

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة مالية
العنوان:

تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة -دراسة حالة-

إشراف الأستاذ الدكتور:
أ. د. عبد الله قويدر الواحد

من إعداد الطالب:
عبد القادر بلحسن

المنقشة بتاريخ 2024/05/02 من طرف اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
عمر ولدعابد	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا	جامعة الشلف
قويدرالواحد عبد الله	أستاذ	مشرفا ومقررا	جامعة الشلف
متناوي محمد	أستاذ	مشرفا مساعدا	جامعة الشلف
حريري عبد الغني	أستاذ	ممتحنا	جامعة الشلف
عبو هودة	أستاذ محاضر - أ -	ممتحنا	جامعة الشلف
كواش زهية	أستاذ محاضر - أ -	ممتحنا	جامعة خميس مليانة
د.عناي عبدالله	أستاذ محاضر - أ -	ممتحنا	جامعة تيسمسيلت

الموسم الجامعي: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

أولاً وقبل كل شيء أحمد الله على نعمه الظاهرة والباطنة، والشكر لله عز وجل، الذي وفقني في إتمام هذا العمل المتواضع.

كما أتوجه بالشكر الجزيل وخالص العرفان والتقدير إلى:

أستاذي الفاضل الدكتور **قويدر الواحد عبد الله**، بصفته مشرفاً رئيسياً على هذا البحث، والذي ساعدني بتوجيهاته وإرشاداته القيمة التي كان لها الأثر الواضح في جميع مراحل إعداد هذا البحث.

أستاذي الكريم **متناوي أمحمد** بصفته مشرفاً مساعداً، والذي دعمني بنصائحه لإثراء محتوى هذا البحث.

كل أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.

كل من أعانني وساعدني ولو بكلمة طيبة من مسؤولي وموظفي وعمال بلدية بوزغاية، وأخص بالذكر الكاتب العام للبلدية، والمكلفة بمسح سجلات الحالة المدنية.

كل من ساهم، أعان ونصح، من قريب أو بعيد في إعداد هذا العمل، وأخص بالذكر الأخ طاهر علي.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

الأم الكريمة حفظها الله ورعاها.

أبي رحمة الله عليه، وأسكنه الله الفردوس مع الأنبياء والصديقين والشهداء والصالحين، والذي رحل
عن هذه الدنيا قبل أن يرى ويفتخر بنجاح ابنه.

أسرتي الصغيرة، التي تحملت معي مشقة الطريق وعاشت معي اللحظات الصعبة والتحديات التي
مررت بها، وصبرت عني طيلة هذا المشوار.

عائلي الكبيرة كل باسمه، وإلى كل الأهل والأقارب على ما قدموه لي من دعم وتشجيع ومساندة
لأستمر في تحقيق النجاح.

كل معلمي وأساتذتي، في جميع أطوار ومراحل الدراسة، أسأل الله التقدير أن يجزيهم عني أحسن
الجزاء.

عبد القادر بلحسن

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة لمعرفة أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، باستهداف عينة مقدره 94 مفردة من الإطارات، وتم توزيع الاستبيان عليهم يتكون من 49 عبارة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، كما اعتمدت الدراسة على برنامج Spss لمعالجة وتحليل البيانات واستخدام الاختبارات الوصفية والاختبارات المتعلقة بفرضيات الدراسة.

توصلت نتائج الدراسة في الجانب الوصفي إلى وجود مستوى عالي في تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3,67، مع وجود مستوى عالي في اتخاذ القرارات المالية بمجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3,56، كما توصلت النتائج في الشق المتعلق باختبارات الفرضيات إلى جود أثر لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، ووجود علاقة طردية موجبة بين متغيرات الدراسة بالإرتباط القوي، حيث بلغ معامل التحديد $R^2=0,574$.

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

الكلمات المفتاحية:

اتخاذ القرارات؛ القرارات المالية؛ أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

Summary:

This study aimed to find out the effect of applying the dimensions of the balanced scorecard on financial decision-making in a group of economic institutions in the wilaya of Chlef, by targeting an estimated sample of 94 individual executives who were given a questionnaire consisting of 49 phrases. We used the analytical descriptive approach and the Spss program to process and analyze data and to use descriptive tests and those related to the hypotheses of the study.

The results of the study in the descriptive side revealed a high level in the application of the dimensions of the balanced scorecard in the group of economic institutions in the wilaya of Chlef, the arithmetic mean for this axis was 3.67. There is also a high level of financial decision-making in the group of economic institutions in the same wilaya, the arithmetic mean for this axis was 3.56. The results in the part related to hypothesis tests revealed that there is an effect of applying the dimensions of the balanced scorecard on financial decision-making in the group of economic institutions in the wilaya of Chlef, there is a strong direct relationship between the study variables, with the coefficient of determination $R^2 = 0.574$.

The study also presented important recommendations and suggestions concerning the need of Algerian institutions, to adopt the balanced scorecard method, and work to comprehend the contents of its various dimensions, especially with regard to the financial decision-making process.

Keywords:

Decision making; financial decisions; balanced scorecard dimensions.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداء
	ملخص الدراسة
I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
أ-ل	مقدمة
الفصل الأول: اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم حول اتخاذ القرارات
3	المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرارات
8	المطلب الثاني: مراحل وأساليب اتخاذ القرارات
13	المطلب الثالث: أنواع القرارات
18	المبحث الثاني: قرارات الاستثمار في المؤسسة الاقتصادية
18	المطلب الأول: مفهوم الاستثمار
24	المطلب الثاني: مفهوم القرار الاستثماري
30	المطلب الثالث: تقييم القرارات الاستثمارية
40	المبحث الثالث: قرارات التمويل في المؤسسة الاقتصادية
40	المطلب الأول: مفهوم التمويل
43	المطلب الثاني: مفهوم قرار التمويل
46	المطلب الثالث: مصادر التمويل
57	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: مفاهيم حول الأداء وبطاقة الأداء المتوازن	
59	تمهيد
60	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء في المؤسسة الاقتصادية
60	المطلب الأول: ماهية الأداء
66	المطلب الثاني: قياس وتقييم الأداء
69	المطلب الثالث: طرق وأساليب تقييم الأداء
76	المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية
76	المطلب الأول: نشأة ومكونات بطاقة الأداء المتوازن
83	المطلب الثاني: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
86	المطلب الثالث: خصائص بطاقة الأداء المتوازن والعوامل المؤثرة فيها
89	المبحث الثالث: تطور بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية
89	المطلب الأول: اعتبار بطاقة الأداء المتوازن كنظام
93	المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كإطار للتغيير التنظيمي
95	المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن المستدامة
99	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: بطاقة الأداء المتوازن واتخاذ القرارات المالية	
101	تمهيد
102	المبحث الأول: خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن
102	المطلب الأول: تحديد الرؤية والاستراتيجيات المالية للمؤسسة
104	المطلب الثاني: تحديد عوامل النجاح الحرجة ومقاييس الأداء
107	المطلب الثالث: تحديد الخطة، الأنشطة والمتابعة والتقييم
109	المبحث الثاني: العلاقة السببية والخريطة الاستراتيجية في بطاقة الأداء المتوازن
109	المطلب الأول: العلاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن
112	المطلب الثاني: مفهوم ومبادئ الخرائط الاستراتيجية في بطاقة الأداء المتوازن
116	المطلب الثالث: أهمية وصياغة أسلوب الخرائط الاستراتيجية
120	المبحث الثالث: دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات المالية

120	المطلب الأول: البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن
124	المطلب الثاني: بعد الزبائن في بطاقة الأداء المتوازن
128	المطلب الثالث: بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن
134	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف	
136	تمهيد
137	المبحث الأول: منهجية الدراسة
137	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
139	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
143	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
151	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات ومحاور الدراسة
151	المطلب الأول: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية
154	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة
157	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
157	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى، الثانية والثالثة
151	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرابعة، الخامسة والسادسة
166	المطلب الثالث: اختبار الفرضية السابعة، الثامنة والتاسعة
171	خلاصة الفصل
175	خاتمة
182	قائمة المصادر والمراجع
203	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
18	تصنيفات أخرى للقرارات	1-1
50	الفرق بين التمويل التأجيري والتشغيلي	2-1
73	مؤشرات الأداء وفق أسلوب أصحاب المصالح.	1-2
139	توزيع الاستبيان	1-4
141	توزيع عبارات الاستبيان على الأبعاد في محاور الدراسة	2-4
141	الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي	3-4
142	قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	4-4
143	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	5-4
144	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات والبعد المالي	6-4
145	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الزبائن	7-4
146	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد العمليات الداخلية	8-4
147	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد التعلم والنمو	9-4
148	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد قرارات التمويل	10-4
149	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد قرارات الاستثمار	11-4
150	اختبار ثبات استبيان الدراسة	12-4
151	اختبار التوزيع الطبيعي	13-4
151	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	14-4
152	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	15-4
152	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	16-4
153	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	17-4
153	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	18-4

154	المؤشرات الإحصائية لوصف محور تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	19-4
156	المؤشرات الإحصائية لوصف محور اتخاذ القرارات المالية	20-4
157	اختبار الانحدار البسيط لتطبيق البعد المالي على اتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.	21-4
159	اختبار الانحدار البسيط لتطبيق البعد المالي على اتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف	22-4
160	اختبار الانحدار البسيط لتطبيق بعد الزبائن على اتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.	23-4
162	اختبار الانحدار البسيط لتطبيق بعد الزبائن على اتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف	24-4
163	اختبار الانحدار البسيط لتطبيق بعد العمليات الداخلية على اتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف	25-4
165	اختبار الانحدار البسيط لتطبيق بعد العمليات الداخلية على اتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف	26-4
166	اختبار الانحدار البسيط لتطبيق بعد التعلم والنمو على اتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.	27-4
168	اختبار الانحدار البسيط لتطبيق بعد التعلم والنمو على اتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.	28-4
169	اختبار الانحدار البسيط لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.	29-4

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	نمذج الدراسة المفترض	1
5	عناصر عملية اتخاذ القرارات	1-1
7	اتخاذ القرارات هو جوهر العملية الإدارية	2-1
8	مراحل اتخاذ القرارات	3-1
26	العلاقة بين العائد والمخاطرة	4-1
29	يوضح أنواع القرارات الاستثمارية حسب التصنيف	5-1
63	مصنوفة الفاعلية والكفاءة	1-2
70	النمذج التقليدي لقياس الأداء.	2-2
80	هيكل بطاقة التقييم المتوازن	3-2
82	المكونات الرئيسة لبطاقة الأداء المتوازن.	4-2
84	مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن	5-2
89	نمذج الجيل الأول لبطاقة التقييم المتوازن.	6-2
91	نمذج الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن	7-2
94	نمذج الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن.	8-2
98	التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن	9-2
103	العوامل التي تؤثر على تحديد الرؤيا	1-3
109	خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن	2-3
111	علاقات السبب والنتيجة بين مقاييس الأداء في بطاقة الأداء المتوازن	3-3
114	الخارطة الاستراتيجية وكيفية خلق القيمة للمؤسسة	4-3
118	صياغة الخريطة الاستراتيجية	5-3
125	مقاييس بعد الزبائن في بطاقة التقييم المتوازن	6-3
127	خصائص مسألة القيمة	7-3
129	سلسلة القيمة الداخلية	8-3

مقدمة

توطئة:

تشارك المؤسسات الاقتصادية في رغبتها المستمرة لتحقيق النجاح المالي المستدام، وفي ظل ما يشهده العالم من تحولات وتطورات متسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة، والتي تتميز بعمولة اقتصادية وتقدم تكنولوجي غير مسبوق، مع تحول رقمي في شتى المجالات، إضافة إلى الضغوطات المتزايدة من طرف ناشطي حماية البيئة على هذه المؤسسات، كل هذا فرض على المؤسسات الاقتصادية منافسة حادة من أجل التفوق أو على الأقل البقاء والاستمرار في النشاط، وأمام هذه التحديات أصبح لزاما على هذه المؤسسات أن تتطور وتتكيف مع هذه التحولات من أجل تحقيق أهدافها المالية، ويتطلب هذا اتخاذ قرارات مالية استراتيجية تتمثل أساسا في قرارات التمويل وقرارات الاستثمار على وجه الخصوص.

وقصد اتخاذ قرارات مالية صائبة وفعالة، تكون قادرة على تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا، أصبحت هذه المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني أدوات إدارية حديثة تمكنها من ذلك، ومن بين أهم هذه الأدوات الحديثة أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، والتي يمكن أن تساعد متخذي القرارات على اتخاذ قرارات مالية ناجحة.

لقد تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن في التسعينيات من القرن الماضي، على يد كل من روبرت كابلان وديفيد نورتن (Ropert kaplan & david norton) من جامعة هارفارد عام 1992، وتهدف هذه البطاقة إلى توفير توازن شامل بين المؤشرات المالية وغير المالية في عملية قياس الأداء، من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، حيث ظهر هذا الأسلوب بعد الانتقادات التي وجهت للأساليب الإدارية التقليدية لقياس الأداء، والتي تعتمد على المقاييس المالية فقط.

وبما أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة لقياس الأداء وتقديم رؤية شاملة لأداء المؤسسة من خلال النظر إلى الأبعاد الأربعة الرئيسية للبطاقة، وعندما يتعلق الأمر بالقرارات المالية يمكن أن تؤثر بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ قرارات الاستثمار وقرارات التمويل، وذلك من خلال البيانات التي توفرها المؤشرات المالية وغير المالية لهذه البطاقة، تساعد متخذي القرارات في المؤسسة الى اتخاذ قرارات مالية فعالة.

ولكون المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أصبحت تسعى للتأقلم مع التطور الحاصل في طرق التسيير الحديثة التي تمكنها من إمكانية ولوج الأسواق الخارجية التي تتميز بجدة المنافسة، أصبح لزاما عليها اعتماد

أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، واستغلال المعلومات التي توفرها هذه الأداة لاتخاذ قرارات مالية تتصف بالدقة والكفاءة لتحقيق أهدافها، وبالتالي المساهمة في تعزيز الاقتصاد الوطني الذي هو في أمس الحاجة لمثل هذه المؤسسات الرائدة، والتي تتماشى أهدافها والتوجهات الحالية للدولة ومحاولتها التقليل من الاعتماد على المحروقات من خلال العمل على ترقية الصادرات خارج هذا القطاع، ورغبتها للانضمام إلى مختلف التكتلات الاقتصادية الإقليمية والدولية خاصة الصاعدة منها.

وفي هذه الدراسة سنحاول تسليط الضوء على تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية لولاية الشلف كدراسة حالة.

1. إشكالية الدراسة:

ومما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسة التالية:

هل لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن أثر على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة

المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف؟

2. الأسئلة الفرعية:

انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي الأسس النظرية للقرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية؟
- ما مفهوم بطاقة الأداء المتوازن؟ وماهي أبعادها؟
- ماهي الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على

اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف؟

3. فرضيات الدراسة:

لمعالجة الأسئلة السابقة، تم وضع مجموعة الفرضيات التالية:

1.3. الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

2.3. الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق البعد المالي على اتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق البعد المالي على اتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق بعد الزبائن على اتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق بعد الزبائن على اتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق بعد العمليات الداخلية على اتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق بعد العمليات الداخلية على اتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق بعد التعلم والنمو على اتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق بعد التعلم والنمو على اتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

4. أهمية الدراسة:

- تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في عملية قياس الأداء، والتي أصبحت تطبق في مختلف المؤسسات خاصة الاقتصادية منها؛ ويمكن إيجاز هذه الأهمية فيما يلي:
- تنطلق هذه الدراسة لموضوع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وما توفره من مؤشرات مالية وغير مالية، لما لها من تأثير على عملية اتخاذ القرارات المالية من أجل الوصول إلى الأهداف المسيطرة.

- أهمية استغلال المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأفكار الباحثين في موضوع بطاقة الأداء المتوازن، بناء على ما تؤكدته النتائج الباهرة التي تحققتها المؤسسات الأجنبية التي تبنت وأحسنت تطبيق هذا المفهوم الحديث في مجال مراقبة التسيير، خاصة فيما يتعلق بالقرارات المهمة والمصيرية كالقرارات المالية.

5. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في

المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛ وذلك من خلال ما يلي:

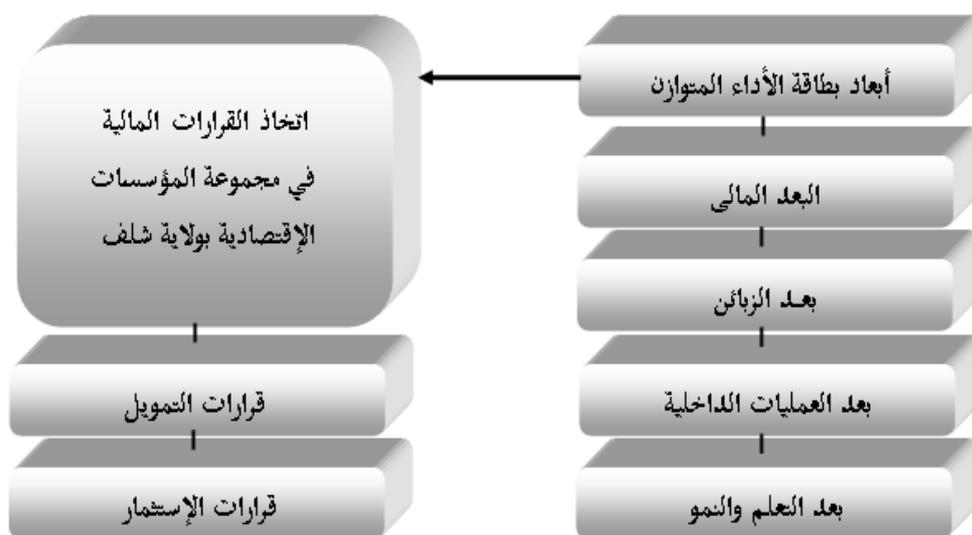
- معرفة أثر تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية.
- معرفة أثر تطبيق بعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية.
- معرفة أثر تطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية.
- معرفة أثر تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية.
- الاستفادة من النتائج المتواصل إليها في الدراسة الميدانية وذلك بتقديم مقترحات فيما يخص موضوع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارية حديثة وفعالة للوصول إلى قرارات مالية رشيدة وناجحة.
- معرفة مدى إمكانية تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من طرف إطارات ومسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، خاصة المؤسسات محل الدراسة وتحسيسهم بأثر هذه الأخيرة في عملية اتخاذ القرارات المالية.

6. نموذج الدراسة :

من خلال إشكالية الدراسة المطروحة سابقا، يمكن توضيح متغيرات هذه الدراسة وفق النموذج

التالي:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة المفترض



المصدر: من إعداد الباحث.

7. منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع هذه الدراسة، والذي يهدف إلى جمع الحقائق والمعلومات عن الظاهرة موضوع الدراسة وتحليلها، وذلك بالاعتماد على المراجع المختلفة العربية منها والأجنبية التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وهذا في الجانب النظري.

أما الجانب التطبيقي، فتم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية لولاية الشلف، وذلك بدراسة ميدانية باستخدام إستبيانة تضم عدد من الأسئلة حول الظاهرة موضوع الدراسة موجهة إلى إطارات المؤسسات محل الدراسة، والتي سنحاول من خلالها معرفة أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات المعنية.

8. الدراسات السابقة:

يمكن تناول أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع محل الدراسة فيما يلي:

1.8. دراسة (Kaplan & Norton, 1992)، مقال بعنوان:

The Balanced Scorecard-Mesures That Drive Performance.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مفهوم جديد ومنهج مختلف حول عملية تقييم الأداء في المؤسسات حيث بين كابن ونورتن (Kaplan & Norton) أن الاعتماد على الأساليب التقليدية لقياس الأداء

خاصة المالية منها، يمكن أن تعطي إشارات مفضلة للمدراء عن أداء مؤسساتهم، وعلى هذا الأساس وجب الاهتمام بجميع الجوانب المالية كانت أو غير مالية (تشغيلية)، حيث ابتكر الكاتبان من خلال بحث لمدة سنة شمل قياس الأداء في 12 مؤسسة، ولأول مرة بطاقة الأداء المتوازن والتي تمنح كبار المديرين نظرة سريعة وشاملة عن أداء مؤسساتهم، وتتضمن هذه البطاقة إلى جانب البعد المالي بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

وتوصل الباحثان إلى النتائج التالية:

- تسمح بطاقة قياس الأداء المتوازن لإدارة المؤسسة بالنظر إلى الأعمال من أربع وجهات نظر مختلفة، وهذا يقلل من التحميل الزائد للمعلومات.

- أثبتت بطاقة قياس الأداء المتوازن أنها تلبي العديد من الاحتياجات الإدارية، لأنها تجمع في تقرير واحد العديد من العناصر المتباينة لمختلف أبعاد البطاقة.

- تحمي بطاقة قياس الأداء المتوازن من التحسين الفرعي وذلك بالنظر في كل التدابير على أنها مهمة، وتتيح هذه البطاقة معرفة ما إذا كان التحسين في مجال معين قد يكون تحقيقه على حساب مجال آخر.

2.8. دراسة (بلاسكة، 2012)، رسالة ماجستير بعنوان: قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة بعض المؤسسات).

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

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

- عدم توفر هذه المؤسسات على مقومات المساعدة لتطبيق هذا الأسلوب.

- عدم تبني هذه المؤسسات لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن.

3.8. دراسة (سليمان، 2013) رسالة ماجستير: دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات المالية (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة).

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

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات ما يلي:

- يعد نظام المعلومات المحاسبي من بين أهم الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات الإداري، باعتباره يزود المؤسسة بمعلومات تعبر عن مختلف نشاطاتها.

- تعتبر القرارات المالية، خاصة قرارات التمويل والاستثمار من أصعب وأخطر القرارات التي تواجه إدارة المؤسسة لارتباطها بأهم أهدافها وهو زيادة القيمة السوقية للمؤسسة.

- تتوفر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب على نظام معلومات محاسبي تنقصه الفعالية والكفاءة لخدمة متخذي القرارات.

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

4.8. دراسة (لقمان، 2015)، رسالة ماجستير بعنوان: أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي للمؤسسات غير الربحية (دراسة ميدانية، مؤسسة البصر الخيرية العالمية).

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

وتوصلت إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين استخدام مؤسسة البصر الخيرية العالمية لبطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم والبعد الاجتماعي) كمتغير مستقل وتقويم الأداء كمتغير تابع.

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة لتقويم الأداء المالي وغير المالي بالمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى أنها إطارا عاما يساعد مختلف المستويات في المؤسسة على ترجمة أهدافها وخططها الاستراتيجية إلى أهداف علمية قابلة للقياس.

- وجود فهم عميق لطبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة نتيجة لوجود رؤية وسياسة تعبران عن أهداف وقيم المؤسسة.

5.8. دراسة (قويدرالواحد، 2015)، أطروحة دكتوراه بعنوان: دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات - حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE.

هدفت هذه الدراسة إلى التعمق في مفهوم كل من المسؤولية الاجتماعية والأداء، وإبراز أهميته والتطرق لبطاقة الأداء المتوازن بمختلف أجيالها، كما هدفت هذه الدراسة أيضا إلى إعادة التوازن لبطاقة الأداء المتوازن بإدخال البعد المجتمعي في هذه البطاقة، وذلك بدمج المؤشرات البيئية والاجتماعية وربطها بالمؤشرات الاقتصادية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أهمية بطاقة الأداء المتوازن والتكامل بين أبعادها الخمسة، وذلك كون كل بعد يخدم الآخر.
- تعبر بطاقة الأداء المتوازن على أنها مجموعة مؤشرات مطورة من طرف المؤسسة مرتبطة بالاستراتيجية.
- تخلف مؤسسة الإسمنت ومشتقاته أثناء نشاطها، آثار بيئية اجتماعية كبيرة يستلزم منها تحمل مسؤوليتها الاجتماعية والبيئية.
- لم تعي مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بعد المسؤولية الاجتماعية والبيئية.

- لا تتوفر مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE على استراتيجية اجتماعية وبيئية محددة وواضحة.

6.8. دراسة (عباسي، 2016) أطروحة دكتوراه بعنوان: دور التسيير بالقيمة للضرائب في اتخاذ القرارات المالية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة عينة من المؤسسات في قطاع المحروقات.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة دور مقارنة التسيير بالقيمة بواسطة الضريبة في اتخاذ القرارات المالية، وإشكالية عدوانية السلوك في المؤسسات الاقتصادية بالتركيز على محورين، الأول يتمثل في دراسة سلوك ممارسة إدارة الأرباح بواسطة محددات تسيير الضريبة، والثاني تسيير الخطر الضريبي، ومحاولة معرفة محددات عدوانية هذا السلوك من خلال دراسة مقارنة بين عينة من المؤسسات الأجنبية والجزائرية.

وتوصلت الدراسة إلى:

- إن المؤسسات الأجنبية تهتم بالضريبة كونها خطر، وتحاول تسييرها ولا تستعملها بدرجة كبيرة في إدارة الأرباح، بل تستعمل مصاريف البحث والتطوير والاستهلاكات.
- إن المؤسسة الجزائرية لم تكن فيها النتائج دالة لأسباب متعددة.
- هناك متغيرات تستعمل في عدوانية تسيير الضريبة.

7.8. دراسة (لطرش، 2018)، أطروحة دكتوراه بعنوان: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم

الأداء الاستراتيجي (دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر).

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

- إثبات صحة جميع فرضيات الدراسة.
- لدى شركات قطاع خدمة الهاتف النقال معرفة بمفاهيم الأداء الاستراتيجي.
- ارتفاع درجة وعي شركات قطاع خدمة الهاتف النقال بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- هناك تكامل قوي بين التخطيط الاستراتيجي وتحليل (swot) وإعداد بطاقة الأداء المتوازن.
- إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يتيح للمؤسسات الاقتصادية معرفة خارطة طريق تكون محل تنفيذ، تحدد لهذه المؤسسات أين يجب ان تركز طاقاتها.

8.8. دراسة (الإسكاف، 2018)، رسالة ماجستير بعنوان: أثر الخصائص النوعية للمعلومات

المحاسبية في قرارات المستثمرين (دراسة تطبيقية).

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى توافر الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية في التقارير المالية المنشورة للشركات المساهمة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، وبعدها قياس أثر الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية في قرارات المستثمرين. وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

-توافر خاصية الملائمة ممثلة بمكوناتها الفرعية (القدرة على التنبؤ، التغذية العكسية والتوقيت المناسب) في التقارير المالية المنشورة للشركات محل الدراسة، وعدم توافر خاصية الموثوقية ممثلة هي الأخرى بمكوناتها الفرعية.

- عدم وجود أثر لخاصية ملائمة المعلومات المحاسبية في قرارات المستثمرين في سوق الأوراق المالية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف محل الدراسة، تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى الدلالة (0.05).
- كشفت الدراسة أن الوكالة محل الدراسة، تستخدم البعد المالي وبعد العملاء بدرجة مرتفعة، في حين أنها تستخدم بعد العمليات وبعد التعلم والنمو بدرجة متوسطة.

9.8. دراسة (سمارة، 2020)، أطروحة دكتوراه بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم أداء

المصارف الجزائرية (دراسة ميدانية بوكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية).

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

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

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

10.8. دراسة (مخلخل، 2020)، أطروحة دكتوراه بعنوان: مساهمة نظام المعلومات المحاسبية في

اتخاذ القرارات التمويلية بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة).

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على دور نظام المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات التمويلية بالمؤسسة الاقتصادية، لأن النظام السليم داخل المؤسسة يعتبر من مفاتيح نجاحها.

وخلصت الدراسة إلى:

- أن عملية التحليل المالي للقوائم المالية للمؤسسة محل الدراسة تساعد المدير المالي في الحكم على الوضعية المالية للمؤسسة، واكتشاف نقاط القوة والضعف في تركيبة هيكلها التمويلي من خلال دراسة مجموعة من المؤشرات لاتخاذ القرار التمويلي الأنجع.

9. هيكل الدراسة:

بهدف تناول هذا البحث من مختلف الجوانب حسب نظرة الباحث، تم تقسيمه إلى أربعة فصول منها فصل تطبيقي، يبدأ هذا البحث بمقدمة وينتهي بخاتمة، ويمكن استعراض هيكل البحث كما يلي:

- **الفصل الأول :** جاء تحت عنوان " اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية"، حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كل مبحث قسم بدوره إلى ثلاثة مطالب، أول هذه المباحث خصص لمفاهيم **حول اتخاذ القرارات**، بداية بمفهوم عملية اتخاذ القرار، مراحل وأساليب اتخاذ القرار وكذا أنواع القرارات، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى **قرارات الاستثمار في المؤسسة الاقتصادية**، من خلال تحديد مفهوم الاستثمار والقرار الاستثماري، وفي الأخير تقييم القرارات الاستثمارية، أما المبحث الأخير فتم تخصيصه ل**قرارات التمويل في المؤسسة الاقتصادية**، والذي تضمن مفهوم التمويل وقرارات التمويل ومصادر التمويل، ليختتم هذا الفصل بملخص.

- **الفصل الثاني:** تحت عنوان "مفاهيم حول الأداء وبطاقة الأداء المتوازن"، كان عنوان هذا الفصل والذي قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث، الأول تناول **الإطار المفاهيمي للأداء في المؤسسة الاقتصادية** حيث تضمن ماهية الأداء، قياس وتقييم الأداء، ثم طرق وأساليب تقييم الأداء، فيما خصص المبحث الثاني ل**بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية**، بداية بنشأة هذه البطاقة ومكوناتها، ماهية بطاقة الأداء المتوازن، ثم خصائص بطاقة الأداء المتوازن والعوامل المؤثرة فيها، أما المبحث الأخير فقد تطرق إلى **تطور بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية**، بداية باعتبار بطاقة الأداء المتوازن كنظام، بطاقة الأداء المتوازن كإطار للتغيير التنظيمي، ثم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، ليختتم هذا الفصل بملخص.

- **الفصل الثالث:** تحت عنوان "بطاقة الأداء المتوازن واتخاذ القرارات المالية"، فقد قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تناول **خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن**، حيث تضمن تحديد الرؤية والاستراتيجيات المالية للمؤسسة، تحديد عوامل النجاح الحرجة ومقاييس الأداء، ثم تحديد الخطة

والأنشطة والمتابعة والتقييم، أما المبحث الثاني فقط خصص لـ العلاقة السببية والخريطة الاستراتيجية في بطاقة الأداء المتوازن، استعرضنا فيه العلاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن، مفهوم ومبادئ الخرائط الاستراتيجية في بطاقة الأداء المتوازن، ثم أهمية وصياغة أسلوب الخرائط الاستراتيجية، أما المبحث الأخير فقد تم التطرق فيه إلى دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات المالية، حيث شمل على كل من البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن، بعد الزبائن في بطاقة الأداء المتوازن، ثم بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن، ليختتم هذا الفصل بملخص.

الفصل الرابع: جاء تحت عنوان " دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف"، تم التطرق فيه إلى الجانب التطبيقي المتعلق بالدراسة الميدانية، من خلال دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية لولاية شلف حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبانة لهذا الغرض، وقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، تم التطرق في المبحث الأول إلى منهجية الدراسة من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة مع اختبار صدق وثبات أداة الدراسة، أما المبحث الثاني فيتعلق الأمر بالتحليل الوصفي لمتغيرات ومحاور الدراسة، وفي المبحث الثالث تم التطرق بالتفصيل إلى اختبار فرضيات الدراسة، ليختتم بملخص خاصة بهذا الفصل.

أما في الخاتمة، فقد تم التطرق إلى خلاصة هذا البحث في جانبه النظري والتطبيقي، وإلى أهم الاقتراحات والتوصيات التي تم التوصل إليها.

الفصل الأول:

اتخاذ القرارات المالية في

المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

يعد اتخاذ القرارات المالية جزءا حيويا من إدارة المؤسسة الاقتصادية إذ يعتبر من أهم وأصعب القرارات الإدارية التي تواجه متخذي القرارات داخل المؤسسة، ومن أهم هذه القرارات نجد على وجه الخصوص، قرارات التمويل وقرارات الاستثمار، فقرارات الاستثمار تقوم على أساس المفاضلة ما بين البدائل الاستثمارية المتاحة واختيار أفضلها، مع تحديد حجم التمويل اللازم لذلك، بينما تهتم قرارات التمويل بتوفير هذه الأموال من مصادرها المختلفة وبالكيفية الصحيحة، وهذا من أجل مقابلة تلك الاستثمارات المختارة وتنفيذها، ونظرا للدور المحوري الذي تلعبه عملية اتخاذ القرارات المالية في نجاح المؤسسة والوصول إلى أهدافها، أصبح لزاما على هذه الأخيرة الاعتماد على كفاءات في هذا المجال تكون على دراية واسعة بأساليب اتخاذ مثل هذه القرارات، ولها فهما عميقا بالوضع المالي والاقتصادي للمؤسسة، وعليه ستناول في هذا الفصل موضوع القرارات المالية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم حول اتخاذ القرارات؛

المبحث الثاني: قرارات الاستثمار في المؤسسة الاقتصادية؛

المبحث الثالث: قرارات التمويل في المؤسسة الاقتصادية؛

المبحث الأول: مفاهيم حول اتخاذ القرارات

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم العمليات في المؤسسة، كونها تعد وسيلة تستخدمها الإدارة للقيام بالوظائف المختلفة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وتتوقف فعالية القرارات المتخذة على كفاءة أفراد الإدارة المشاركين في عملية إعداد هذه القرارات والتي تنعكس بدورها على أداء المؤسسة، وهذا ما سنتناوله من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرارات

يتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم عملية اتخاذ القرارات المالية، من خلال تعريف اتخاذ القرارات وأهميتها بالنسبة للمؤسسة، ثم أهم المراحل لاتخاذ هذه القرارات.

1. تعريف عملية اتخاذ القرارات:

للتطرق إلى تعريف عملية اتخاذ القرارات المالية، لا بد من الغوص أولاً في بعض المفاهيم ذات الصلة بهذه العملية ومنها: القرار، عناصر عملية اتخاذ القرارات.

1.1. تعريف القرار: هناك عدة تعاريف تناولت القرارات من عدة جوانب، وهذا حسب تعدد وجهات نظر الباحثين في مجال الإدارة، وفيما يلي أهم التعاريف التي صيغت في هذا الإطار:

- حيث عرف القرار على أنه "اختيار بديل واحد من بين بديلين أو أكثر، ويكون هذا الاختيار قائم على أسس موضوعية، حيث يكون القرار هو تحديد لما يجب أن يتم، وذلك لإنهاء وضع معين للوصول إلى نتيجة ملموسة لحل المشكلة موضوع القرار، ويكون هذا بصورة نهائية" (أحمد والهادي، 2020، صفحة 24).

- كما عرف القرار على أنه "اختيار بديل من بين البدائل المتاحة بناء على المفاضلة بين هذه البدائل، أي أنه تصرف يتعلق بحلول ممكنة واختيار الأفضل من بينها قصد مواجهة مشكلة معروفة، أو تحقيق هدف من بين الأهداف المسطرة المراد تحقيقها وهذا حسب المواقف والظروف المتاحة" (براهمية وكتوش، 2015، صفحة 178).

- كما يعرف القرار أيضاً على أنه "هو استقرار الفرد في تصرفه اتجاه مشكلة معينة تواجهه، وهذا ما يتطلب من هذا الفرد اختيار بديل من البدائل بكيفية مدروسة من بين الاختيارات المتاحة." (الخفاف، 2018، صفحة 18).

- ويعرف كذلك نيقرو (Nigro) القرار على أنه "الاختيار الواعي من بين البدائل المتاحة في موقف معين كما يمثل هذا القرار مسار فعل يختاره متخذ القرار لكونه أنسب وسيلة متاحة لإنجاز الأهداف التي يسعى الوصول إليها" (كنعان، 2007، صفحة 87).

ومما سبق ومن خلال التعاريف السابقة، يمكن صياغة تعريف شامل للقرار، على أنه ذلك الاختيار المدرك والأنسب من بين عدة بدائل متاحة وبكيفية مدروسة ونهائية قصد حل المشكلة المطروحة، أو إنجاز هدف معين من بين الأهداف المسطرة.

2.1. عناصر عملية اتخاذ القرارات: تتحدد عناصر عملية اتخاذ القرارات فيما يلي (بن خروف، 2009، صفحة 98):

- **متخذ القرار:** يمكن أن يكون فردا أو جماعة، وتكون له السلطة الكاملة بموجب القانون في عملية اتخاذ القرارات وذلك وفقا لمركزه ضمن الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

- **موضوع القرار:** ويتمثل في المشكلة التي يتم اتخاذ القرار بشأنها من أجل معالجتها وإيجاد حل مناسب لها.

- **الأهداف والدوافع:** لا يكون هناك اتخاذ قرار معين إلا بوجود دافع لتحقيق هدف محدد.

- **البيانات والمعلومات:** لنجاح القرار لا بد من جمع البيانات والمعلومات بخصوص المشكلة موضوع القرار وتحديد أبعادها بوضوح، سواء كانت هذه البيانات والمعلومات متعلقة بالماضي أو الحاضر أو المستقبل.

- **التنبؤ:** ويقصد به الأمور المستقبلية التي يحتاج إليها متخذ القرار حول المشكلة موضوع القرار والمتمثلة في المعلومات والبيانات المحتمل حدوثها في المستقبل.

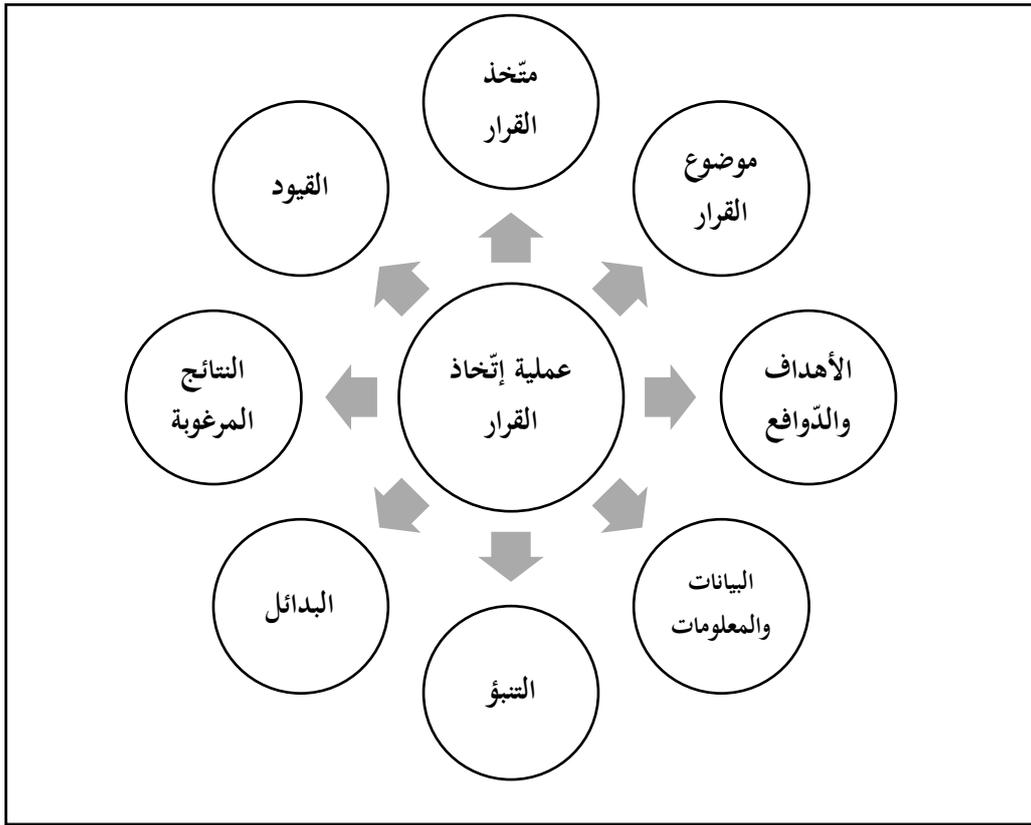
- **البدائل:** هي القرارات التي سوف تتخذ لحل المشكلة موضوع القرار من بين مجموعة من البدائل المتاحة اذن تحديد البدائل يعطي فرصة لاختيار البديل الأفضل.

- **القيود:** تفرض البيئة المحيطة على متخذ القرار عند اتخاذه لقرار ما عدة قيود وجب عليه تقييمها ودراستها لتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، ومن بين هذه القيود، قيود متعلقة بالأشخاص متخذي القرارات وقيود فنية.

- **النتائج المرغوبة:** وهي النتائج المتوقعة التي يسعى متخذ القرار إلى الوصول إليها، إما لتحسين وضعية ما أو تجنب وضعية سيئة.

ويمكن تلخيص هذه العناصر ضمن الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): عناصر عملية اتخاذ القرارات



المصدر: (سميحة، 2018، صفحة 4).

3.1. الفرق بين مفهوم عمليتي صنع واتخاذ القرار: يشير بعض الباحثين إلى وجود تداخل ما بين مفهوم عمليتي صنع القرار واتخاذ القرار، إلا أنه في واقع الأمر مختلفان في توقيت حدوثهما، حيث أن عملية صنع القرار تسبق عملية اتخاذ القرار، أي أن عملية اتخاذ القرار تعتبر كمرحلة أخيرة من عملية صنع القرار وهذا ما سيتم توضيحه من خلال التعاريف الآتية:

حيث عرفت عملية صنع القرار على أنها "نظام متكامل من الأنشطة والعمليات الخاصة بتحديد المشكلة أولاً، ثم تليها الخطوات المتبعة من قبل القائد، من تقييم واختيار للبدائل المناسبة من بين البدائل المتاحة، وهذا ما يمكن وصفه بصناعة القرار (ماهر، 2008، صفحة 22).

كما تعني عملية صناعة القرار جميع المراحل التي يمر بها القرار، من بحث عن المعلومات وتهيئتها لمتخذ القرار حتى يتمكن من اختيار بديل من البدائل المتاحة التي نتجت عن مراحل صناعة القرار (النعيمي، 2008، صفحة 78).

أما عملية اتخاذ القرار فقد عرفت على أنها "ذلك الاختيار الحذر والدقيق لبدليل واحد من بين بديلين أو أكثر من مجموع البدائل المتاحة" (مزغيس، 2014، صفحة 106).

وعرفت أيضا على أنها "إصدار حكم معين عما يجب أن يقوم به الفرد في موقف ما، وذلك بعد التدقيق والفحص للبدائل المتاحة" (الشرقاوي، 2002، صفحة 128).

كما عرفت عملية اتخاذ القرار كذلك أنها "عملية اتخاذ خيار من بين مجموعة من البدائل المتاحة من أجل تحقيق النتيجة المرجوة" (عباسي، 2016، صفحة 90).

وللتوضيح أكثر فقد اختلف الباحثين حول مفهومي صنع القرار واتخاذ، حيث يرى البعض أنه لا يوجد فرق كبير بين صنع القرار واتخاذ القرار بل يعتبرونها عملية واحدة، فصنع القرار يهدف لاتخاذ القرار (مخطاري، 2009، صفحة 5)، بينما يرى البعض الآخر أن هناك تمييز بين المفهومين، حيث يرى منير نوري وآخرون أن عملية صنع القرار تشمل عدة مراحل، وعملية اتخاذ القرار تعد كمرحلة حاسمة ضمن مراحل صنع القرار، أي أن مرحلة اتخاذ القرار هي نتيجة لعملية صناعة القرار ذاته (بوحفص، 2013، صفحة 5).

ومن خلال التعاريف السابقة لمفهوم عملية صنع القرار وعملية اتخاذ القرار نلاحظ وجود اختلاف بين المفهومين، حيث لكل منهما مدلول خاص به، إلا أنه في بعض الحالات يتداخل مفهوم صنع القرار مع عملية اتخاذ القرار، خاصة في حالة القرارات التي تتخذ مباشرة دون دراسة ولا تحتاج إلى عملية صنع القرار.

2. أهمية عملية اتخاذ القرارات:

تكمن أهمية اتخاذ القرارات في الآثار التي تنجم عن هذه العملية اتجاه المؤسسة، حيث أن اتخاذ أي قرار يؤثر على مستقبل المؤسسة ووجودها وحتى على الأطراف ذات المصلحة، والتي لهم علاقة بالمؤسسة وتبرز أهمية عملية اتخاذ القرارات في ما يلي:

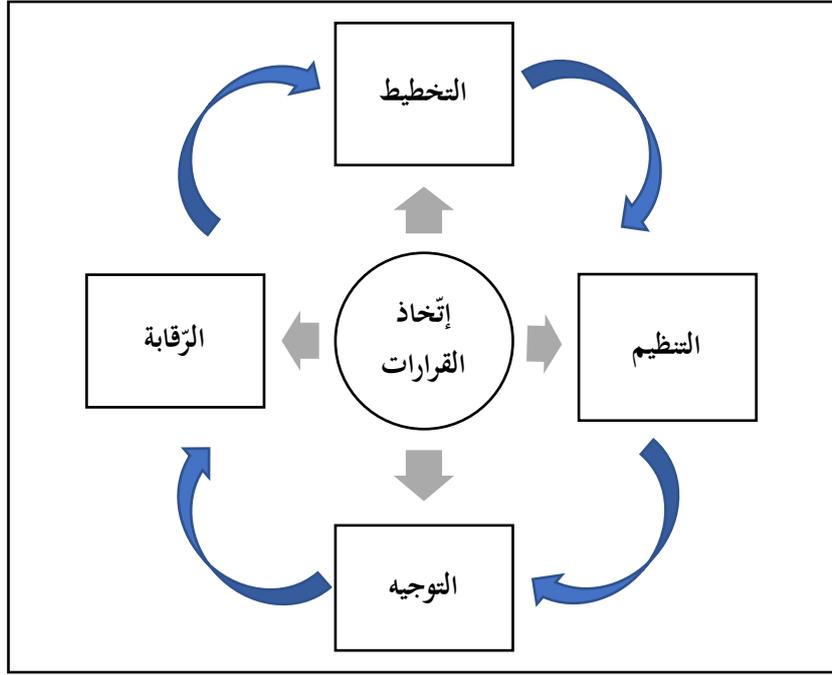
- إن عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع مستويات الإدارة ويقوم بها كل مدير، وتوجد في كل مشروع وتتعامل مع كل موضوع (علاق، 2008، صفحة 73).

- تزداد أهمية عملية اتخاذ القرارات مع زيادة توسع المؤسسات وتنوعها وتعقد أعمالها، بالإضافة إلى التحديات التي تواجهها في ظل المنافسة الحادة وظاهرة العولمة (بيالة، 2004، صفحة 149).

- تلعب القرارات الاستراتيجية دورا مهما في بقاء المؤسسة ومعرفة مكانتها اتجاه المنافسين.

-تكمّن اهمية عملية اتخاذ القرارات في تداخلها مع جميع نشاطات الإدارة، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، فإنها تتخذ قرارات في كل وظيفة من وظائف الإدارة، وتتم هذه العملية في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها (بنية، 2017، صفحة 9) حيث أن تداخل عملية اتخاذ القرارات مع الوظائف الادارية جعلها جوهر العملية الادارية، وهذا ما نوضحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): اتخاذ القرارات هو جوهر العملية الإدارية



المصدر: (الخفاف، 2018، صفحة 34)

يوضح الشكل أعلاه أنه عندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط يتم اتخاذ قرارات معينة في هذه المرحلة، وعندما تمارس الإدارة وظيفة التنظيم فإنها تتخذ قرارات تخص هيكلها التنظيمي، أما عندما يتخذ المدير قرارات لتوجيه مرؤوسيه وحثهم على الأداء الأفضل وحل مشاكلهم فإنه يقوم بوظيفة التوجيه، ولما تمارس الإدارة وظيفة الرقابة فإنها تقوم باتخاذ قرارات تخص عملية اتخاذ هذه القرارات.

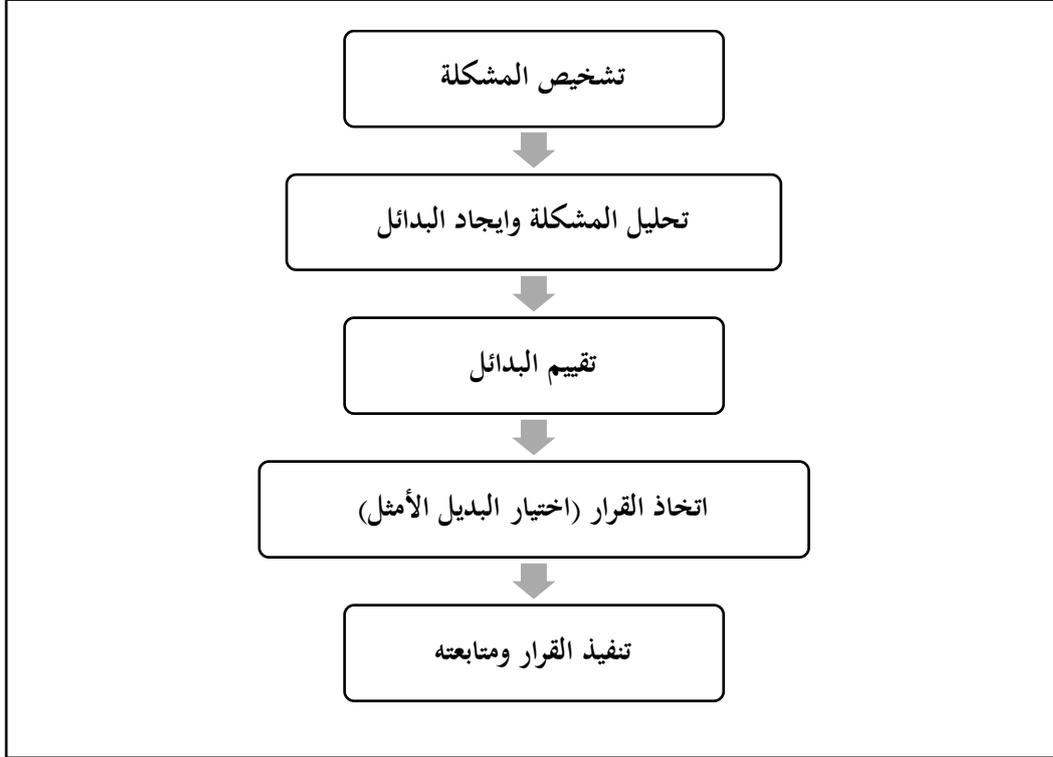
المطلب الثاني: مراحل وأساليب اتخاذ القرارات

بهدف الوصول إلى قرارات سليمة، تمر عملية اتخاذ القرارات بعدة مراحل لمعالجة المشكلات المطروحة، كما أن تنفيذ هذه القرارات المتخذة لا بد أن يتم من خلال اتباع أساليب متعددة من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

1. مراحل اتخاذ القرارات:

يختلف عدد هذه المراحل حسب اختلاف آراء المفكرين في هذا المجال، ومن أهم هذه المراحل التي يمر بها اتخاذ القرار، هناك خمسة مراحل والمبينة في الشكل التالي:

الشكل (1-3): مراحل اتخاذ القرارات



المصدر: (بوساق، 2016، صفحة 70)

يبين الشكل رقم (1-3) المراحل المختلفة لعملية اتخاذ القرار، وهذا ما سنتطرق إليه بنوع من التفصيل لكل مرحلة على حدى.

1.1. مرحلة تشخيص المشكلة: ويقصد بتشخيص المشكلة المطروحة على متخذ القرار، هو التعرف على السبب الذي أدى إلى ظهور هذه المشكلة وأعراضها، لأن المشكلة عبارة عن الخلل الذي يظهر نتيجة ظهور الفرق بين الحالة المرغوب في وجودها والحالة القائمة فعلا، وتوجد ثلاثة أنواع من المشاكل وهي (سليمانى، 2013، الصفحات 4-5):

-المشاكل التقليدية: هذه المشاكل تتعلق بالإجراءات الروتينية التي يتكرر حدوثها بذات شكلها وموضوعها، أو تتصل بتصريف شؤون العمل وسير خطواته، إذن هذه المشاكل تظهر خلال ممارسة العمل اليومي في المؤسسة.

-المشاكل ذات الصيغة الحيوية: هي مشاكل تتعلق بعملية التخطيط ووضع السياسات التي يكون لها تأثير مباشر وقوي على نشاط المؤسسة، وعلى تحقيق الأهداف المستقبلية لها.

-المشاكل المتعلقة بأمور طارئة: هذه المشاكل تعود بالأساس إلى ضعف التخطيط أو التنظيم أو السياسات المرسومة، كما ترجع هذه المشاكل إلى الظروف البيئية التي تنشط فيها المؤسسة والتي لا يمكن التنبؤ بها.

2.1. مرحلة تحليل المشكلة وإيجاد البدائل: هذه المرحلة تنقسم هي الأخرى إلى مرحلتين كالآتي (طياوي وبودريالة، 2020، صفحة 113):

1.2.1. تحليل المشكلة: في هذه المرحلة يتم تصنيف المشكلة محل القرار وتحديد البيانات والمعلومات المطلوبة ومصادرها والوسائل التي تساعد في الحصول عليها، إذ أن هذه الخطوة تتعلق بالمعلومات كالتقارير والقوانين، والسجلات الرسمية والأنظمة ودوائر الإحصائيات واللجان ومراكز المعلومات... إلخ، إلى جانب هذه المصادر يجب تحديد طرق جمع هذه المعلومات كالاتصالات الرسمية وغير الرسمية.

2.2.1. إيجاد البدائل: بعد تحليل المشكلة نكون أمام كم من المعلومات التي تم تجميعها، ومن خلال هذه المعلومات يتم الوصول إلى مختلف الأسباب المتعلقة بالمشكلة، وفي نفس الوقت تتضح أمام متخذي القرار مجموعة من الحلول المتاحة، حيث يتم إعداد قائمة لهذه البدائل، ويتم الاختيار من بينها من أجل اتخاذ القرار المطلوب، وتتم عملية الاختيار بناء على ترتيب البدائل حسب أوزان المعايير الممنوحة لكل بديل وحسب أهميته.

3.1. تقييم البدائل: في هذه المرحلة يتم تقييم البدائل التي تم الحصول عليها وترتيبها على شكل قائمة في الخطوة السابقة، حيث يتم التقييم على أساس مزايا وعيوب كل بديل من القائمة على ضوء الوزن النسبي لكل بديل، حتى يتسنى لمتخذي القرار اختيار الأفضل منها، وللمفاضلة ما بين هذه البدائل يجب الأخذ بعين الاعتبار الجوانب التالية (بن خروف، 2009، صفحة 106):

-اختيار البديل الذي يضمن تحقيقه السرعة، خاصة عندما يكون الحل عاجلا.

-مدى توفر الامكانيات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ البديل.

-إمكانية تنفيذ البديل.

-مقارنة الأرباح المتوقع تحقيقها من اختيار هذا البديل مع تكاليف تنفيذ هذا البديل والخسائر المتولدة عنه.

-مدى استحباب المرؤوسين لهذا البديل وانعكاساته النفسية والاجتماعية أثناء التنفيذ.

4.1. مرحلة اتخاذ القرار: بعد مرحلة تقييم البدائل المتاحة باستخدام مختلف طرق التقييم الموضوعية من

قبل الإدارة يتم اختيار البديل الأنسب والأفضل واتخاذ القرار النهائي بشأن المشكلة محل القرار، ويأتي بعد

هذه المرحلة مرحلة تنفيذ القرار ومتابعته.

5.1. مرحلة تنفيذ القرار ومتابعته: مباشرة بعد اختيار البديل الأفضل والأفضل في نظر متخذي القرار

واتخاذ القرار النهائي بشأن المشكلة محل القرار، تأتي خطوتي التنفيذ والمتابعة كالاتي:

1.5.1. خطوة تنفيذ القرار: في هذه الخطوة يتم إصدار الأوامر من قبل الإدارة لتنفيذ القرار ومتابعته، مع

امكانية إحداث التغييرات الممكنة أثناء التنفيذ الفعلي للقرار، ولتنفيذ القرار بطريقة سهلة يجب وضع

مجموعة من الخطط لذلك، كما يلي (بوحفص، 2013، صفحة 23):

-وضع أهداف متعلقة بتنفيذ القرار، وهذه الأهداف تتمثل في النتائج المطلوب تحقيقها.

-وضع جداول لتنفيذ القرار، وهذه الجداول تعبر عن الخطوات المتبعة لتنفيذ القرار.

-وضع جداول زمنية على شكل خرائط زمنية لتنفيذ القرار.

-وضع ميزانيات تفصيلية تترجم إلى خطة لتنفيذ القرار.

2.5.1. خطوة متابعة القرار: تأتي هذه الخطوة بعد التنفيذ الفعلي للقرار، حيث يتم متابعة ومراقبة عملية

التنفيذ للتأكد من سلامة التطبيق ومدى فاعلية القرار المتخذ، وتتم هذه العملية من خلال مقارنة النتائج

التي تم الوصول إليها مع الأهداف المحددة مسبقا، وهذا للتحقق من أن القرار المتخذ هو فعلا الحل الأمثل

للمشكلة محل القرار، وعليه ومن خلال عملية المتابعة تستطيع الإدارة المعنية من معرفة نجاح القرار المتخذ أو

إعادة النظر فيه، سواء بتعديله أو إعادة النظر فيه، وذلك حسب الفجوة ما بين المخطط والنتائج المتوصل

إليها.

إذا ومن خلال ما تعرضنا إليه في هذا الفرع، يمكن القول إن عملية اتخاذ القرار لا تنتهي بمجرد المرور على جميع هذه المراحل، ابتداءً بمرحلة التشخيص للمشكلة موضوع القرار وتحليلها ثم إيجاد البدائل واختيار الأمثل منها، وإنما في حقيقة الأمر هذه العملية تنتهي بعد وضع القرار للتنفيذ ومتابعته على أرض الواقع والتأكد فعلاً أن القرار المتخذ يحقق الأهداف المسطرة.

2. أساليب اتخاذ القرارات:

تعددت الأساليب المتبعة لاتخاذ القرارات وتنفيذها، حيث أن استخدام أي أسلوب من بين هذه الأساليب يتوقف على طبيعة المشكلة محل القرار وعلى طبيعة الظروف المحددة لها، بالإضافة إلى تقدير متخذي القرارات، وعلى الإمكانيات المتاحة لاستخدام هذا الأسلوب، وتصنف أساليب اتخاذ القرارات إلى أساليب كمية وأخرى كيفية.

1.2. الأساليب الكيفية: وهي أساليب تقليدية كانت تستخدم في الإدارات القديمة لحل بعض المشاكل ومن أبرز هذه الأساليب ما يلي (الخفاف، 2018، الصفحات 46-47):

1.1.2. أسلوب البديهية أو الحكم الشخصي: وتكون عملية اتخاذ القرار مبنية على أسس شخصية غير موضوعية تعود إلى نظرة متخذ القرار للأمور وتقديراته لها، حيث يستنتج أحكامه في اتخاذ القرارات من معلوماته وخلفياته السابقة.

2.1.2. أسلوب التجربة: تعتبر التجربة مصدراً مهماً في اتخاذ القرارات لا يمكن في أي حال من الأحوال الاستغناء عنها، خاصة إذ كانت التجارب السابقة ناجحة ويمكن أن تكون عبارة عن مقياس جيد لاتخاذ القرارات المتشابهة، إلا أنه لا يجب الاعتماد عليها كمييار وحيد في عملية اتخاذ القرارات.

3.1.2. أسلوب الحقائق: تعتبر الحقائق جيدة في اتخاذ القرارات لأنه عندما تتوفر هذه الأخيرة يكون لدينا قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات، وبالتالي فإن القرارات التي تتخذ بناءً على الحقائق تكون منطقية وقوية.

4.1.2. أسلوب الآراء: في هذا الأسلوب يركز متخذي القرارات على الآراء الخارجية المبنية على المشاركة وإعطاء الرأي في اتخاذ القرارات بدلاً من الاعتماد على القرارات الفردية.

2.2. الأساليب الكمية: نظراً لتوسع وكبر المؤسسات الحديثة أصبحت الأساليب التقليدية غير فعالة في حل المشاكل الإدارية المعقدة، وعليه فرض هذا الواقع الجديد الحاجة إلى استخدام أساليب وطرق كمية وإحصائية في اتخاذ القرارات وأهمها ما يلي:

1.2.2. أسلوب بحوث العمليات: يعد أسلوب بحوث العمليات في نظر العديد من الباحثين في علم الإدارة من بين أهم الأساليب العلمية الحديثة لحل المشكلات التي تواجه مديري المؤسسات وبشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج والأهداف المطلوبة، حيث يعتمد هذا الأسلوب على صياغة المشكلة محل القرار في صورة نموذج رياضي، وذلك بتحديد الأهداف والمتغيرات والقيود والافتراضات، كما يتطلب هذا الأسلوب أيضا المعرفة الكافية لدى متخذي القرار عن النماذج الرياضية (سليمان، 2013، الصفحات 11-12).

إذا يعتمد هذا الأسلوب على النماذج الرياضية في عرض المشكلة مضمون القرار، مع التركيز على العوامل التي يمكن قياسها بطريقة كمية ويهمل العوامل التي يصعب قياسها كميًا.

2.2.2. أسلوب شجرة القرار: يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب المستخدمة في حل مشكلات اتخاذ القرارات، ويعتمد أسلوب شجرة القرار على التمثيل البياني لكل البدائل المتاحة ونتائجها المتوقعة واحتمالات تحقيقها، ويصور هذا الأسلوب على شكل شجرة تتفرع منها ثلاثة متغيرات والمتمثلة في البدائل المطرحة لحل المشكل موضوع قرار، والاحتمالات التي تمثل النجاح والفشل المتوقع للبدائل، والعوائد المتوقعة في حالة اختيار هذا البديل (الخفاف، 2018، صفحة 48).

وتتمثل مراحل شجرة القرار في الخطوات الآتية:

- تحديد المشكلة محل القرار بكل دقة.

- تحديد الحلول البديلة.

- تحديد الأحداث الممكنة وقوعها بناء على كل قرار.

- تحديد احتمالات وقوع كل حدث من الأحداث الممكنة.

- حساب العائد المتوقع من كل حدث.

- اختيار أفضل الحلول البديلة.

3.2.2. أسلوب نظرية المباريات: تعد نظرية المباريات من بين الوسائل المساعدة في اتخاذ القرارات خاصة في الحالات التي لا يستطيع فيها متخذ القرار أن يسيطر بشكل كامل على العوامل التي تؤدي إلى النتائج التي يسعى للحصول عليها من اتخاذ قراره، وتشارك نظرية المباريات عند حدوثها في المواقف التالية (عيادي، 2008، صفحة 44):

- يوجد حالات تعارض في الأهداف بين المشاركين.
 - كل طرف متباري له عدد من البدائل لتحقيق العائدات له أو الخسائر لخصمه.
 - كل الأطراف لها علم مسبق بعائدات فئات الاختيار المحددة التي يقوم بها جميع الأطراف.
 - عائدات المباريات تتحدد بالقرارات الآنية التي يتخذها كل الأطراف في وقت واحد.
- 4.2.2. أسلوب نظرية الاحتمالات:** تمثل نظرية الاحتمالات إحدى الأساليب المستعملة في عملية اتخاذ القرارات، ويساعد تطبيقها في المواقف التي يكون فيها متخذ القرارات غير متأكد من النتيجة التي سوف تتحقق عند استخدام بديل من البدائل المتاحة، أي معناه أن هذا الأسلوب يستخدم في ظل المخاطرة وحالات عدم التأكد، كما يعتمد هذا الأسلوب عند تطبيقه على توفر البيانات والمعلومات الوافية والدقيقة والتاريخية، وهذا ما يساعد متخذ القرار على تقدير الاحتمالات بصورة أقرب.
- وإضافة إلى ما سبق هناك أساليب أخرى في اتخاذ القرارات، منها أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار والذي يُعتمد فيه على طرق عديدة لاتخاذ القرار منها: الاجتماعات، اللجان، نظم الاقتراحات، المقابلة الشخصية والمذكرات.

المطلب الثالث: أنواع القرارات

هناك اختلاف وتباين حول تحديد معايير موضوعية يمكن الاستناد عليها لتصنيف القرارات، وهذا طبعا راجع إلى أن هذه الأخيرة تخضع لاعتبارات شخصية تتعلق بمتخذ القرار من جهة، وبطبيعة المعلومات التي يعتمد عليها هذا الأخير في اتخاذ القرارات من جهة أخرى، لكن رغم هذا الاختلاف إلا أنه يكمن إيجاد عدة معايير لتكون أساسا لتصنيف القرارات ومن أهم هذه التصنيفات ما يلي:

1. تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجةها وجدولتها:

حسب H.Simon فإن القرارات وفق هذا المعيار تقسم إلى قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة، كما

يلي (بيالة، 2004، صفحة 144):

1.1. القرارات المبرمجة: وهي القرارات التي تكرر بصفة مستمرة، وغالبا ما تتعلق بالأعمال المعتادة والجزئية وتتبع في أغلب الأحيان إجراءات شكلية مستقرة تمر بها عملية اتخاذ القرار في مثل هذه الحالات حيث يمكن برمجةها وجدولتها والبث فيها بناء على التجارب السابقة، وهذه القرارات تصدر دائما بطريق فوري وتلقائي، ولا تحتاج إلى تحليل ودراسة وجهه ذهني لاتخاذها، ومن أمثلة هذه القرارات قرار بالتصريح

لأحد العمال بالخروج قبل الوقت الرسمي أو قرار يمنح إجازة للعامل، أو القرار بصرف العالوة للموظف، أو القرار بتحديد الساعات الإضافية للعامل أو الموظف... إلخ، وتتخذ هذه القرارات في المستويات التنفيذية للمؤسسة.

2.1. القرارات غير المبرمجة: تصدر هذه القرارات من طرف متخذي القرارات دون الاستناد إلى قوانين أو قواعد أو أنظمة، حيث تتطلب عملية اتخاذ القرارات جهداً أكبر وتعتمد على الاجتهاد الشخصي وتكون درجة المخاطرة والوقوع في الخطأ فيها بنسبة كبيرة مقارنة بالقرارات المبرمجة، ويصفها بعض المفكرين في الإدارة بالقرارات الإبداعية، ومن أمثلة هذه القرارات قرار إنشاء فرع جديد لإحدى المؤسسات أو تحديد سياسة أجور، أو توزيع ساعات العمل، أو قرار اختيار موقع المؤسسة، وتحتّم طبيعة هذه القرارات وأهميتها بالنسبة لمستقبل المؤسسة، أن تتخذ هذه القرارات على مستوى الإدارة العليا التي تحدد الأهداف وترسم السياسات العامة للمؤسسة.

كما تصنف هذه القرارات حسب Lemoigne إلى (الخفاف، 2018، صفحة 115):

1.2.1. القرارات غير المبرمجة المهيكلة: وهي القرارات التي يمكن لمتخذ القرار أن يتخذها بالاستناد على عدد من طرق الحل، كالنماذج الإحصائية وبحوث العمليات.

2.2.1. القرارات غير المبرمجة غير المهيكلة: وهي القرارات التي يُعتمد فيها على معايير كثيرة ومهمة، حيث يطغى عدم التأكد على أسلوب معالجة المشكلة، وهذا ما ينقص من عزيمة المقرر في إيجاد الحل المناسب لهذه المشكلة، وفي مثل هذه الحالات يترك لمتخذ القرار مجال أوسع للحدس في اتخاذ القرارات.

2. تصنيف القرارات وفقاً لجهة إصدارها:

يمكن تصنيف القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى:

1.2. قدرات فردية: هي القرارات التي تتخذ من قبل الإدارة وبشكل انفرادي، دون مشاركة الموظفين وتتميز بمركزية القرار، حيث يقوم الفرد الواحد في الإدارة بتحليل المشكلة ودراستها مع تحديد البدائل المتاحة وتقييمها، بعدها يتم اتخاذ القرار النهائي بشأن اختيار أفضل البدائل، وهناك ظروف خاصة تجعل الإدارة مرغمة على اتخاذ مثل هذه القرارات، ومن بين هذه الظروف ما يلي:

- سرية القرار.

-القرارات المستعجلة التي لا يتيح الوقت فيها مشاركة أفراد آخرين.

-عدم توفر الكفاءة اللازمة لدى الأفراد تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار.

لكن ما يمكن الإشارة إليه في مثل هذه الحالات أنه في بعض المؤسسات يتم الاعتماد على القرارات الفردية بصفة كبيرة ليس لعدم وجود الجماعة التي يمكن مشاركتها في عملية اتخاذ القرار، وإنما يرجع لطبيعة الإدارة العليا في المؤسسة التي تفضل مثل هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات.

2.2. قرارات جماعية: وهي القرارات التي يتم اتخاذها بطريقة جماعية، تشارك فيها الإدارة بالإضافة إلى مجموعة من الأفراد في تحديد البدائل واختيار الأفضل منها، من خلال إتاحة المجال لهم للتعبير عن آرائهم ودفعهم إلى اقتراح الحلول الممكنة للمشكلة محل القرار، حيث تساعد المشاركة في عملية اتخاذ القرارات إلى ترشيد القرارات المتخذة وتحسين نوعيتها.

3. تصنيف القرارات وفقا لأهميتها:

حسب هذا التصنيف الذي قدمه Ansoff يتم تقسيم القرارات إلى (Ansoff, 1986, p. 135):

1.3. القرارات الإستراتيجية (الحيوية): تتعلق هذه القرارات بكيان المؤسسة ومستقبلها والبيئية المحيطة بها، وتتسم القرارات الاستراتيجية بكونها ثابتة نسبيا على المدى الطويل، وتحتاج إلى استثمارات واعتمادات مالية ضخمة لتنفيذها، كما تتميز هذه القرارات بأهمية النتائج والآثار التي تحدثها في مستقبل المؤسسة، كما يتطلب اتخاذ مثل هذه القرارات إلى عناية خاصة وتحليل دقيق للأبعاد الاقتصادية والمالية والاجتماعية.

ونظرا لأهمية نتائج وأثار هذه القرارات على مستقبل وحاضر المؤسسة، فإن اتخاذ هذه القرارات يكون خاصا بالإدارة العليا في المؤسسة، لأن قيمة القرارات الإدارية وأهميتها تكون حسب الجهة التي تصدرها فنجد مثلا الإدارة العليا والوسطى تصدر قرارات هامة ورئيسية تكون أكثر تعقيدا ولها علاقة بالسياسة العليا للمؤسسة، مما يجعلها تتطلب قدرا كبيرا من الوعي ومستوى عال من الفهم، أما القرارات الأقل أهمية وخطورة وهي عبارة عن القرارات الروتينية فتتخذها المستويات الدنيا (المباشرة)، وهذه القرارات تكون أقل أهمية وخطورة تتطلبها حالة العمل الروتينية في المؤسسة (كنعان، 2007، صفحة 251).

ومما سبق يمكن القول إن مستوى اتخاذ القرارات يكون حسب أهميته والآثار المترتبة عليه اتجاه المؤسسة، فالمستويات العليا تتخذ القرارات المهمة والخطيرة، وتليها المستويات الأخرى تكون مرتبة حسب قيمة القرارات وأهميتها.

2.3. القرارات التكتيكية: غالبا ما تتخذ هذه القرارات من طرف الإدارة الوسطى والمتمثلة في رؤساء الأقسام، حيث تهدف هذه القرارات إلى تحديد الوسائل المناسبة لترجمة الخطط المسطرة وتحقيق الأهداف وهذه القرارات تتعلق بإعداد الهيكل التنظيمي وتحديد السلطات والمسؤوليات في المؤسسة والعلاقة بين الوظائف، حيث هذا النوع من القرارات يهتم بتنظيم وتطوير الموارد البشرية، والمالية، والتكنولوجية، ومن أمثلة هذه القرارات على سبيل التوضيح، إعداد ميزانية المؤسسة، قرارات متعلقة بترقية الموظفين أو قرارات التعيين في بعض المناصب (لعويسات، 2009، صفحة 27).

3.3. القرارات التنفيذية (التشغيلية): هذه القرار من اختصاص الإدارة التنفيذية (المباشرة) في معظم الأحيان، كما تتميز هذه القرارات بكونها لا تحتاج إلى كثير من الجهد والبحث لاتخاذها، بل هي قرارات روتينية تعتمد على الخبرات والتجارب لاتخاذها وتتخذ بطريقة فورية وتكون هذه القرارات قصيرة المدى وتكرر باستمرار.

كما يرى (الفاقي، 2012، صفحة 12) أن هذه القرارات التشغيلية ما هي إلا تجزئة للقرارات الاستراتيجية إلى عدة مراحل زمنية قصيرة المدى، إذن فهي تتعلق بالإشكاليات البسيطة والمتكررة، وتعلق عادة بحضور وانصراف وغياب العمال والموظفين، وكذا معالجة شكاويهم. إذا يمكن القول إن اتخاذ القرارات التشغيلية يكون بناء على تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة عن الإدارة الوسطى، ويشكل هذا النوع من القرارات نسبة معتبرة من جميع القرارات المتخذة على مستوى الإدارات المختلفة في المؤسسة.

4. تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية للمؤسسة:

وتصنف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى الأنواع الآتية (كنعان، 2007، الصفحات 249-250):

1.4. قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها: ومن أهمها القرارات الخاصة بالأهداف المسطرة والمراد تحقيقها، السياسات، الإجراءات اللازم اتباعها، برامج العمل، أساليب التحفيز والاتصال، قواعد اختيار المديرين، المعايير الرقابية، والمركزية واللامركزية بالإضافة إلى تقارير المتابعة.

2.4. قرارات تتعلق بالعنصر البشري: وتشمل هذه المجموعة على القرارات التي تهتم بمصادر الحصول على الموظفين، وطرق اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم، وأسس دفع أجورهم والحوافز الممنوحة لهم، وكذا طرق ترفيتهم وكيفية حل مشاكلهم وعلاقة المؤسسة بالنقابات العمالية.

3.4. قرارات تتعلق بالإنتاج: كالقرارات الخاصة باختيار موقع المصنع، الآلات اللازمة وكيفية الحصول عليها، وطرق الإنتاج، ومصادر الحصول على المواد الأولية وتخزينها.

4.4. قرارات متعلقة بالتمويل: وتتضمن القرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم والسيولة، والهيكل التمويلي الأمثل، وطرق الحصول على التمويل المناسب، ومعدل الأرباح المراد تحقيقه وكيفية توزيع هذه الأرباح على المساهمين.

5.4. قرارات تتعلق بعملية التسويق: وتشمل هذه القرارات على القرارات الخاصة بالأسواق التي تنشط فيها المؤسسة، ونوعية السلع أو الخدمات التي سيتم بيعها، ووسائل الإعلانات والدعاية المستخدمة للترويج لهد السلعة، وكذا وسائل تخزين ونقل المنتجات.

5. تصنيف القرارات وفقا لظروف اتخاذها:

وتصنف القرارات وفقا إلى هذه المعيار إلى نوعين، قرارات تتخذ تحت ظروف عدم التأكد وقرارات تتخذ تحت ظروف التأكد.

1.5. قرارات تتخذ تحت ظروف التأكد: وهي قرارات تتخذ في ظل وجود معلومات واضحة عن المشكلة محل القرار.

2.5. قرارات تتخذ في ظروف عدم التأكد: في مثل هذه القرارات لا تتوفر معلومات عن المشكلة محل القرار، مما يضطر متخذ القرارات في هذه الحالات إلى استعمال الأساليب الرياضية والاحصائية لمعرفة النسبة المتوقعة من نتائج هذه القرارات.

إذن ومن خلال منا سبق يمكن القول إنه تم التطرق إلى أهم التصنيفات الخاصة بأنواع القرارات في المؤسسة، إضافة إلى كل هذه التصنيفات التي ذكرناها توجد تصنيفات أخرى للقرارات نوجزها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): تصنيفات أخرى للقرارات

رقم	تصنيف القرارات	أنواع القرارات
01	وفقا لأساليب اتخاذها	قرارات كيفية (وصفية) قرارات كمية (معيارية)
02	بحسب مناسبة اتخاذها	قرارات بسيطة قرارات استثنائية قرارات ابتكارية
03	بحسب مجالاتها	قرارات سياسية قرارات اقتصادية قرارات اجتماعية
04	من حيث طبيعة ومستوى اتخاذها	قرارات قومية (على مستوى الدولة) قرارات دولية (على مستوى الدول) قرارات عالمية (على مستوى العالم)

المصدر: (كنعان، 2007، صفحة 255، 258)

المبحث الثاني: قرارات الاستثمار في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر القرارات الاستثمارية من أصعب القرارات وأكثرها حساسية وتأثيرا على مستقبل المؤسسة، كون هذه القرارات تتطلب تخصيص موارد مالية كبيرة لا تكون متاحة إلا نادرا وعلى المدى الطويل، لذا فمثل هذه القرارات يجب أن تكون مبنية على أسس رصينة حتى تكون هذه الأخيرة سليمة وتحمي الموارد النادرة وهذا للمحافظة على استمرارية المؤسسة وبقائها، وعليه يفرض على متخذي هذه القرارات الإلمام بكل ما يتعلق بهذا الموضوع، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الاستثمار

للاستثمار أهمية بالغة في أي مؤسسة اقتصادية، إذ يعتبر المحرك الأساسي لجميع نشاطاتها، وهو الوسيلة والأداة الرئيسية لتحقيق التنمية الاقتصادية للمجتمع والدولة، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

1. تعريف الاستثمار:

لقد أعطيت عدة تعاريف لمفهوم الاستثمار من طرف المختصين في هذا المجال ومن أهم هذه التعاريف ما يلي:

- يعرف الاستثمار على أنه توظيف للأموال المهدف منه تحقيق الربح أو الدخل أو العائد، ويختلف شكل الاستثمار فقد يكون مادي ملموس أو غير مادي (ساحل، 2019، صفحة 10).

- ويعرف أيضا من وجهة النظر المالية على أنه مجموع النفقات التي ستولد عبر الزمن مداخيل كافية لتغطية النفقات الابتدائية اللازمة للمشروع الاستثماري، ومن خلال المفهوم المالي يرتبط الاستثمار برصيد التدفقات المالية التي تنتج عن المشروع، حيث أن هناك تدفقات مالية داخلية في شكل إيرادات، وهناك تدفقات مالية خارجية في شكل نفقات، والفرق بين التدفقات الداخلة والخارجة يعبر لنا عن صافي التدفقات النقدية (بهناس و بريش، 15-أفريل-2009، صفحة 130).

- كما يعرف الاستثمار على أنه "التضحية بقدر من المال في الوقت الحالي وربطها بأصل استثماري أو أكثر أملا في الحصول على عوائد متوقعة مستقبلا وخلال فترات" (Conso Pierre, 1984, p. 23).

- وفي تعريف آخر يعرف الاستثمار على أنه التخلي عن أموال يمتلكها الفرد لفترة من الزمن ولحظة زمنية معينة، بغرض الحصول على تدفقات مالية في المستقبل تعوضه عن القيمة الحالية للأموال الذي استثمارها بالإضافة إلى النقص المتوقع في قيمة هذه الأموال بسبب عامل التضخم مع الحصول على عائد مقابل تحمل المخاطرة، والمتمثل في عدم تحقيق هذه التدفقات (مطر، 2004، صفحة 22).

ورغم اختلاف هذه التعاريف عن بعضها البعض في بعض النقاط إلا أنها تشترك في اعتبار الاستثمار هو تضحية بأموال في لحظة زمنية معينة للحصول على أرباح في المستقبل مقابل تحمل عنصر المخاطرة.

2. أهداف الاستثمار:

إن أي مؤسسة تقوم بعملية الاستثمار يكون هدفها تحسين أوضاعها الاقتصادية والمالية، حيث تتوقع من جراء ذلك تحقيق عدة أهداف وأهمها (ساحل، 2019، صفحة 12):

- تحقيق العائد.
- تكوين وتنمية الثروة.
- توفير السيولة لمواجهة الحاجات المتوقعة.

- زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة.
 - التوسع في نشاطات المؤسسة.
 - العمل على التحسين المستمر للقدرة الانتاجية والمحافظة عليها، وذلك بتجديد الآلات والمعدات الانتاجية لمسايرة التطور التكنولوجي.
 - المساهمة في القضاء على البطالة وذلك عن طريق خلق المنفعة لأفراد المجتمع.
- وهذه الأهداف التي تم ذكرها سابقا تخص المؤسسات الاقتصادية الخاصة التي يكون هدفها الأساسي هو زيادة الربحية، أما في المؤسسات العمومية فتختلف الأهداف نسبيا، فإلى جانب الحاجة إلى تحقيق الأرباح هناك أهداف بعيدة المدى تسعى هذه المؤسسات إلى تحقيقها من خلال الاستثمارات ومنها:
- تحسين الوضع الاجتماعي للأفراد.
 - توفير مناصب عمل للقضاء على البطالة.
 - تحقيق الاكتفاء الذاتي.
 - التقليل من الاسترداد.
 - إنشاء أسواق عالمية لمنتجات معينة.

3. تصنيفات الاستثمار:

تصنف الاستثمارات تبعا لعدة معايير أساسية كما يلي:

1.3. تصنيف الاستثمارات وفقا لمعايير المدة: ووفق هذه المعايير توجد ثلاثة أنواع من الاستثمارات وهي:

- الاستثمارات طويلة الأجل: وهي استثمارات يفوق عمرها الإنتاجي حوالي سبع سنوات.
- الاستثمارات متوسطة الأجل: وتتراوح مدة حياتها الإنتاجية ما بين سنتين وأقل من سبع سنوات.
- الاستثمارات قصيرة الأجل: وتشمل على جميع الاستثمارات التي يقل عمرها الإنتاجي عن سنتين.

2.3. تصنيف الاستثمارات وفقا لعلاقة بعضها ببعض: وحسب هذا المعيار تنقسم إلى (اللحاح، 2007، صفحة 42):

- الاستثمارات المستقلة: وهي المشاريع الاستثمارية التي لا يؤثر تنفيذها على تنفيذ مشروع آخر، أي كلا الاستثمارين ليس سببا في الإيرادات التي يحققها المشروع الآخر.

- الاستثمارات المكتملة: وهي المشاريع الاستثمارية التي تكمل بعضها البعض، أي لا يمكن تنفيذ إحداها إلا بتنفيذ الآخر.

- الاستثمارات المانعة تبادليا: هي المشاريع التي لا يمكن تنفيذها في نفس الوقت، حيث أن اختيار المشروع الأول يلغي اختيار المشروع الثاني والعكس.

3.3. تصنيف الاستثمارات وفقا لطبيعتها: وتصنف حسب هذا المعيار إلى (صابر، 2022):

- الاستثمارات المالية: ويكون الاستثمار في هذا النوع في الأسهم والسندات والأوراق المالية وذلك بشرائها لفترة معينة، ثم بيعها لما يرتفع سعرها في السوق المالي قصد الحصول على أرباح إضافية، وهذه الاستثمارات لا يتبعها زيادة في الإنتاج.

- الاستثمارات الحقيقية: تشمل جميع أنواع الاستثمارات في الأصول الثابتة كالمباني، والعقارات والآلات والمعدات... إلخ، وبيع وشراء هذه الأصول يهدف إلى زيادة الثروة، وهي أصول يمكن التحكم فيها عند الحاجة وفي أي وقت، كما أن الاستثمارات الحقيقية تتبعها زيادة في الناتج الاجمالي للاقتصاد.

4.3. تصنيف الاستثمارات وفقا لمعيار الهدف والغرض: وحسب هذا المعيار تصنف الاستثمارات إلى (العمار، 1997، الصفحات 119-120):

- استثمارات الإحلال: هذا الصنف من الاستثمارات يؤدي إلى التحديث والتطوير، من خلال استبدال التجهيزات والمعدات القديمة بأخرى جديدة، والهدف منها المحافظة على الامكانيات الانتاجية للمؤسسة وزيادة الأرباح عن طريق تخفيض التكاليف.

- استثمارات التوسع: تحتاج مثل هذه الاستثمارات إلى موارد ضخمة، والغرض منها التوسع في الطاقة الانتاجية وزيادة المبيعات للمؤسسة عبر إضافة منتجات جديدة أو الزيادة في الانتاج الحالي.

- استثمارات التحديث والتطوير: الغرض من هذه الاستثمارات هو تخفيض التكاليف على المنتجات وتحديث وسائل الانتاج، وهذا لتحسين تنافسية المؤسسة.

- الاستثمارات الاجتماعية: هذه الاستثمارات الغرض منها تحقيق الرفاهية للمجتمع أو إرضاء العمال وحفظ الصحة والأمن إلى غير ذلك، وهذه الاستثمارات لا تكون مرتبطة بصفة مباشرة بنشاط المؤسسة

الرئيسي، وقد تفرض هذا النوع من الاستثمارات الظروف المحيطة بالمؤسسة كتوفير أجهزة الوقاية من التلوث، وفي النهاية هذه الاستثمارات غالبا ما يكون لها أثر إيجابي على زيادة أرباح المؤسسة.

- **استثمارات الابتكار:** وتكون هذه الاستثمارات عن طريق إدخال تقنيات تكنولوجية جديدة بغرض إنتاج سلع جديدة، وهذا لتسهيل الوصول إلى أسواق جديدة.

- **استثمارات استراتيجية:** تتفرع إلى استثمارات هجومية ودفاعية واستثمارات التنويع، والهدف منها تمكين المؤسسة من التمرکز في السوق والمحافظة على وضعها التنافسي، بالإضافة إلى تنويع نشاط المؤسسة.

4. مخاطر الاستثمار:

جميع الاستثمارات باختلاف أنواعها تحمل درجة معينة من المخاطر تتباين من مشروع استثماري إلى آخر، حيث يخشى أي مستثمر من عدم تحقيق وانتظام العائد المتوقع طوال مدة حياة المشروع، وقد تتعدى هذه المخاطر إلى فقدان المبلغ المستثمر نفسه، وتنوع المخاطر التي تتعرض لها الاستثمارات إلى عدة أنواع ومن أهمها المخاطر النظامية وغير النظامية.

1.4. المخاطر النظامية: تتعلق هذه المخاطر بالنشاط الاقتصادي وبالنظام المالي بصفة عامة، وهي مخاطر عامة تسري على أعمال الاستثمار، حيث يكون تأثيرها على جميع المستثمرين دون استثناء، وقيام المستثمرين بعملية التنويع الاستثماري لمواجهة هذا النوع من المخاطر أو التخلص منها أو تجنبها غير مجدي وإنما فقط للتخفيف من حدتها، ومن أبرز هذه المخاطر ما يلي (شاهين، 8-9، ماي، 2005، صفحة 4):

1.1.4. مخاطر التضخم: تتعرض الاستثمارات في السندات الحكومية الادخارية إلى مخاطر التضخم وذلك بانخفاض قيمتها الشرائية بالمقارنة بقيمتها الأصلية، حيث تؤدي هذه المخاطر على انخفاض القيمة الحقيقية للموجودات والأصول الاستثمارية، وذلك بسبب انخفاض قوتها الشرائية، ورغم أن البعض يرى بأن الاستثمار في الأسهم أو العقارات ممكن أن يخفف من حدة هذه المخاطر، إلا أنه إلى يومنا هذا لا يوجد حل جذري وحقيقي لمثل هذه المخاطر.

2.1.4. مخاطر أسعار الصرف: وهي المخاطر التي تأتي نتيجة التقلبات العكسية المحتملة في أسعار صرف العملات، فمثلا إذا كان البنك يحتفظ بمطلوبات من عملة معينة أكبر من الموجودات، فإن الخطر يكمن في ارتفاع أسعار الصرف لهذه العملة، وإذا كان العكس أي أن البنك يحتفظ بموجودات من عملة معينة أكبر من المطلوبات من نفس العملة فإن الخطر يكمن في انخفاض سعر الصرف لهذه العملة.

3.1.4. مخاطر أسعار الفائدة: وهي المخاطرة التي تنشأ بسبب ارتفاع او انخفاض سعر الفائدة، وهذا له تأثير معاكس على أسعار الأوراق المالية والاستثمارات الأخرى، لأن ارتفاع سعر الفائدة دائماً يؤدي إلى انخفاض أسعار السندات والأسهم، وأي مستثمر عادي في هذه الحالة يلجأ إلى بيع الأوراق المالية التي بحوزته وإيداع ثمنها كوديعة في البنوك أملاً في الحصول على عائد أعلى (ساحل، 2019، صفحة 18).

4.1.4. المخاطر السياسية والمالية والاقتصادية: وعادة تكون هذه المخاطر مرتبطة بالأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في البلد المقترض، حيث يتم تقييم هذه المخاطر لمعرفة قدرة المؤسسات المالية ومدى ملاءمتها لجذب الاستثمارات والحصول على الائتمان من الخارج، وتنقسم هذه المخاطر إلى مؤشرات فرعية كالتالي (شاهين، 8-9، ماي، 2005، صفحة 7):

- مؤشر المخاطر السياسية (50%).

- مؤشر تقييم المخاطر المالية (25%).

- مؤشر تقييم المخاطر الاقتصادية (25%).

ويتم تقسيم كل مؤشر من هذه المؤشرات إلى خمسة درجات (مخاطر عالية جداً، مخاطر عالية، مخاطر معتدلة، مخاطر منخفضة، مخاطر منخفضة جداً).

2.4. المخاطر غير النظامية: تعتبر هذه المخاطر خاصة، أي أنها تؤثر في مشروع استثماري معين دون غيره من المشاريع الأخرى، ويأتي هذا نتيجة بعض تعاملات المستثمرين أنفسهم، ويعود منشأ هذه المخاطر إلى نوع الاستثمار وطبيعته وليس إلى طبيعة النظام المالي العام، وهذا ما يجعلها خاصة بالمشروع، ويمكن تفادي هذه المخاطرة وتجنبها من خلال تنويع الاستثمارات والكفاءة في إدارتها، من أهم هذه المخاطر غير النظامية ما يلي (سدر، 2019، الصفحات 14-15):

1.2.4. مخاطر الإدارة: يمكن للقرارات الخاطئة والتي يكون مصدرها إدارة الشركة أن تتسبب في تباينات غير منتظمة في العوائد المستحقة للمستثمرين، ومن أمثلة هذه القرارات كالاتي:

- عدم التحوط للأحداث غير المتوقعة.

- تقادم منتجات المؤسسة.

- الارتباط بعميل واحد فقط.

2.2.4. مخاطر الصناعة: وتنتج هذه المخاطر عن عوامل تؤثر في قطاع صناعي معين بشكل ملموس

وواضح دون حدوث تأثير هام خارج هذا القطاع، وأهم هذه المخاطر ما يلي:

- **حدوث الاضرابات:** إن قيام العمال بالإضراب في إحدى الصناعات يؤثر على جميع مؤسسات القطاع بالإضافة إلى الزبائن والموردين بدرجة كبيرة، وهذا إذا استمر لفترة أطول فسيحدث ضرراً في الأرباح والقيمة السوقية لأسهم مؤسسات القطاع، وهذا يمكن أن يعود بفائدة للمنافسين في الصناعات الأخرى.

- **عدم توفر المواد الخام للصناعة:** فمثلاً في الحرب العالمية الثانية حدثت بسبب عدم توفر المطاط خسائر كبيرة للمؤسسات المصنعة للإطارات، إلى أن تمكنت من تصنيع المطاط الصناعي.

- **ظهور قوانين جديدة:** إن ظهور قوانين جديدة معينة مثل قوانين حماية البيئة، يمكن أن يكون لها أثر سلبي على الشركات الكبرى الملوثة للبيئة.

- **تغير أذواق المستهلكين:** عند توقف المستهلكين عن استخدام منتج معين لمؤسسة معينة نتيجة ظهور اختراعات حديثة.

المطلب الثاني: مفهوم القرار الاستثماري

يعتبر الاستثمار رهان المستقبل لأي مؤسسة، وكل مشروعة استثماري يرتبط بقرار قبل البدء في المشروع وهذا ما جعل القرار الاستثماري جد مهم وليس بالأمر اليسير، لأنه في نهاية المطاف يتعلق بوجود المؤسسة واستمرار نشاطها، وهذا ما نحاول التطرق إليه في هذا المطلب.

1. تعريف القرار الاستثماري:

يعد القرار الاستثماري من أهم وأصعب القرارات التي تتخذها إدارة المؤسسة، وعليه يجب على متخذ القرار أن يتسم بالقدرة على التصرف الجيد في موارد المؤسسة النادرة والمتاحة واستغلالها أحسن استخدام ممكن من أجل تحقيق أكبر عائد دون تعريض المؤسسة للمخاطر المحتملة، وفيما يلي بعض التعاريف التي أعطيت للقرار الاستثماري (بورديمة، 2015، صفحة 362):

- لقد عرفه Simon بأنه اختيار بديل استثماري معين من ضمن البدائل المتاحة للبحث عن حل مناسب لمشكلة ناتجة عن عالم متغير.

- يمكن تعريف القرار الاستثماري على أنه ذلك القرار الذي يعتمد على اختيار البديل الاستثماري الذي له أكبر عائد من ضمن بديلين أو أكثر، والذي يقوم على دراسات الجدوى الاقتصادية التي تأتي قبل عملية

اختبار البديل الاستثماري، والتي تمر بمراحل عدة تنتهي بالوصول إلى قابلية تنفيذ هذا البديل الاستثماري من عدمه.

- كما يعرف أيضا القرار الاستثماري على أنه ذلك القرار القائم على بديل ملائم من بين البدائل المتاحة ويعد هذا القرار الأكثر خطورة لأنه يتعلق بالجانب المالي للمؤسسة، والذي يهدف إلى تحقيق عائد خلال سنوات متتابة (دباس، 2017، صفحة 8).

إذا وما سبق يمكن القول إن القرار الاستثماري الرشيد هو ذلك القرار المبني على أسس علمية، والتي من خلالها تتم عملية تحليل دقيق لكل الجوانب التي لها تأثير على هذا القرار للوصول إلى اتخاذ القرار من عدمه.

2. المقومات الأساسية لاتخاذ القرارات الاستثمارية:

لكي يكون القرار الاستثماري المتخذ سليما وناجحا يؤدي إلى النتائج المتوقعة من اتخاذه، ينبغي أن يركز على المقومات التالية (العيساوي، 2010، صفحة 31):

1.2. الأسس العلمية: يجب أن يستند اتخاذ القرارات الاستثمارية على أسس عملية، وهذا يستلزم اتخاذ الخطوات التالية:

- تحديد الهدف الأساسي من الاستثمار.

- جمع المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار.

- تبيان العوامل الملائمة، حيث يتم وفقها تحديد العوامل الأساسية لاتخاذ القرار.

- عملية تقييم العائد المتوقع للبدائل الاستثمارية المتاحة.

- اختيار الفرصة الاستثمارية (البديل) المناسبة للأهداف المحددة.

2.2. الاستراتيجية الملائمة للاستثمار: إن استراتيجيات الاستثمار التي يتبناها المستثمر تختلف من

مستثمر إلى آخر وذلك حسب اختلاف أولوية المستثمر وفقا لمنحى تفضيله الشخصي، والذي يختلف

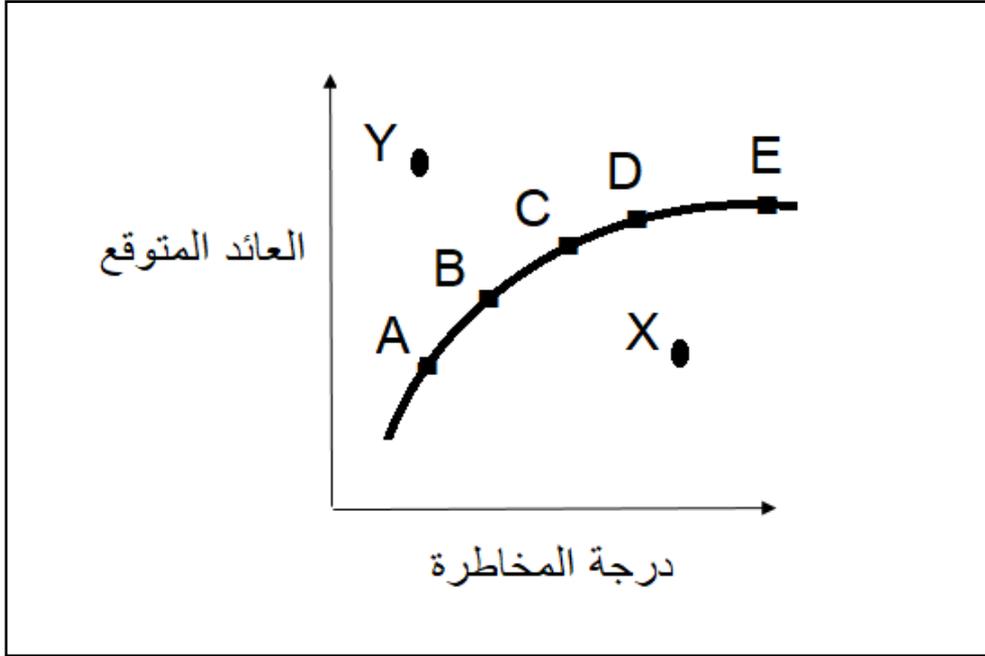
بالنسبة لأي مستثمر وفق ميله تجاه العناصر (الربحية، السيولة، الأمان)، ويعبر عادة عن ميل المستثمر من

عامل الربحية، بمعدل العائد على الاستثمار المتوقع تحقيقه مقابل الأموال المستثمرة، بينما ميله من السيولة

والأمان، فيتوقف على مدى تحمله لعنصر المخاطرة في نطاق العائد المتوقع، ويتم هذا وفق علاقة طردية بين

العائد والمخاطرة، فكلما زادت المخاطرة فإن العائد المتوقع يجب أن يكون مرتفعاً، ويمكن توضيح العلاقة بين العائد المتوقع ودرجة المخاطرة بالرسم البياني التالي:

الشكل رقم (1-4): العلاقة بين العائد والمخاطرة.



المصدر: (اليساوي، 2010، صفحة 30).

إذن وحسب الشكل رقم (1-4) أعلاه، فإن النقاط (A,B,C,D,E) الواقعة على خط المنحنى التفضيلي للمستثمر تعتبر جميعها فرص استثمارية مقبولة، وكل فرصة مقبولة تعبر عن عائد متوقع معين مقابل درجة مخاطرة معينة، حيث أنها تقع ضمن منحنى تفضيله الاستثماري وامكانياته الاستثمارية، بينما الفرص الاستثمارية (x,y)، غير مقبولة أو غير ممكنة لأنها تقع خارج منحنى تفضيله الاستثماري وخارج نطاق امكانياته الاستثمارية.

ويمكن تصنيف المستثمرين إلى ثلاثة أصناف حسب منحنيات تفضيلاتهم الاستثمارية كما يلي

(نشش، أبريل 2010، صفحة 3):

1.2.2. المستثمر المتحفظ: هذا النوع من المستثمرين غير مخاطر، ولا يقبل الدخول في الاستثمارات التي لها مخاطرة عالية، ولكن يقبل بالاستثمارات ذات المخاطر المتدنية رغم أن عوائدها تكون منخفضة، أي أنه يفضل عنصر الأمان على المخاطرة ويرجع هذا إلى قيود تتعلق بمحدودة الموارد لديه وشخصيته.

2.2.2. المستثمر المضارب: هذا النوع من المستثمرين عكس النوع الأول حيث يعطي الأولوية لعنصر الربحية، ويفضلون الأصول المالية رغم المخاطرة المرتفعة مقابل الحصول على عوائد مرتفعة. إذن هذا الصنف يفضل العائد مهما كانت المخاطر المتعلقة بالاستثمار.

3.2.2. المستثمر المتوازن: هذا النوع من المستثمرين هو الأكثر عقلانية، حيث يوازن ما بين العائد المتوقع من جهة، وحجم المخاطرة من جهة أخرى، لذا يكون متقبل لدرجة خطورة معقولة مقابل عائد مقبول.

3. المبادئ (المعايير) التي يقوم عليها اتخاذ القرارات الاستثمارية:

يجب على المستثمر متخذ القرار عند اتخاذه للقرارات الاستثمارية أن يراعي المبادئ التالية:

1.3. مبدأ تعدد الفرص (الخيارات) الاستثمارية: يعد هذا ركن أساسي من أركان القرار الاستثماري ويرجع ذلك إلى حقيقة أن الموارد المتاحة للمستثمر مهما كان حجمها فهي تبقى في خانة الموارد النادرة بينما تكون الفرص الاستثمارية المتاحة لاستقطاب تلك الفوائض النقدية كثيرة ومتعددة، وعليه لا بد عل متخذ القرار أن يأخذ هذه الحالة بعين الاعتبار، وذلك باختياره للفرصة الاستثمارية المناسبة والتي تتوافق مع أهدافه واستراتيجيته من الاستثمار، ولذا على المستثمر المفاضلة بين هذه الفرص واختيار البديل الاستثماري الذي يضمن تحقيق الأهداف المسطرة.

2.3. مبدأ الخبرة والتأهيل: للوصول إلى قرار استثماري سليم فإن ذلك يعتمد على مستوى مقبول من الدراية والخبرة في أمور الاستثمار، وهذا قد لا يتاح لكل فئات المستثمرين، لذا لا بد على المستثمر الذي لديه أموال ويرغب في استثمارها، لكن لا يملك الخبرة والمعرفة الكافية في اتخاذ القرار بشأن الفرص الاستثمارية أن يستعين بفئة المستشارين والمحللين المختصين في مجال الاستثمار، حتى يتمكن من ترشيد قراراته الاستثمارية.

3.3. مبدأ الملائمة: على المستثمر أن يراعي هذا المبدأ عند اختيار المجال المناسب للاستثمار، حيث يستعين في تطبيق هذا المبدأ على منحى تفضيله الاستثماري القائم على فرضية أن لكل مستثمر نمط معين يحدد درجة اهتمامه اتجاه عناصر قراره الاستثماري (التمثلة في العائد المتوقع، درجة الأمان درجة، السيولة ودرجة المخاطرة)، علما أن المنحنى التفضيلي يعتمد على مجموعة من العوامل الذاتية للمستثمر مثل (العمر

الدخل، الوظيفية، الاختصاص ومجالات اهتمامه وخبرته وبيئته الاجتماعية... إلخ (ساحل، 2019، الصفحات 30-31).

4.3. مبدأ التنوع (توزيع المخاطر الاستثمارية): كما يقول المبدأ الشهير لمركوفتن "لا تضع البيض في سلة واحدة"، وذلك أن عملة الاستثمار لها ارتباط بالمستقبل، وممكن أن يترتب على هذه الأدوات الاستثمارية مخاطر معينة، وبما أن درجة المخاطرة تختلف من استثمار إلى آخر، وعليه لا بد على المستثمر أن يعمل على تنوع أدواته الاستثمارية بهدف توزيع المخاطر الاستثمارية، وبالتالي تحقيق أفضل عائد ممكن لهذه الاستثمارات (عياش وبرحايلي، 2018، صفحة 245).

4. أنواع القرارات الاستثمارات:

يمكن تصنيف القرارات الاستثمارية حسب العديد من التصنيفات ومن أهمها ما يلي:

1.4. قرارات الاستثمار حسب العلاقة ما بين قيمة الأداة الاستثمارية وسعرها من وجهة نظر المستثمر:

حيث تقوم طبيعة القرار الاستثماري في هذا النوع من القرارات على العلاقة القائمة بين قيمة الأداة الاستثمارية وسعرها من وجهة نظر المستثمر، حيث يكمن لهذا المستثمر في هذه الحالة اتخاذ أحد القرارات حسب ظروف السوق وظروفه وهي كما يلي (الإسكاف، 2018، الصفحات 51-52):

- **قرار الشراء:** عندما يشعر المستثمر أن القيمة الحالية للورقة المالية أكبر من سعرها في السوق، هذا الموقف يولد لديه حافزا لشراء تلك الورقة المالية أملا في تحقيق مكاسب عند ارتفاع سعرها السوقي والذي يتوقعه في المستقبل.

- **قرار عدم التداول:** عندما يتساوى سعر الورقة المالية السوقي مع القيمة الحقيقية لها، في هذه الحالة يصبح السوق في حالة توازن تفرض على المستثمر التوقف عن البيع أو الشراء حسب الحالة، ففي حالة الشراء يفقد حافز الشراء لفقدانه أمل تحقيق مكاسب مستقبلية، أما في حالة البيع يفقد حافز البيع لانعدام مخاطر انخفاض سعر الورقة المالية في المستقبل.

- **قرار البيع:** نتيجة تساوي السعر السوقي للورقة المالية وقيمتها الحقيقية (حالة توازن السوق)، تعمل ديناميكية السوق على خلق رغبة إضافية لشراء تلك الورقة المالية من مستثمر آخر، حيث يرى أن السعر السوقي في تلك اللحظة أقل من القيمة الحالية للورقة، مما يفرض عليه عرض سعر جديد لتلك الورقة يكون

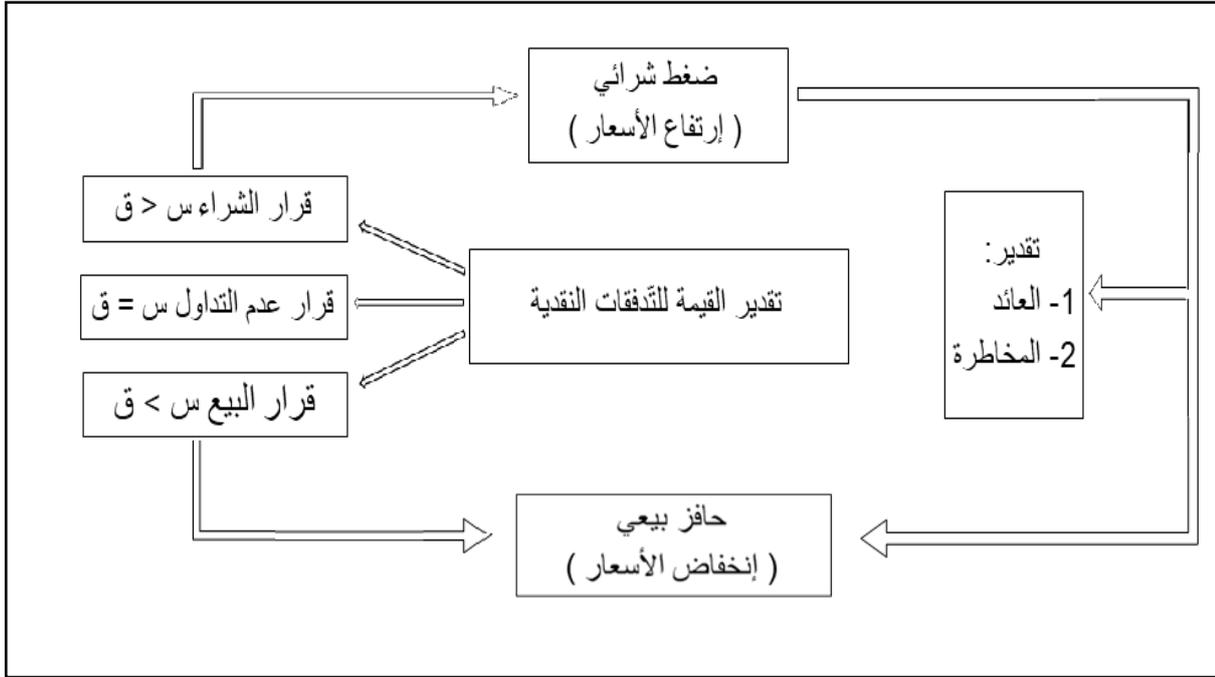
الفصل الأول:

اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية

أكبر من القيمة الحالية لها، وبهذا يعطي لغيره حافزا للبيع، فيكون قرار المستثمر في هذه الحالة هو قرار البيع، وهذا يخلق طرفا ينعكس على آلية السوق يكون فيه المعروض من الورقة المالية أكبر من المطلوب، فيعود السعر السوقي للورقة إلى الهبوط مرة أخرى وهكذا تتم الدورة.

والشكل رقم (1-5) يوضح أنواع القرارات الاستثمارية حسب التصنيف السالف الذكر:

الشكل رقم (1-5): يوضح أنواع القرارات الاستثمارية حسب التصنيف



المصدر: (الإسكاف، 2018، صفحة 52)

2.4. قرارات الاستثمار وفقا لارتباطها بنشاط المؤسسة: تقسم القرارات الاستثمارية حسب هذا

التصنيف إلى (بورديمة، 2015، صفحة 364):

-قرارات استراتيجية: وهي قرارات طويلة الأجل، والتي تعمل على التأثير على الطريقة التي تسير فيها المؤسسة إلى المستقبل.

-قرارات تكتيكية: وهي قرارات تتعلق بالأعمال اليومية للمؤسسة.

-قرارات تشغيلية: تتعلق بالمهام التي يؤديها العمال والموظفين، وهي قرارات لا يترتب عنها آثار طويلة الأجل.

3.4. قرارات الاستثمار وفقا للزمن: حسب هذا التصنيف تقسم قرارات الاستثمار إلى:

-قرارات قصيرة الأجل.

-قرارات متوسطة الأجل.

-قرارات طويلة الأجل.

4.4. قرارات الاستثمار وفقاً لظروف اتخاذها: تصنف القرارات الاستثمارية حسب ظروف اتخاذها إلى

ثلاثة أنواع وهي (زحوفي، 2014، صفحة 25):

-قرارات الاستثمار في ظل ظروف التأكد: في هذه الحالة من القرارات يكون القرار الاستثماري مبني على معلومات معروفة مسبقاً ومرتبطة بالتدفقات النقدية، حيث يمكن لمتخذ القرار تحديد العائد المصاحب لكل بديل استثماري وبدقة، كما يكون على يقين من أنه سيحقق نتائج إيجابية وأنه سيحصل على عائد مقبول.

-قرار الاستثمار في حالة عدم التأكد: إن عدم توفر المعلومات التاريخية لمتخذ القرار، تجعله في وضع يتعذر عليه وضع توزيع احتمالي وموضوعي للتدفقات النقدية، وفي هذه الحالة يلجأ إلى الاعتماد على خبراته الشخصية لوضع هذا التوزيع الاحتمالي.

-قرار الاستثمار في حالة المخاطرة: في ظل هذه الظروف (حالة المخاطرة)، يمكن لمتخذ القرار في هذه الحالة وضع توزيع احتمالي بشأن التدفقات النقدية المستقبلية، وفي هذه الحالة تتوفر المعلومات التاريخية تساعد في وضع توزيعات احتمالية وموضوعية للتدفقات النقدية المستقبلية.

5.4. القرارات الاستثمارية وفقاً لعلاقتها بالاستثمار: وتنقسم القرارات الاستثمارية حسب هذا التصنيف إلى:

-قرارات تحديد أولويات الاستثمار: هي القرارات التي يكون فيها المستثمر أمام عدد من البدائل الاستثمارية، وعلى المستثمر اختيار البديل الاستثماري الأمثل، وفي هذه الحالة يقوم المستثمر بترتيب البدائل الاستثمارية حسب العائد لكل بديل.

-قرارات رفض أو قبول الاستثمار: في هذه الحالة على المستثمر إما اختيار البديل المتوفر والوحيد لاستثمار أمواله أو الاحتفاظ بها دون استثمار، بما أن فرص الاختيار جد محدودة أمام المستثمر، إذا فعليه أن يقبل بهذا البديل الاستثماري الذي تمت دراسة الجدوى التفصيلية له أو يرفضه.

-قرارات الاستثمار المانعة تبادليا: في هذا النوع من قرارات الاستثمار توجد العديد من الفرص الاستثمارية، لكن عندما يقوم المستثمر باختيار بديل معين لا بد له أنه يتنازل ويضحي في نفس الوقت ببديل آخر.

المطلب الثالث: تقييم القرارات الاستثمارية

رغم أن دراسة وتقييم القرار الاستثماري قبل اتخاذه يظل أمرا ضروريا لا يمكن الاستغناء عنه في أي مشروع استثماري، سواء كان استثمار حقيقي أو مالي، وهذه العملية تشمل جميع الجوانب سواء كانت قانونية، بيئية اجتماعية، فنية، تسويقية أو مالية، إلا أن الدراسة المالية في كثير من الحالات تكون الفيصل في قبول أو رفض الفرصة الاستثمارية وذلك باستخدام عدة معايير تساعد متخذ القرار في عملية التقييم، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

1. تقييم قرارات الاستثمار الحقيقية:

يقصد بالاستثمارات الحقيقية، كل المشاريع الاقتصادية ذات الطابع الزراعي والصناعي وكذا الخدماتي، وهي استثمارات لا بد لها من موارد مالية كبيرة عكس الاستثمارات المالية التي لا تحتاج في غالب الأحيان إلى مثل هذا الكم الهائل من الموارد، وعليه فإن دراسة وتقييم القرارات في هذا النوع من الاستثمارات يعد أمرا حيويا، وتستند عملية التقييم هذه على عدة معايير مختلفة وحسب طبيعة المشروع وهدف المستثمر، ومما يشار إليه أن هذه المعايير ليس متفق عليها ولا تصلح لكل الأوقات والظروف، كما أنها ليست بديلة لبعضها البعض، وإنما في أغلب الأحيان تكون مكملة لبعضها وتدعم إحداها الأخرى ومن أهم هذه المعايير ما يلي (كداوي، 2015، الصفحات 124-128).

1.1. معايير التقييم التي لا تهتم بتوقيت التدفقات النقدية: من خصائص هذه النوع من المعايير أنها لا تعطي لعامل الوقت أهمية، وعلى هذا فهي تقيم التدفقات النقدية الداخلة أو الخارجة بقيمتها الإسمية دون القيام بعملية الخصم ومن أهم هذه المعايير كالتالي:

1.1.1. معيار متوسط العائد السنوي: ويسمى في بعض الأحيان معدل العائد على رأس المال، ويبين هذا المعيار نسبة الربح السنوي الصافي المتوقع للمشروع المقترح مقارنة بالكلفة التخمينية له، حيث أن الربح الصافي للمشروع يتمثل في إيراداته منقوصا منها تكاليف المشروع، أما الكلفة التخمينية فهي تعبر عن رأس المال المستثمر للمشروع.

ويتم حساب متوسط العائد السنوي بطرق مختلفة وهذا حسب المعطيات المالية المتوفرة وعليه فهناك

عدة حالات وهي:

-الحالة الأولى: في حالة وجود إنفاق استثماري بدون إضافات رأسمالية لاحقة أثناء التشغيل مع عدم

وجود قيمة الخردة للمشروع، وحجم الإنتاج ثابت خلال مدة حياة المشروع فإن:

$$\text{متوسط العائد السنوي} = \frac{\text{الربح السنوي الصافي}}{\text{قيمة الاستثمار الأولية}}$$

-الحالة الثانية: عند وجود قيمة الخردة للاستثمار في نهاية حياة المشروع، بالإضافة إلى إضافات رأسمالية

لاحقة أثناء سنوات التشغيل فإن:

$$\text{متوسط العائد السنوي} = \frac{\text{الربح السنوي الصافي}}{\text{قيمة الاستثمار الأولية} + \text{إضافات رأسمالية} - \text{الخردة}}$$

-الحالة الثالثة: عندما لا يكون حجم الإنتاج للمشروع ثابتاً، وتغير الأسعار والكلفة خلال سنوات

المشروع فإن:

$$\text{مجموع الأرباح السنوية الصافية} / \text{عمر المشروع}$$

$$\text{متوسط العائد السنوي} = \frac{\text{مجموع الأرباح السنوية الصافية} / \text{عمر المشروع}}{\text{قيمة الاستثمار الأولية} + \text{إضافات رأسمالية} - \text{الخردة}}$$

$$\text{قيمة الاستثمار الأولية} + \text{إضافات رأسمالية} - \text{الخردة}$$

وهنا يشار إلى أن شروط الجدوى بالنسبة لهذا المؤشر هي كالاتي:

-عندما يكون مشروع واحد فقط محل الدراسة، فإنه يكون ذا جدوى عندما يكون متوسط العائد السنوي

المتوقع والمحسوب أكبر من العائد البديل أو تكلفة التمويل أو المعدل المطلوب من طرف المستثمر.

-عندما يكون أكثر من مشروع استثماري محل الدراسة فإن المشروع الذي له متوسط العائد السنوي

الأعلى هو المشروع الأكثر جدوى.

2.1.1. معيار فترة الاسترداد: فترة الاسترداد المقصود بها الفترة الزمنية اللازمة لاسترجاع الكلفة الأولية

للاستثمار (قيمة الاستثمار الأولية)، ويعتبر الاستثمار ذا جدوى حسب هذا المعيار عندما تتساوى فترة

الاسترداد المحسوبة أو تقل عن فترة الاسترداد المقبولة من طرف المستثمر، أما في حالة أكثر من مشروع استثماري فالمشروع الذي له أقل فترة استرداد يعد أكثر قبولاً (سليماني، 2013، الصفحات 26-27).

وهناك عدة طرق لحساب فترة الاسترداد نذكر منها:

- في حالة التدفقات النقدية السنوية للاستثمار متساوية فإن:

$$\text{فترة الاسترداد} = \text{قيمة الاستثمار الأولية (الأصلية)} / \text{صافي التدفق النقدي السنوي}$$

- أما في حالة عدم تساوي التدفقات النقدية السنوية فإن:

$$\text{فترة الاسترداد} = \frac{\text{قيمة الاستثمار الأولية (الأصلية)}}{\text{مجموع التدفقات النقدية السنوية الصافية / عدد السنوات}}$$

وعلى الرغم من اعتبار معيار فترة الاسترداد من أكثر المعايير استخداماً وهذا ليس لبساطته وسهولته وإنما يكون أكثر ملائمة في حالة الاستثمارات التي تخضع لتقلبات تقنية سريعة، إلا إن هذا المعيار يأخذ عليه إهماله للقيمة الزمنية للنقود، أي لا يهتم بالتوقيت الزمني للتدفقات النقدية، كما أنه لا يعطي أهمية لفترة حياة الاستثمار وما قد يتحقق من تدفقات نقدية بعد فترة الاسترداد المحسوبة.

2.1. معيار التقييم التي تهتم بعامل الوقت: هذه المعايير تهتم بعامل الزمن وتأخذه بعين الاعتبار، وعليه فإن هذه المعايير تأخذ في الحسبان القيمة الحالية وخصم التدفقات النقدية وقت حدوثها، وهذا كله مبني على أن القوة الشرائية للوحدة النقدية تنخفض بفعل الوقت، ومن أهم هذه المعايير والأكثر استخداماً ما يلي:

1.2.1. معيار القيمة الحالية الصافية: معيار القيمة الحالية الصافية يعبر عن الفرق ما بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة والقيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة لأي مشروع استثماري (زحوفي، 2014، صفحة 98).

وتحسب القيمة الحالية الصافية بخصم التدفقات النقدية الداخلة والخارجة الخاصة بالاستثمار بمعدل تقدره الإدارة كتكلفة للأموال المستثمرة، ويمثل هذا المعدل الحد الأدنى للعائد الذي يطمح المستثمر للوصول إليه، ويتم قبول الفرصة الاستثمارية التي تحقق قيمة صافية موجبة، أما في حالة العكس فإنه يتم رفض

هذا الاقتراح الاستثماري، وفي حالة وجود أكثر من اقتراح استثماري وتحقق قيمة حالية صافية أكبر من الصفر "0"، في هذه الحالة يتم اختيار البديل الاستثماري الذي يحقق أكبر قيمة حالية صافية (سليمان، 2013، صفحة 27).

وتحسب القيمة الحالية الصافية حسب المعادلة التالية (بريش وآخرون، 2009، الصفحات 13-14).

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{CF_{nt}}{(1+r)^t} - I_0$$

حيث أن:

VAN : القيمة الحالية الصافية.

I_0 : تكلفة الاستثمار الأولية.

CF_{nt} : التدفقات النقدية الصافية.

r : معدل الخصم.

n : مدة حياة المشروع.

وعموما توجد ثلاث حالات يمكن أن تكون عليها القيمة الحالية الصافية كالاتي:

- القيمة الحالية الصافية (VAN) تكون أكبر من الصفر "0"، هذا يعني أن القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة أكبر من القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة، وعليه فإن هذا الاستثمار يعد مربح حيث يحقق زيادة في ثروة أصحابه.

- القيمة الحالية الصافية (VAN) أقل من الصفر "0"، هذا يدل على أن القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة أقل من القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة، وعليه المشروع الاستثماري غير مربح إذ يكون مرفوض.

- أما إذا كانت $VAN=0$ ، هذا يعني أن التدفقات الداخلة والخارجة متساويتان، وهنا في هذه الحالة يعود قبول أو رفض المشروع إلى طبيعة أصحاب الاستثمار.

2.2.1. معيار معدل العائد الداخلي: وهو المعدل الذي تكون فيه القيمة الحالية للتدفقات النقدية

الداخلة متساوية للقيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة الخاصة بالاقتراح الاستثماري، وهذا حسب

المعادلة التالية:

$$TRI = VAN = \sum_{t=1}^n \frac{CF_{nt}}{(1+r)^t} - I = 0$$

حيث أن:

I: تكلفة الاستثمار

r: معدل الخصم أو معدل العائد الداخلي

CF_t: التدفقات النقدية الصافية خلال فترة t.

في هذه الحالة يكون القرار بالنسبة لهذا المعيار كما يلي:

- إذا كان معدل العائد الداخلي أكبر من معدل تكلفة الأموال المستثمرة فيعتبر الاقتراح الاستثماري مربحاً.

- إذا كان معدل العائد الداخلي أقل من معدل تكلفة الأموال فإن المشروع يعتبر غير مربح.

- وفي حالة عدة اقتراحات استثمارية، يختار البديل الاستثماري الأكبر معدل للعائد الداخلي.

2. تقييم قرارات الاستثمار المالية:

تشمل الاستثمارات المالية كل عملية استثمار في الأوراق المالية، والتي تضم الأسهم والسندات ولا تأخذ أي قرار استثماري في هذا النوع من الاستثمار لابد من تحليل دقيق لهذه الأوراق المالية، يتعلق الأمر مثلاً بالأسعار المتوقعة للأسهم والسندات والعوائد المتوقعة منها، بالإضافة لاتجاهات أسعارها في المستقبل وكذا التوقيت الملائم لعملية البيع والشراء.

ولتحليل الأوراق المالية يوجد أسلوبين لذلك كما يلي (محمد م.، 1999، صفحة 230، 253):

1.2. أسلوب التحليل الأساسي للأوراق المالية: يتضمن هذا الأسلوب ربط أسعار الأوراق المالية

بالنشاط الاقتصادي الكلي للدولة هذا من جهة، ومن جهة ثانية ربط أسعار هذه الأوراق المالية بظروف

الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة، إضافة إلى المؤسسة نفسها من جهة ثالثة، حيث أن التحليل ضمن هذا

الأسلوب يركز فيما يتعلق بالنشاط الاقتصادي على:

- أسعار الفائدة واتجاهاتها.

- نسبة التضخم.

- السياسة المالية والنقدية للدولة.

- اتجاهات النمو الاقتصادي.

أما فيما يخص ظروف القطاع أو الصناعة فيركز على:

- أداء الصناعة.
- أوضاع المنافسة.
- الموارد البشرية والمادية.
- البيئة الخارجية للمؤسسة.

أما على مستوى المؤسسة فينصب التحليل على المتغيرات الداخلية مثل:

- نوعية الإنتاج.
- الأداء المالي للمؤسسة.
- الكفاءة الإنتاجية.

وعليه يمكن للمستثمر من خلال التحليل الأساسي تكوين صورة عامة ومهمة تساعده في اتخاذ القرار الاستثماري.

2.2. أسلوب التحليل الفني للأوراق المالية: هذا الأسلوب من التحليل يركز أساساً على ما يلي:

- أوضاع السوق المالي.
- مؤشرات السوق المالي.
- كفاءة السوق المالي.

وعلى هذا الأساس فمصدقية وصحة البيانات والمعلومات التي يوفرها السوق المالي تعد أمراً بالغ التأثير في دقة ونجاح هذا التحليل.

2.3. معايير تقييم الأوراق المالية: تخص هذه المعايير كل من الأسهم والسندات والتي تعد بمثابة الأسس

التي يعتمد عليها المستثمر في اتخاذ قراراته الاستثمارية.

1.3.2. معايير تقييم قرارات الاستثمار في الأسهم: هناك العديد من المعايير لتقييم الأسهم ويعود

اعتماد معيار معين دون آخر لاتخاذ القرار الاستثماري إلى سلوك المستثمر ونمطه، ومن أهم هذه المعايير ما

يلي (بوسالم، 2019، صفحة 11):

-معيار عائد السهم: ويستخدم هذا المعيار لمعرفة ربحية السهم، أي العائد السنوي للسهم ويحسب هذا المعيار بالمعادلة التالية:

$$\text{عائد السهم} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة - توزيعات الأسهم}}{\text{المتوسط المرجح لعدد الأسهم العادية}}$$

وعادة يفضل المستثمرون شراء الأسهم ذات العائد المرتفع وتجنب الأسهم ذات العائد المنخفض.

-**حصة السهم من التوزيعات:** هذا المعيار يستخدم لتحديد حصة السهم من توزيعات الأرباح المستلمة فعلا من طرف المساهمين، لأنه في بعض الأحيان يكون للسهم الواحد عائد لكن قرار التوزيع يتخذ في حق جزء من عائد السهم ويحتفظ بالجزء الباقي لأغراض تخص المؤسسة، ويحسب هذا المعيار بالمعادلة التالية (بوسالم، 2019، صفحة 11):

$$\text{حصة السهم العادي من التوزيعات} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة - توزيعات الأسهم}}{\text{المتوسط المرجح لعدد الأسهم المسجلة في المؤسسة}}$$

المستثمر في هذه الحالة يفضل الأسهم ذات الحصة المرتفعة من توزيعات الأرباح، ويتجنب الأسهم ذات التوزيعات المنخفضة بغض النظر عن عائدها المرتفع.

-**معيار مردودية السهم العادي:** والمقصود به تكلفة الفرصة البديلة، أي تكلفة الاحتفاظ بالسهم أو بيعه واللجوء إلى بدائل استثمارية أخرى ويحسب وفق المعادلة التالية (هندي، 2011، صفحة 157):

$$\text{مردودية السهم} = \frac{\text{حصة السهم العادي من التوزيعات}}{\text{السعر السوقي}}$$

حيث يتم مقارنة هذا المؤشر مع سعر الفائدة في السوق، فعندما يكون مردود السهم العادي أكبر

الفصل الأول:

اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية

من سعر الفائدة السائد، في هذه الحالة يكون تصرف المستثمر الاحتفاظ بالسهم أو شرائه ذو جدوى، أما في حالة العكس فإنه من الأفضل للمستثمر تجنب الاستثمار في هذه الأسهم، ويبيع ما لديه من هذه الأسهم والبحث عن أسهم أخرى لها مردود أعلى.

- **معيار معدل دوران السهم العادي:** يعبر هذا المعدل عن مدى الإقبال على هذا السهم في السوق المالي، ويحسب هذا المعيار كالاتي (كداوي، 2015، صفحة 93):

$$\text{معدل دوران السهم العادي} = \frac{\text{عدد الأسهم المتداولة من نوع معين}}{\text{عدد الأسهم المسجلة من نفس النوع}}$$

- **معيار عائد الاحتفاظ بالسهم:** ويقاس هذا المعيار معدل نمو ثروة حامل السهم أو اضمحلالها ويعطى بالصيغة التالية:

$$\text{عائد الاحتفاظ بالسهم} = \frac{\text{القيمة الإجمالية لدخل السهم من جميع المصادر}}{\text{سعر الشراء للسهم}}$$

حيث أن: القيمة الإجمالية لدخل السهم من جميع المصادر تتمثل في إيراد السهم مضافا إليه المكاسب الرأسمالية المحققة من جراء تقلب السعر السوقي لهذا السهم.

ويعتبر هذا المعيار مهم جدا في مجال تقييم القرارات الاستثمارية في الأوراق المالية، لأنه يعبر عن العائد الحقيقي للاستثمار، وعليه يمكن للمستثمر الاعتماد عليه لاتخاذ قراره الاستثماري من خلال مقارنة سعر الفائدة السائد في السوق مع قيمة هذا العائد.

- **معيار القيمة الدفترية السوقية للسهم العادي:** يستخدم هذا المعيار في متابعة اتجاهات تطور قيمة السهم خلال عدة سنوات، حيث أن المستثمر المغامر يفضل الأسهم ذات العوائد والتوزيعات بشكل أكبر من القيمة الدفترية للسهم لأنه لا يفضل الاحتفاظ بالأسهم لمدة أطول، أما المستثمر المتحفظ يفضل

الأسهم التي تتزايد قيمتها الدفترية وبشكل أكبر من عوائد أو توزيعات الأسهم، ويحسب هذا المعيار بالصيغة التالية (بوسالم، 2019، صفحة 13):

$$\frac{\text{صافي حقوق المساهمين}}{\text{عدد الأسهم العادية المسجلة}} = \text{القيمة الدفترية للسهم العادي}$$

ويكون اتخاذ القرار الاستثماري مثاليا وذو جدوى كبيرة جدا في حالة ما تتساوى القيمة الدفترية للسهم العادي وقيمه السوقية، لأنه في هذه الحالة عند تصفية المشروع تكون قيمته السوقية هي نفسها القيمة الدفترية المسجلة في السجلات.

2.3.2. معايير تقييم قرارات الاستثمار في السندات: إن معايير تقييم السندات تختلف عن معايير تقييم الأسهم، وهذا راجع إلى الاختلاف في طبيعة الأداة الاستثمارية لأن السهم يعتبر من أدوات الملكية أما السند يعد أداة دين، ومن جهة أخرى تأتي عوائد الأسهم من الأرباح التي تحققها المؤسسة المصدرة وعلى سياسة توزيع الأرباح، لكن السندات لا يعتمد على نتيجة أعمال المؤسسة، وفي ما يلي أهم بعض المعايير المستخدمة في تقييم السندات (كداوي، 2015، صفحة 16):

- **معييار كبون السند:** وهو عبارة عن الدخل السنوي الذي يحققه المستثمر من السند، وهو يعبر عن نسبة مئوية من القيمة الإسمية للسند تحدد لحامله على أساس سنوي أو نصف سنوي.

- **معييار مردود السند:** ويعبر هذا المعيار عن ربحية السند مقارنة بربحية البدائل الاستثمارية المتاحة (كلفة الفرصة البديلة)، ويحسب الصيغ التالية:

• **المردود الإسمي:** ويعبر عن الدخل السنوي بالنسبة لقيمه الاسمية وسعر الفائدة للسند:

$$\frac{\text{الكوبون السنوي للسند}}{\text{القيمة الاسمية للسند}} = \text{المردود الإسمي للسند}$$

• المردود الجاري للسند: ويعبر عن الكوبون السنوي بالنسبة لقيمته السوقية حسب المعادلة التالية:

$$\frac{\text{الكوبون السنوي للسند}}{\text{القيمة السوقية للسند}} = \text{المردود الجاري}$$

• المردود المتوقع للسند: هذا المعيار يأخذ جميع التدفقات النقدية المتوقعة من السند، حيث تشمل هذه التدفقات على الدخل السنوي الذي يحصل عليه حامل السند في حالة الاحتفاظ به إلى حين استحقاقه، إضافة إلى القيمة المستردة للسند بتاريخ الاستحقاق، والتي يمكن أن تكون القيمة الإسمية للسند أو غيرها، ويعطى بالصيغة التالية:

$$Y = C + \frac{\frac{P - V}{n}}{\frac{P + V}{2}}$$

حيث أن:

Y: المردود المتوقع للسند.

C: كوبون السند.

P: القيمة المستردة للسند.

V: سعر شراء السند.

n: أجل السند.

- معيار عائد الاحتفاظ بالسند: وهو عبارة عن العائد على الاستثمار السنوي الذي يمكن أن يحققه المستثمر في السندات من جراء الدخل السنوي (الكوبون)، والتقلب الحاصل في سعر السند في السوق وعليه يحسب هذا المعيار كما يلي (بوسالم، 2019، صفحة 17):

$$\frac{\text{القيمة الاجمالية للدخل من جميع المصادر}}{\text{سعر شراء السند}} = \text{عائد الاحتفاظ بالسند}$$

المبحث الثالث: قرارات التمويل في المؤسسة الاقتصادية

يعد اتخاذ القرارات المتعلقة بالبحث عن مختلف مصادر التمويل والمفاضلة بينها في المؤسسة هي الأخرى صعبة ومعقدة، لأن قرارات التمويل من القرارات الأساسية التي يجب على متخذي القرارات إعطائها أهمية قصوى للوصول إلى مصادر التمويل اللازمة والملائمة لمقابلة المشاريع الاستثمارية المستهدفة واستخدام هذه الأموال استخداماً آمناً يضمن استمرارية جميع الوظائف الأخرى للمؤسسة هذا من جهة ومن جهة أخرى تحقيق أكبر عائد للمساهمين وبأقل خطر وتكلفة ممكنين، وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم التمويل

لقد حظيت الوظيفة التمويلية باهتمام متزايد من طرف الباحثين وأصحاب المؤسسات على حد سواء، نظراً لأهميتها وأثرها المباشر على أي مشروع استثماري، حيث أصبح التمويل يشكل أحد الأنشطة الرئيسية لتطوير القوى المنتجة، وهذا ما سنوضحه من خلال العناصر التالية:

1. تعريف التمويل:

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالتمويل وعرفت تبايناً واضحاً لدى الاقتصاديين، ومن أهم التعاريف ما يلي:
- يعرف التمويل على أنه توفير الموارد المالية اللازمة لإنشاء المشروعات الاستثمارية، أو تكوين رؤوس الأموال الجديدة واستخدامها لبناء الطاقات الإنتاجية لغرض إنتاج السلع والخدمات، أو عبارة عن البحث عن الطرائق المناسبة للحصول على الأموال واختيار وتقييم تلك الطرائق، والحصول على المزيح الأفضل بينهما بشكل يناسب كمية ونوعية احتياجات والتزامات المؤسسة المالية (معراج، 2013، صفحة 15).

من خلال هذا التعريف يلاحظ أن الكاتب ركز على النظرة التقليدية للتمويل والتي تقتصر على توفير الأموال اللازمة فقط دون الإشارة إلى التوجه الحديث للتمويل، والذي يهتم بتوفير الأموال من أفضل المصادر واختيار أفضلها بناءً على العائد والتكلفة.

- كما عرف التمويل على أنه "عملية تجميع لمبالغ مالية ووضعها تحت تصرف المؤسسة بصفة مستمرة ودائمة من طرف المالكين أو المساهمين لهذه المؤسسة، وهذا ما يعرف برأس المال الاجتماعي، إذن يركز هذا التعريف على تدبير الموارد للمؤسسة في أي وقت تكون هناك حاجة ماسة للتمويل، ويمكن أن يكون هذا التمويل طويل، متوسط وقصير الأجل (بشير المغربي، 2018، صفحة 14).

ومن خلال التعريفين السابقين يمكن تلخيص تعريف مبسط للتمويل وهو تدير الأموال اللازمة والضرورة في الوقت الملائم وبصفة دائمة ومن أفضل المصادر والطرق المتاحة، وبأدنى تكلفة وأكبر عائد.

2. أهمية التمويل وأهدافه:

تستخدم المؤسسات جميع مواردها المالية، وعند الحاجة تلجأ إلى موارد مالية إضافية، والمتمثلة في مصادر التمويل الخارجية لسد العجز المسجل، وهذا لتحقيق الأهداف المسطرة.

1.2. أهمية التمويل: يعتبر التمويل مهم للغاية في كل المؤسسات، وذلك راجع إلى الحاجة الاقتصادية للسلع والخدمات لدى المجتمع، وتكمن أهميته في ما يلي (شيخة، 2021، صفحة 14):

- يعتبر التمويل الدورة الدموية لكل مؤسسة، حيث يجب ضخ الموارد المالية بدقة حتى تحقق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية المستهدفة من طرف المؤسسة.

- تحتاج المؤسسات إلى التمويل للتغلب على الفارق الزمني بين الاستثمار والحصول على عوائد الاستثمار.

- التمويل يوفر رؤوس الأموال الضرورية لإنجاز المشاريع، وبالتالي توفير وظائف جديدة، تحقيق التنمية الاقتصادية وتحقيق الأهداف التنموية المستهدفة من طرف الدولة.

- تحقيق الرفاهية للمجتمع من خلال تحسين الوضعية المعيشية لهم.

- يعتبر التمويل من أهم القرارات المالية التي يتخذها متخذي القرارات في المؤسسة، من خلال اختيار حجم ونوع ومدى التمويل المناسب لتحقيق الأهداف المسطرة من جراء هذا التمويل.

2.2. أهداف التمويل: إن أي مؤسسة اقتصادية هدفها الأساسي من عملية التمويل هو تحقيق عائد أكبر لتغطية متطلباتها والتزاماتها، إضافة إلى أهداف أخرى نذكر منها مايلي (بشير المغربي، 2018، صفحة 19):

- استخدام الموارد التي تم الحصول عليها استخداماً أمثل بطريقة تؤدي إلى زيادة فعالية إنجازات المؤسسة إلى الحد الأقصى.

- تحقيق أكبر ربح مقابل تحقيق أقصى ثروة بزيادة الربح الإجمالي للمؤسسة وزيادة ربحية السهم الواحد.

- تحقيق أقصى ثروة للمساهمين من خلال تحقيق المنفعة القصوى لهم.

- توسيع المؤسسة وتحقيق قيمة إضافية لهما.

- المقدرة على بقاء واستمرارية المؤسسة.

- تحقيق رفاهية المجتمع.

- تحديد المصدر الذي يؤدي استخدامه إلى تحقيق إيراد إضافي وبأدنى التكاليف.

3. مخاطر التمويل:

يمكن تقسيم مخاطر التمويل إلى ما يلي (طارق، 2010، الصفحات 22-23):

1.3. المخاطر المادية: وتتمثل في تلك المخاطر التي قد تحدث جراء تلف بعض السلع المادية التي هي نتاج العمل الذي قمنا بتمويله، ففي هذه الحالة لا تستطيع المؤسسة أن تسدد المبالغ التي اقترضتها مما ينتج عنه خسائر (تكاليف إضافية).

3.2. المخاطر الفنية: وتتمثل هذه المخاطر في كون مهارة المنتج قد لا تتناسب مع طموح خطته فعلى الرغم من الوسائل المعروفة، فإن المنتج قد يفشل في عمل الشيء المرغوب، أو قد يستهلك في ذلك موارد أكثر من المحددة عند وضع الخطة.

3.3. المخاطر الاقتصادية:

وتتمثل هذه المخاطر في نوعين رئيسيين هما:

- خطر انخفاض الطلب على المنتج الذي تم تمويله، وهذا يعني عدم القدرة على الحصول على عائد مالي لتسديد التمويل وتغطية الالتزامات الأخرى.

- مخاطر عدم كفاية عرض الموارد اللازمة لعملية صنع المنتج المخطط له، وهذا قد يؤدي إلى عدم إمكانية إنتاجه.

وفي الأخير نستطيع القول إنه لا يمكن نفي وجود المخاطر أو التخلص منها كلياً في أي نشاط كان ولكن يمكن التقليل من آثارها قدر الإمكان من خلال عدة طرق، مثل الاحتياط ضد الخطر، تحويل الخطر إلى تكاليف منتظمة.

المطلب الثاني: مفهوم قرار التمويل

بعدما تم التطرق إلى تعريف التمويل، يمكن القول إن هذا التعريف أقرب إلى مفهوم قرار التمويل وذلك لأن عملية اتخاذ قرار التمويل ما هي إلا ترجمة لعملية التمويل في حد ذاتها، وعليه سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى مفاهيم ذات الصلة بقرار التمويل.

1. تعريف قرار التمويل:

تعددت التعاريف التي تطرقت إلى مفهوم قرار التمويل ومن بينها ما يلي:

يعرف قرار التمويل على أنه ذلك القرار الذي يبحث عن الكيفية التي تحصل بها المؤسسة على الموارد المالية اللازمة للاستثمارات، فهل يجب عليها اللجوء إلى الاستدانة أو إصدار أسهم جديدة، هذا القرار يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقرار الاستثمار لأنه ستكون هناك مقارنة ما بين معدل مردودية المشروع الاستثماري وتكلفة تمويله، وفي ظل الموارد المحدودة يجب على متخذ القرار أن يختار المشاريع الاستثمارية التي لها مردودية مرتفعة وتكلفة منخفضة تقلص من خطر الإفلاس (جمعي، 2021، صفحة 238).

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الكاتب ركز على كيفية الحصول على الأموال الضرورية للاستثمارات، والمفاضلة ما بين إصدار أسهم جديدة أو اللجوء إلى الاستدانة مع الأخذ بعين الاعتبار المقارنة ما بين معدل المردودية للمشروع الاستثماري وتكلفة تمويله، إلا أنه أغفل الإشارة إلى تحديد مزيج معين من التمويل.

كما يعرف قرار التمويل على أنه "الحصول على الأموال بالشكل الأمثل، أي تحديد مزيج مناسب للتمويل يتكون من تمويل قصير الأجل، وتمويل طويل الأجل، وتمويل بالملكية وتمويل بالاستدانة، يجعل تكلفة التمويل عند حدها الأدنى وتعظيم قيمة المؤسسة بما يزيد من ثروة المساهمين" (بوهالي، 2018، الصفحات 7-8).

لقد ركز هذا التعريف على الحصول على الموارد المالية بالشكل الأمثل وتحديد مزيج مناسب من التمويل، لكنه أغفل التمويل قصير الأجل.

وعرف أيضاً قرار التمويل على أنه من أهم القرارات الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، حيث يتمحور مضمونه أساساً حول الطريقة التي تتم بها المفاضلة بين مصادر التمويل المختلفة لمواجهة الاحتياجات المالية للمؤسسة، وحتى يحقق قرار التمويل أهدافه المسطرة، تسعى الإدارة المالية للمؤسسة إلى معرفة خصائص مصادر التمويل المتاحة وتكاليف الحصول عليها، من أجل تحديد المزيج التمويلي المناسب الذي يحقق أهدافه المؤسسة مصالحتها (حركاتي، 2018، صفحة 46).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص تعريف أشمل وأدق لقرار التمويل، على أنه الطرق التي تتبعها المؤسسة للحصول على الأموال اللازمة لسد احتياجاتها المالية في الوقت المناسب وبالكمية الكافية وعند أدنى تكلفة ممكنة من خلال المفاضلة ما بين مصادر التمويل المختلفة والمتاحة وهذا للوصول إلى أفضل هيكل تمويلي يحقق أهداف المؤسسة.

2. العوامل المؤثرة في قرارات التمويل:

هناك عدة عوامل تؤثر في عملية اتخاذ القرارات التمويلية والتي لا بد من أخذها بعين الاعتبار وتمثل

أهم هذه العوامل في ما يلي (مخلخل، 2020، الصفحات 65-66):

- **وضع السيولة النقدية للمؤسسة:** لا بد على متخذي القرارات التمويلية أن يكون ملما بالوضع المالي بالمؤسسة، وعارفا بحالة السيولة النقدية ومدركا للسياسة النقدية التي تنتجها المؤسسة في إدارة تلك السيولة فعندما يكون وضع السيولة حساسا وحرجا ففي هذه الحالة تلجأ المؤسسة إلى البحث عن مصادر التمويل طويلة الأجل.

- **عنصر الملائمة:** أي عند اتخاذ القرارات التمويلية يجب الحرص على أن يكون مصدر التمويل ملائما ومتوافقا مع المجال الذي تستخدم فيه تلك الأموال.

- **القيود المفروضة على المؤسسة:** على متخذي القرارات التمويلية دراسة مختلف القيود المفروضة وتحليلها ودراستها بعناية، ومن أمثلة هذه القيود نذكر على سبيل الحصر، القيود المفروضة على مصادر التمويل، القيود المفروضة على المؤسسة فيما يخص سياسة توزيع الأرباح.

- **التكلفة المختلفة لمصادر التمويل:** يجب على متخذي القرارات التمويلية الأخذ في الحسبان تكلفة مصادر التمويل المتعددة التي يُمكن الاعتماد عليها في تمويل المؤسسة، ومعرفة تكلفة الدينار الواحد من كل مصدر تمويلي.

- **المزايا الضريبية:** تعد المزايا الضريبية من أبرز العوامل المؤثرة في القرارات التمويلية، حيث أن مصادر التمويل الخارجية تحقق وفورات ضريبية تخفض من المتوسط المرجح لتكلفة الأموال.

إضافة إلى ما ذكر يري (بن يوسف، 2018، صفحة 42) أنه توجد عوامل أخرى تؤثر في القرارات

التمويلية منها ما يلي:

- **حجم المؤسسة:** فكلما كان حجم المؤسسة كبيرا ومتسم بالتنوع في نشاطاتها وتعرض بدرجة منخفضة لمخاطر الإخفاق، وبالتالي يكون هناك دافع أكبر لزيادة نسبة الأموال المقترضة، وهذا عكس ما نجده في المؤسسات الصغيرة التي تعتمد على منتج واحد، وبالتالي تكون أكثر عرضة للعجز مما يجرمها من الاستفادة من عملية الاقتراض، وهذا ما يجعل المؤسسات الصغيرة تتجه إلى القروض قصيرة الأجل.

-معدل نمو المؤسسة: فكلما كان معدل النمو مرتفعاً كانت المؤسسة في حاجة إلى التمويل، وعليه فإن معدل نمو المؤسسة يبين مدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه الغير، وبالتالي تكون لها إمكانية كبيرة للحصول على القروض في حالة الحاجة إليها.

3. أنواع قرارات التمويل:

تصنف القرارات التمويلية في ضوء البعد الزمني إلى نوعين كالآتي (بنية محمد، 2017، صفحة 54):

-القرارات التمويلية قصيرة الأجل: وتشمل هذه المجموعة على القرارات التي تخض مصادر التمويل قصيرة الأجل وحجم الأموال اللازمة، أي هي عبارة عن القرارات المتعلقة بالاستثمارات قصيرة الأجل.

-القرارات التمويلية طويلة الأجل: وتتخذ مثل هاته القرارات عند اختيار استثمار طويل الأجل، وفي هذه الحالة يتم الاعتماد في عملية التمويل على الأسهم العادية والممتازة والسندات، ويتوقف اتخاذ مثل هذا القرار التمويلي على اختيار هيكل تمويلي ملائم يحقق حد أدنى من المخاطر وحد أعلى من الربحية، وفي نفس الوقت على أدنى تكلفة الأموال مع كفاءة استخدامها.

المطلب الثالث: مصادر التمويل

على المؤسسة البحث عن مصادر التمويل المتاحة ودراسة شروط الحصول عليها، مع التركيز على تكلفة هذه المصادر وقدرة المؤسسة على الالتزام بها في أجال استحقاقها وفي وقتها المحدد، وهذا يكون بعد اختيار الهيكل التمويلي المناسب للمؤسسة، وذلك بتحديد المزيج الأمثل من مصادر التمويل المختلفة (الأموال المقترضة، الأموال الخاصة)، والتي تعتمد عليها المؤسسة في تمويل استثماراتها، وقبل التطرق إلى مصادر التمويل سنعرض أولاً على تعريف هيكل التمويل.

-المقصود بالهيكل التمويلي أو الهيكل المالي كما هو مذكور في بعض المراجع على أنه الهيكل الذي يحتوي مختلف وسائل التمويل الممثلة لعناصر الجانب الأيسر من الميزانية، من رأس مال أو حقوق المساهمين، وديون طويلة أو قصيرة الأجل، والموجهة لتمويل إجمالي استثمارات المؤسسة وموجوداتها (بوحفص، 2013، صفحة 32).

وعليه تتمثل مكونات الهيكل التمويلي في جميع أنواع مصادر التمويل التي تعتمد عليها المؤسسة في

تمويل استثماراتها وهي كالتالي:

1. مصادر التمويل قصيرة الأجل:

تحتاج المؤسسة في كثير من الأحيان إلى إيجاد مصادر تمويل قصيرة الأجل من أجل تحويل عملية الاستغلال والتي لا تزيد عن السنة، ولتلبية هذه الاحتياجات هناك عدة مصادر من هذا النوع من التمويل تكون متاحة أمام المؤسسة وأهم أنواعها ما يلي:

1.1. الائتمان التجاري: ويقصد به " ذلك التمويل الذي يتحقق عندما تحصل المؤسسة على بضاعة من المورد دون أن تدفع قيمتها فوراً، حيث يمكن في هذه الحالة القول إن المورد قدم تمويلاً للمؤسسة ليس في شكل مبلغ من المال وإنما في شكل بضاعة تقوم المؤسسة بإعادة بيعها أو استعمالها في العملية الصناعية (بوشوشة، 2007، صفحة 41):

وللإشارة فإن المؤسسات تلجأ إلى هذا النوع من التمويل في حالة كونها غير قادرة على الحصول على مصادر التمويل التقليدية الأخرى خاصة المؤسسات الناشئة، بالإضافة إلى ما يتميز به هذا التمويل من يسر وسهولة في الحصول عليه في وقت الحاجة له دون اتفاقيات رسمية أو تقديم ضمانات، وللائتمان التجاري عدة أشكال منها الحساب الجاري، السحب، الكمبيالة.

2.1. الائتمان المصرفي: ويقصد به القروض القصيرة الأجل التي تحصل عليها المؤسسة من البنوك التجارية، ويعتبر من أهم مصادر التمويل القصير الأجل بعد الائتمان التجاري، وهذه القروض تكون موجهة لتمويل نشاطات الاستغلال، أي كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة في فترة لا تتعدى سنة ويتميز هذا النوع من الائتمان بأنه أقل تكلفة من الائتمان التجاري في حالة عدم الاستفادة من الخصم، كما يعتبر أكثر مرونة لأن البنك هو من يدفع القرض (صيد، 2006، الصفحات 21-22).

وللإشارة فقط فإن هذا النوع من التمويل يمنح بشروط تضعها البنوك التجارية، مثل رهن أصل من الأصول.

3.1. الأوراق التجارية: هي عبارة عن أوراق وعد بالدفع غير مضمونة تصدرها المؤسسات الكبيرة والمعروفة التي لها مراكز مالية كبيرة، وتباع عن طريق وكلاء متخصصين في تداولها وتسويقها إلى المستثمرين النهائيين مثل البنوك التجارية، ومؤسسات التأمين، وصناديق الاستثمار، والتي لديها فائض سيولة، وتتميز الأوراق التجارية بإمكانية تداولها على نطاق واسع وتسمح للجهات المصدرة لها بالحصول على أموال كثيرة

وبتكلفة أقل من مصادر التمويل الأخرى، ولكن هناك عيوب لهذه الأوراق التجارية باعتمادها كمصدر تمويلي للمؤسسة، كاحتمال عدم توفر النقدية لدى الشركات المستثمرة لشراء هذه الورقة التجارية في الوقت الذي تكون فيه المؤسسة المصدرة بحاجة ماسة للتمويل (معراج، 2013، صفحة 48، 89).

4.1. السحب على المكشوف: تحتاج المؤسسة في بعض الأحيان إلى مبالغ مالية لتمويل احتياجاتها الدورية، ويكون رصيد حسابها الجاري لدى البنك غير كاف لسد هذا الاحتياج، فيقوم البنك بمنحها قرضاً قصير الأجل يتم من خلاله السماح لها بالسحب على المكشوف بمبلغ محدد ولفترة محددة وفق شروط محددة (عيادي، 2008، صفحة 86).

5.1. التحويل بضمان المخزون: لقد أصبحت القروض المضمونة بالمخزون مصدراً مهماً للتمويل قصير الأجل، خاصة لتمويل المشاريع المتعلقة بتخزين أو صنع أو نقل بضائع المؤسسات المقترضة، أي أن هذا النوع من التمويل يكون مرهون بكل أو جزء من المخزون لصالح الجهة المقرضة، وعلى هذا الأساس يتم تحديد نسبة الأموال التي يقترضها بمقارنة بالمخزون، سواء بالنسبة للتكلفة أو القيمة السوقية (الحسناوي، 2016).

2. مصادر التمويل متوسطة الأجل:

ينقسم هذا التمويل إلى قسمين رئيسيين هما التمويل بالقروض متوسطة الأجل والتمويل التأجيري وتلجأ إليه المؤسسات عند ما تكون في حاجة إلى تمويل مشروع ما بصفة دائمة، وتستخدم هذا النوع من التمويل لتغطية تمويل أصول ثابتة أو مشاريع قيد التنفيذ، والتي تستغرق عدة سنوات وتكون مدة التمويل من سنة واحدة إلى خمسة سنوات، ويتم سداد قيمة القرض من التدفقات النقدية التي تتولد خلال هذه السنين.

1.2. التمويل عن طريق القروض متوسطة الأجل: أو ما يسمى بالقروض المصرفية متوسطة الأجل وعادة ما تكون البنوك التجارية هي مصدر هذا النوع من القروض، وغالباً يتم سداد القروض متوسطة الأجل على شكل أقساط يتم تحديد مواعيد استحقاقها وقيمتها تكون مبنية في عقد الإقراض، ويكون سعر الفائدة في مثل هذه القروض أعلى من سعر الفائدة في القروض قصيرة الأجل، حيث تضع البنوك المقرضة جملة من الشروط للقروض متوسطة الأجل، الهدف منها هو ضمان قدرة المؤسسة المقترضة على تسديد

القرض، منها ما يسمى بالشروط العامة التي تتعلق بحجم رأس المال العامل الذي لا يقل عن مبلغ معين يكون خاص بالمشروع المعني بالقرض، كذلك منع المؤسسة من الاقتراض، كما يمكن للبنوك المقرضة وضع شروط إجرائية كتقديم المؤسسة المقرضة لميزانيتها الختامية، ووضع قيود بعدم رهن أو استئجار موجودات المؤسسة، وقد يذهب الأمر في بعض الحالات أن تضع البنوك التجارية المقرضة شروطاً خاصة، كتحديد وجهة صرف القرض من قبل المشروع، والهدف من هذه الشروط التأكد والتأمين التام لتسديد القرض من قبل المؤسسة (الفتاح، 2014، صفحة 225).

2.2. التمويل التأجيري: لقد تعددت المصطلحات الخاصة بهذا المصدر من مصادر التمويل ومنها قرض الإيجار، التأجير التمويلي، التمويل الإيجاري، الائتمان الإيجاري، الكراء الإيجاري، الاعتماد الإيجاري... إلخ - حيث عرفته جمعية تأجير المعدات في المملكة المتحدة على أن التأجير هو عبارة عن عقد يكون بين مؤجر ومستأجر لاستئجار أصل معين يختاره المستأجر من المصنع أو المورد لهذا الأصل، ويبقى المؤجر يحتفظ بملكية الأصل المستأجر، ويجوز للمستأجر على هذا الأصل ويستعمله مقابل أجر محددة خلال مدة معينة (معراج، 2013، صفحة 62).

- كما يعرفه القانون الجزائري على أنه " عملية تجارية ومالية يتم تحقيقها من قبل البنوك والمؤسسات المالية أو شركة تأجير مؤهلة قانوناً، مع المتعاملين الاقتصاديين الجزائريين أو الأجانب أشخاصاً طبيعيين كانوا أو معنويين، تكون قائمة على عقد إيجار يمكن أن يتضمن أو لا يتضمن حق الخيار بالشراء لصالح المستأجر، وتتعلق فقط بأصول منقولة أو غير منقولة ذات الاستعمال المهني أو بالمخلات التجارية أو بمؤسسات حرفية" (زرّوال، 1996، صفحة 25).

وتوجد عدة أنواع للتمويل التأجيري وحسب عدة معايير، منها حسب (معيّار الإقامة، موضوع العقد، طبيعة العقد)، وينقسم كل معيار إلى أنواع أخرى، نتطرق بنوع من التفصيل إلى معيار طبيعة العقد حيث يتفرع إلى نوعين من التمويل، تمويل تأجيري وتمويل تشغيلي وهذا كما هو مبين في الجدول أدناه:

جدول رقم: (1-2) الفرق بين التمويل التاجيري والتشغيلي

التمويل التشغيلي	التمويل التاجيري
يحق للمستأجر إلغاء العقد بعد الاتفاق مع المصرف حول تسوية الدفعات.	العقد غير قابل للإلغاء من قبل أحد طرفي العقد ويكون ذلك باتفاق الطرفين.
مدة العقد قصيرة تناسب مع المدة التي يحتاج فيها المستأجر للأصل، وقد تجدد مرة أخرى.	يغطي العقد مدة طويلة تصل إلى نهاية العمر الافتراضي للأصل تقريبا.
يتحمل المستأجر تكاليف الصيانة وإصلاح الأصل وتكلفة التأمين عليه خلال مدة العقد مالم ينص العقد على عكس ذلك.	يتحمل المستأجر تكاليف الصيانة وإصلاح الأصل وتكلفة التأمين عليه خلال مدة العقد مالم ينص العقد على عكس ذلك.
لا يجوز للمستأجر ملكية أو شراء الأصل خلال مدة العقد، بل إعادته إلى المؤجر مرة أخرى عند الانتهاء المدة المتفق عليها.	غالبا ما ينتهي العقد بشراء الأصل من قبل المستأجر بمبلغ رمزي وبالتراضي.

المصدر: (الصائع، 2018، صفحة 72)

وعليه يمكن اعتبار التمويل التاجيري كأحد الأساليب التمويلية التي أصبحت تعتمد عليها المؤسسات لتفادي اللجوء إلى القروض والسندات وما ينجم عنها من آثار سلبية على الهيكل المالي للمؤسسة، حيث أدى ظهور هذا النوع من التمويل إلى تعويض العجز في طرق التمويل التقليدية، بما له من مزايا يستفيد منها طرفي العقد (المؤجر والمستأجر)، مثل المزايا الضريبية وغيرها.

3. مصادر التمويل طويلة الأجل:

ويمكن تقسيم مصادر التمويل طويلة الأجل بناءً على مصدر الحصول عليها إلى:

3.1. التمويل عن طريق حقوق الملكية: ويتمثل هذا النوع من التمويل في ما يلي:

3.1.1. الأسهم العادية: يعرف السهم العادي على أنه مسند ملكية، له قيمة إسمية وقيمة دفترية وقيمة سوقية، وتتمثل القيمة الإسمية في القيمة التي تم إصدار السهم بها وهي القيمة المدونة على السهم، ويكون عادة منصوص عليها في عقد التأسيس، أما القيمة الدفترية فتتمثل في قيمة حقوق الملكية التي لا تتضمن الأسهم الممتازة (مع علاوة الإصدار) مقسومة على عدد الأسهم العادية المصدر، أما القيمة السوقية فهي قيمة السهم في سوق رأس المال وهي القيمة التي يباع بها السهم العادي، وقد تكون هذه القيمة أكبر أو أصغر من القيمة الدفترية (معراج، 2013، صفحة 22).

ومن مزايا التمويل بالأسهم العادية ما يلي (الحسناوي، 2016، صفحة 74):

- يعطي المؤسسة مصادراً متنوعة من التمويل، مما يمكنها من مواجهة التغير في الظروف الاقتصادية.
- المؤسسة غير ملزمة بدفع الأرباح إلا إذا تحققت وتم اتخاذ القرار بتوزيعها كلها أو جزء منها.
- السهم العادي ليس له أجل محدد للتسديد، ولا يلزم المؤسسة رد قيمة السهم في موعد محدد.
- رفع حجم الأموال من الأسهم العادية يديني نسبة حجم الأموال من القروض ضمن الأموال الدائمة وهذا يكون بمثابة ثقة وضمنان في قدرة المؤسسة على زياد الموارد المالية من الاقتراض، فتشجع الدائنين على مدها بالمزيد من القروض.

ومن عيوب التمويل عن طريق الأسهم العادية ما يلي (معراج، 2013، الصفحات 24-25):

- ارتفاع تكلفة الأسهم العادية، حيث أن إقبال الأفراد على الأسهم العادية يكون بعد توقعهم الحصول على معدلات أعلى من معدلات فوائد السندات ومعدلات أرباح الأسهم الممتازة، وهنا يعود ارتفاع التكلفة إلى عنصر المخاطرة وارتفاع تكلفة الإصدار وباقي المصاريف المرتبطة بالاكتمال.
- كبر الوعاء الضريبي للمؤسسة وهذا عكس السندات والقروض، ويعود ذلك إلى أن الأرباح التي توزع على حملة الأسهم العادية تخضع للضريبة قبل التوزيع.
- تزايد المساهمين واتساع حجم الأموال من الأسهم العادية، يحد من حرية واستقلالية القرار الإداري للمؤسسة بسبب حق المساهمين المشاركة في مجلس الإدارة، خاصة في المساء المسائل التي قد تكون الإدارة هي الأدرى بها من غيرها.

2.1.3. الأسهم الممتازة: يرى حنفي وقرياقص أن السهم الممتاز يمثل حق ملكية وله قيمة إسمية ودفترية وسوقية شأنه شأن السهم العادي، غير أن القيمة الدفترية تتمثل في قيمة الأسهم الممتازة كما تظهر في دفاتر المؤسسة مقسومة على عدد الأسهم الممتازة المصدرة، والأسهم الممتازة ليس تاريخ استحقاق ولكن من الممكن أن ينص في العقد على استدعائه في توقيت لاحق، وحامل السهم الممتاز له الأولوية على حملة الأسهم العادية عند التصفية، وله الحق في توزيعات سنوية تحدد بنسبة مئوية ثابتة من القيمة الإسمية للسهم ولا يحق لحملة الأسهم العادية الحصول على توزيعات ما لم يحصل حملة الأسهم الممتازة على هذه التوزيعات (عصران، 2012، الصفحات 27-28).

ومن مزايا التمويل بالأسهم الممتازة ما يلي:

- المؤسسة ليست ملزمة قانوناً بالقيام بتوزيعات كل سنة تتحقق فيها أرباح كما أن التوزيعات محددة بمقدار معين.

- لا يحق لحملة الأسهم الممتازة التصويت وبالتالي ليس لهم الحق بالتدخل في الإدارة.

- عملية إصدار الأسهم الممتازة يساهم في تخفيض نسبة الأموال المقترضة إلى الأموال المملوكة، وهو أمر يترتب عليه زيادة القدرة على الاقتراض في المستقبل.

أما عيوب التمويل بالأسهم الممتازة فنوجزه في ما يلي (أحمر، 2023):

- تكون في العادة تكلفة الأسهم الممتازة أعلى في تكلفة الاقتراض، حيث أن حصص الأرباح لا تطرح من الوعاء الضريبي على عكس فوائد القروض.

- لحملة الأسهم الممتازة حق الاحتفاظ بحقوقهم في الحصول على مستحقاتهم من أرباح السنوات التي لم يجرى فيها التوزيع وذلك قبل حصول حملة الأسهم العادية على أية توزيعات.

3.1.3 الأرباح المحتجزة: تعتبر الأرباح المحتجزة مصدراً داخلياً للتمويل تستخدمه المؤسسة لتمويل الاحتياجات طويلة الأجل، والأرباح المحتجزة هي ذلك الجزء من الأرباح التي لم توزع على حملة الأسهم وتم الاحتفاظ بها داخل المؤسسة من أجل استثمارها، خاصة في عمليات التوسع والنمو، كما تلجأ بعض المؤسسات إلى مثل هذا التمويل في حالة الظروف الاقتصادية الصعبة والمتقلبة فتستخدم هذه الأرباح لتوفير ما تتطلبه من السيولة.

ومن مزايا التمويل بالأرباح المحتجزة ما يلي (الحسناوي، 2016، الصفحات 78-79):

- تعد تكلفة هذه الأموال أقل من مصادر التمويل الأخرى، كما أنه لا ينجر عنها التزامات اتجاه الآخرين كما في حالة إصدار أسهم عادية أو ممتازة، أو عملية الاقتراض.

- تعطي لإدارة المؤسسة الحرية في استعمال هذه الأموال لمواجهة حاجاتها المالية، وبالتالي تجنب البحث عن التمويل الخارجي وبتكلفة مرتفعة.

- الأرباح المحتجزة تزيد من كمية الوفر الضريبي وبالتالي تخفض التكلفة المرجحة لرأس المال المستثمر.

إضافة ما ذكر سابقاً توجد مزايا أخرى نذكر منها ما يلي (طارق، 2010، صفحة 144):

- بإمكان المؤسسة أن تستخدمه في أي وقت عند تحقق الربح.

- تستطيع المؤسسة الوصول إلى هذا المصدر بسهولة ودون جهد.

- استخدام الأرباح المحتجزة من طرف المؤسسة لا يؤثر على إدارتها فيما يخص التصويت والترشح لمجلس الإدارة.

2.3. التمويل عن طريق مصادر خارجية: يكون مصدر هذه الأموال من خارج المؤسسة وينقسم إلى طويلة الأجل وسندات.

1.2.3. التمويل بالقروض طويلة الأجل: وتشمل على القروض محددة الأجل التي تحصل عليها المؤسسة وهي قروض ذات الفترة المحددة والتي يكون استحقاقها أكثر من سنة واحدة وأقل من خمسة عشر سنة حيث يتم تسديدها على دفعات متساوية ومنتظمة، ويتم استنفادها خلال فترة هذا القرض، وأما الإصدار الخاص والمتمثل في القروض المباشرة من مصادر خاصة باستحقاق أكثر من 15 سنوات.

ويتكون جزء كبير منها من سندات أذنية طويلة الأجل، وللإشارة فقط فإن الاختلاف ما بين هذين النوعين من القروض يمثل في فترة الاستحقاق. (معراج، 2013، صفحة 31).

ومن مزايا الاقتراض كمصدر للتمويل ما يلي (بشير المغربي، 2018، الصفحات 42-43):

- يعد التمويل بالاقتراض أقل تكلفة من التمويل بالأسهم، وذلك بسبب الوفورات الضريبية التي تنتج عنه وبسبب تعرض المقرضين لصعوبات تكون أقل نسبياً من تلك التي يتعرض لها حملة الأسهم العادية.

- تكون تكلفة التعاقد على القروض منخفضة مقارنة بتكلفة إصدار الأسهم.

- تكلفة الاقتراض (معدل الفائدة) لا تتغير بتغير مستوى الأرباح.

- المقرضين ليس لهم الحق في التصويت في الجمعية العمومية.

أما عيوب الاقتراض كمصدر للتمويل يتمثل في ما يلي:

- غالباً ما يؤدي فشل المؤسسة في تسديد الفوائد وأصل الدين إلى إفلاسها.

- القروض لها تاريخ استحقاق، وعليه يجب على المؤسسة توفير القدر الكافي من النقدية لاستخدامها في سداد القرض في أجله المحدد.

- يمكن للمقرض فرض قيود على المؤسسة من خلال عقد الاقتراض، مثل منعها من الحصول على قروض جديدة، عدم بيع الأصول، وعدم إجراء توزيعات..... إلخ.

- الاقتراض لا يكون متاحاً لبعض المؤسسات لوجود صعوبات في الحصول عليه.

2.2.3. التمويل عن طريق السندات: يعرف السند على أنه مستند مديونية طويلة الأجل تقوم بإصداره المؤسسات، حيث يعطي لحامله الحق في الحصول على القيمة الإسمية للسند في تاريخ الاستحقاق، كما يعطيه الحق كذلك في معدل فائدة دوري يتمثل في نسبة من القيمة الإسمية للسند، كما يعرف السند بأنه صك قابل للتداول يدين حامله للمؤسسة بمبلغ من المال قدم على سبيل القرض طويل الأجل، ويعقد عن طريق الاكتتاب العام ليعطي حامله حق الحصول على الفوائد أثناء المدة المحددة لبقائه، وينقضي أجله عند استفاء قيمته وتنقطع صلة صاحب السند بالمؤسسة (شاهين م.، 2018، صفحة 46).

ويمكن للمؤسسة أن تصدر عدة أنواع من السندات نلخصها في ما يلي (طارق، 2010):

-من حيث الضمان: هناك سندات مضمونة تصدرها المؤسسة بضمان أصول المؤسسة لفائدة حاملي السندات، والتعهد بدفع قيمة هذه السندات من طرف المؤسسة المصدرة لها عند موعد الاستحقاق بالإضافة إلى الفوائد المستحقة، أما السندات غير المضمونة فهي سندات تصدرها كذلك المؤسسة، لكن دون تقديم ضمان لفائدة حاملي هذه السندات، وعادة ما تكون الفوائد على هذه السندات أعلى من السندات المضمونة، وذلك لأن المخاطر في تلك السندات غير المضمونة تكون كبيرة.

-من حيث سعر الفائدة: توجد سندات ذات سعر الفائدة الثابت، حيث تحمل هذه السندات سعر فائدة محدد مسبقاً ويبقى ثابتاً دون تغيير لحين موعد الاستحقاق، حتى لو تغيرت أسعار الفائدة في السوق وهناك سندات ذات سعر الفائدة العام، وهي تلك السندات التي لا تحمل سعر فائد ثابت، إذ يتغير هذا السعر مع حركة أسعار الفائدة السائدة في السوق، إضافة إلى وجود سندات صفرية، وهي سندات لا تحمل سعر فائدة أي يكون مساوي للصفر، والفائدة من شراء هذه السندات أن حاملها يشتريها بسعر أقل من قيمتها الإسمية، ويكون الربح هنا عبارة عن الفرق ما بين سعر الشراء وقيمة الاستحقاق للسند.

-من حيث الجهة المصدرة للسند: هناك سندات حكومية وسندات القطاع الخاص، فالسندات الحكومية تصدرها الدولة عن طريق البنك المركزي لغرض تمويل مؤسسات ذات مصلحة عامة، أما السندات الخاصة فتصدرها المؤسسات الخاصة الغرض منها الحصول على موارد التمويل.

-من حيث القابلية للاستدعاء: هناك سندات قابلة للاستدعاء وسندات غير قابلة للاستدعاء.

-من حيث القابلية للتحويل: هناك سندات قابلة للتحويل، يمكن تحويلها إلى أسهم عادية، وتوجد سندات غير قابلة للتحويل وهي سندات لا تتحول إلى أسهم.

-من حيث صندوق الوفاء: توجد سندات تلزم عند إصدارها المؤسسة على إنشاء صندوقا للوفاء وسندات أخرى لا توجب إنشاء هذا الصندوق.

-من حيث التسجيل: هناك سندات باسم مالكةها، حيث يتم تسجيل اسم مالكةها على كوبون السند في سجل خاص لدى الجهة المصدرة لها، ومالك هذا السند لا يستطيع بيعه إلا بالرجوع إلى السجل لشطب اسمه واستبداله باسم المشتري، وهناك سندات لحاملها والتي تصدر دون تدوين اسم مالكةها في سجلات الشركة.

ومن مزايا التمويل عن طريق السندات ما يلي (أحمر، 2023):

-سهولة تحديد تكلفة التمويل المناسب.

-قلة تكلفة السندات مقارنة بتكلفة الأسهم العادية والممتازة.

-لا يحق لحملة السندات المشاركة في الإدارة.

-بما أن تكلفة السندات عبارة عن عبء، فهي تخصم قبل تحديد الربح الإجمالي الخاضع للضريبة، وهذا يؤدي إلى خفض الوعاء الضريبي.

-السندات محددة المدة والقيمة والفائدة، وبالتالي المؤسسة تستطيع توقع الاحتياطي لاهتلاكها، وعليه فالسندات تعتبر من مصادر التمويل المرنة التأثير على هيكل التمويل.

أما عيوب التمويل عن طريق السندات بالنسبة للمؤسسة هو كالاتي (معراج، 2013، صفحة 40):

-في حالة تعرض المؤسسة إلى ضائقة مالية، فإن دفع المؤسسة لمستحقاتها اتجاه حملة السندات تقلل من إيرادات حملة الأسهم، وهذا يؤدي إلى انخفاض القيمة السوقية للأسهم.

-تعتبر تكلفة التمويل عن طريق السندات ثابتة وواجبة الدفع من طرف المؤسسة مهما كان وضعها المالي وهذا يزيد من مخاطر تعرضها إلى ضائقة مالية.

- في كثير من البلدان تفرض التشريعات المالية نسبة معينة من إجمالي الأموال الخاصة، وإجمالي الديون وبالتالي تمنع المؤسسة من التوسع في الاقتراض عن طريق السندات، وذلك حماية لأموال المساهمين.

أما عيوب التمويل بالسندات بالنسبة للمستثمر هي (خربوش، 2010، صفحة 80):

- يتعرض المستثمر للخسارة في حالة اقتنائه لسند يفوق سعره سعر استدعائه من قبل المقترض.
- يتعرض المستثمر لفقدان جزء من سنداتة إذا تعرض لعمليات الاستدعاء بالقرعة.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التوصل إلى أن عملية اتخاذ القرارات تعتبر جوهر العمل الإداري في المؤسسة وذلك لتداخل هذه العملية مع جميع وظائف الإدارة الأخرى، إضافة إلى آثار هذه العملية على مستقبل ووجود هذه المؤسسة، وتمر عملية اتخاذ القرارات بجميع أنواعها بعدة مراحل، كما تعتقد هذه العملية على اتباع أساليب كمية وأخرى كيفية في اتخاذ القرارات وتنفيذها، وهذا يتوقف على طبيعة المشكلة محل القرار وتقدير متخذي القرارات، ومن بين أهم هذه القرارات المتخذة على مستوى المؤسسة نجد القرارات المالية حيث تم التركيز في هذه الدراسة على القرارات الاستثمارية والقرارات التمويلية.

فقرارات الاستثمار تتضمن جميع القرارات الخاصة بالاستثمارات، وتهتم هذه القرارات بتحديد حجم الأموال المراد استثمارها، وكذا اختيار نوع الأصول المعنية بهذه الاستثمارات، وحتى تكون هذه القرارات الاستثمارية ناجحة وسليمة تؤدي إلى النتائج المتوقعة، لا بد أن تكون مبنية على أسس علمية وأن يراعي فيها المستثمر متخذ القرار المبادئ التي يقوم عليها اتخاذ مثل هذه القرارات، وهذا لا يأتي إلا من خلال دراسة وتقييم هذه القرارات الاستثمارية قبل اتخاذها في أي مشروع استثماري سواء كان حقيقي أو مالي. أما قرارات التمويل فتتضمن جميع القرارات المتعلقة بالبحث عن مختلف مصادر التمويل اللازمة والملائمة لمقابلة المشاريع الاستثمارية المستهدفة، واستخدام هذه الأموال استخداما أمثلا وبأقل خطر وتكلفة، وفي نفس الوقت يعظم قيمة المؤسسة.

وما يمكن ملاحظته، أن عملية اتخاذ مختلف القرارات المالية سواء الاستثمارية أو التمويلية تحتاج إلى الاستناد على معلومات ومؤشرات عن مختلف التغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة، والتي يمكن أن توفرها مختلف أساليب قياس وتقييم الأداء، ومن أهمها بطاقة الأداء المتوازن، وهذا ما سنتطرق له في الفصل الموالي.

الفصل الثاني:

مفاهيم حول الأداء

وبطاقة الأداء المتوازن

تمهيد:

تشهد المؤسسات تطورا كبيرا في مختلف المجالات، حيث تطلب هذا التطور والتغير تطورا موازيا في الفكر الإداري، من خلال البحث عن أدوات جديدة لتقييم الأداء بدلا من الاعتماد على الأساليب التقليدية التي أصبحت عاجزة وقاصرة على مواكبة متطلبات بيئة الأعمال الحالية، لذا أصبح من الضروري البحث عن أساليب جديدة تكون فعالة وشاملة تتعدى المؤشرات المالية التقليدية داخل المؤسسة لتشمل أداء المنافسين ومتطلبات الزبائن، وتعد بطاقة الأداء المتوازن من بين أهم النماذج الحديثة لقياس وتقييم الأداء حيث يتم فيها الجمع بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية، والتي تعمل على قياس وتقييم الأداء داخل حدود المؤسسة وخارجها لغرض وصف وتنفيذ استراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن من النماذج التي عرفت استخداما واسعا في العديد من المؤسسات العالمية، الإنتاجية منها والخدمية وحتى المؤسسات غير الهادفة للربح، وهذا ما سنبرزه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء في المؤسسة الاقتصادية؛

- المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية؛

- المبحث الثالث: تطور بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية؛

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء في المؤسسة الاقتصادية

يعد التطرق إلى الأداء بدراسة نظرية أمر ضروريا للإحاطة بجميع جوانبه، كون الأداء من بين المفاهيم التي لا تلقى إجماع من طرف الكتاب والباحثين في هذا المجال، وذلك ما سنتناوله ضمن هذا المبحث.

المطلب الأول: ماهية الأداء

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى مفهوم الأداء وأهميته، وكذا العوامل المؤثرة فيه بالإضافة إلى المصطلحات ذات العلاقة بالأداء.

1. مفهوم الأداء وأهميته:

1.1. مفهوم الأداء: في الجانب اللغوي أصل كلمة الأداء من اللفظة اللاتينية "Parfomare" والتي كانت تعني الانجاز أو التنفيذ، أما فيما بعد جاءت اللفظة الإنجليزية "Performance" وأعطت له معنى أوسع والتي تعني إنجاز العمل وتأديته (Stéphane, 2010).

أما في الجانب الإصطلاحي فيعرف الأداء على أنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها" (المحسن، 1998، صفحة 3)، وهذا التعريف ركز على الأداء من حيث تحقيق الأهداف ونسبة الوصول إليها، أي ما يتعلق بالفعالية، وحسب Bromiley & Miller فإن الأداء هو قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وعملية توجيهها نحو تحقيق أهدافها المسطرة، أي أن الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية والمادية واستغلالها بفعالية وكفاءة، مما يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (Bromiley, 1990, p. 757)، وهذا في إشارة لمفهوم الكفاءة.

أما Peter Druker فقد عرف الأداء على أنه قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال، ويتفق هذا التعريف للأداء مع تعريف Eccles Robert الذي يعبر عن الأداء بكونه انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها (إدريس والغالي، 2009، صفحة 38)، إلا أن هذا التعريف للأداء حسب Peter Druker فهو لا يشمل أصحاب المصالح الأخرى في المؤسسة، كل الإدارة والزبائن بل يركز بالأساس على تحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال من أجل تحقيق أهدافها.

ويعرف Lorino Philippe الأداء على أنه تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية المسطرة والمعبر عنها بالنتائج المتوصل إليها مقارنة بالمنافسين في نفس القطاع، مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد اللازمة

لذلك دون هدر لهذه المورد، بمعنى تحسين خلق الثروة دون رفع القيمة أو تخفيض التكاليف بمعزل عن بعضهما البعض (philipe, 2001, pp. 19,21).

وعرف الأداء أيضاً على أنه " البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم " (Fernandez a. , 2007, p. 41).
وعرف الأداء كذلك على أنه " ذلك الهدف النهائي الذي تسعى إليه المؤسسة، والذي يمثل مستوى النجاح في تحقيق الأهداف، وعلية فالأداء الجيد يمثل النتيجة النهائية للإنجاز بكفاءة" (القرشي، 2000، صفحة 231).

إذا ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل للأداء، على أنه القدرة على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بكفاءة (مقترنة بتدنية التكاليف) وفعالية (مقترنة بتحقيق الأهداف)، وعلية يمكن اعطاء مفهوم للأداء الأمثل والمتميز الذي تستهدفه المؤسسة على أنه ذلك الأداء القادر على إيجاد قيمة بأقل تكلفة ممكنة.

2.1. أهمية الأداء: تولى المؤسسات أهمية قصوى للأداء لعدة اعتبارات تتعلق بكون الأداء يعتبر محورا مركزيا لتخمين نجاح أو فشل المؤسسة في اتخاذ قراراتها وخططها الاستراتيجية، ويمكن تلخيص أهمية الأداء فيما يلي (بلاسكة، 2012، صفحة 3):

- يعد أداة لتوجيه المؤسس نحو تحقيق أهدافها.
- يعتبر أداة لمعرفة حالة المؤسسة.
- يستخدم كأداة لإبراز الاختلافات التي تقع عند تحقيق الأهداف.
- تحديد الطرق الملائمة لتطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم.
- يساعد أداء المؤسسة على ترجمة النتائج أو تكميمها.
- يعد أداة لقياس نتائج المؤسسة.

2. مصطلحات ذات العلاقة بالأداء:

من خلال تطرقنا لمختلف التعاريف التي صاغها الكتاب والباحثين حول الأداء، نجد أن هناك العديد

من المفاهيم لها علاقة وطيدة بالأداء، وهذا لارتباطه أساسا بالنتائج والأهداف المرجوة، وهذا ما جعل هذه المفاهيم تتداخل مع مفهوم الأداء إلى حد كبير، وهذا ما يستدعي الوقوف عليها والإمعان فيها للتفريق ما بينها، ومن أهمها: الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية.

1.2. الكفاءة: عرفت الكفاءة على أنها إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، وهي بهذا المفهوم تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها استغلال الموارد المتاحة وإنجاز الأعمال والنشاطات في المؤسسة، كما أن مفهوم الكفاءة يعني الحصول على ما هو كثير مقابل ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدها الأدنى والأرباح في حدودها القصوى، إذا فهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد المتاحة، فهو يرتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين المخرجات والمدخلات، وبالتالي فإن الكفاءة يمكن تلخيصها بالصيغة التالية (بن حجوبة، 25، أبريل، 2017، الصفحات 9-10):

(الكفاءة = قيمة المخرجات (النتائج المنجزة) / قيمة المدخلات (الموارد المستخدمة))

وهذا يشير إلى مفهوم الكفاءة الذي يركز على الاستفادة القصوى للموارد المتاحة وبأقل التكاليف (إدريس والغالي، 2009، صفحة 46).

إذن فالكفاءة وفق التعاريف السابقة تتعلق أساسا بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وفي نفس الوقت تهدف إلى خفض التكلفة إلى أقصى حد ممكن لإنجاز الأهداف المنتظرة.

2.2. الفعالية: ينظر إلى الفعالية من زاوية تحقيق الأهداف الموضوعية وليس الموارد المستخدمة، فعندما تحقق المؤسسة معدلات الأرباح المسطرة تكون في هذه الحالة فعالة، وعلى هذا الأساس فإن الفعالية هي قضية تحقيق النتائج بغض النظر عن الجهود التي بذلت للوصول إليها، إذا فالفاعلية هي القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة لذلك (قريشي، 2014، صفحة 44).

ويمكن تلخيص الفاعلية في المعادلة التالية:

الفاعلية = النتائج المنجزة (المحققة) / الأهداف المسطرة (المخططة)

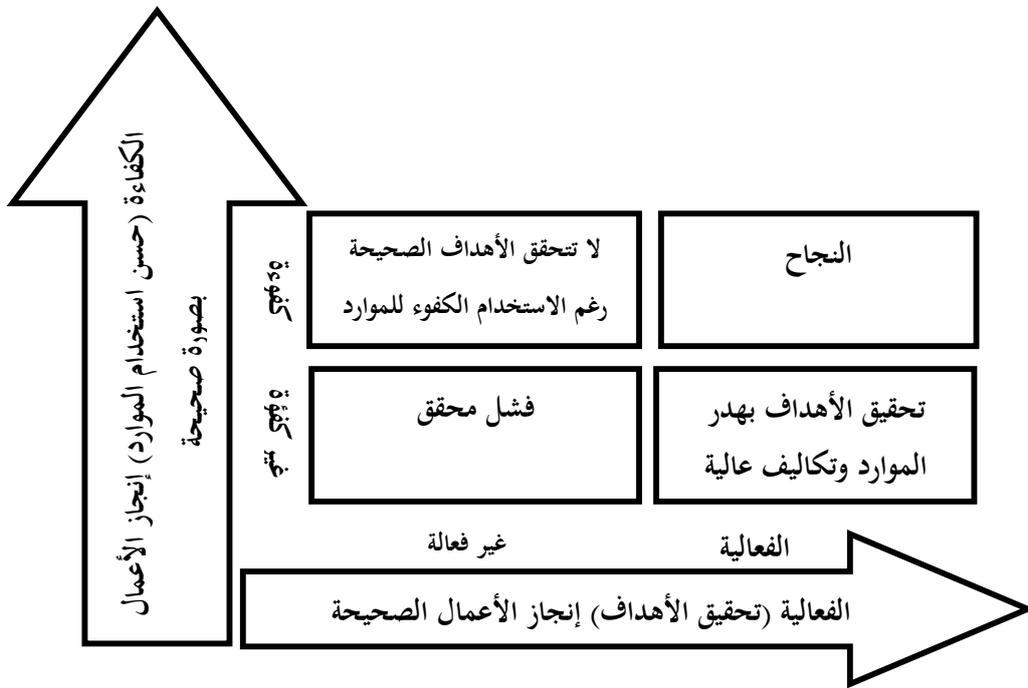
ونظرا لعدم وجود تعريف شامل ودقيق للفاعلية يرى Kalika Michel نظرة متعددة الأبعاد لقياس الفعالية في المؤسسات وتشمل كل من الفعالية التنظيمية، الاقتصادية والاجتماعية، حيث يتم تقييم الفعالية

التنظيمية من خلال المؤشرات مثل درجة مرونة الهيكلية التنظيمي، درجة احترام الإجراءات الرسمية في المؤسسة ونوعية تدفق المعلومات، أما الفعالية الاقتصادية فيتم قياسها من خلال مؤشرات مثل معدل بلوغ الأهداف، جودة المنتجات والخدمات وتطور المؤسسة في القطاع، في حين يتم قياس الفعالية الاجتماعية من خلال رؤية المؤسسة للعاملين، مثل مدى ملائمة مناخ العمل، طبيعة العلاقة الاجتماعية في المؤسسة وكذا درجة رضا العاملين (ريغة، 2014، صفحة 6).

وبعد التطرق إلى مفهومي الكفاءة والفعالية يتضح أنه يوجد ارتباط قوي بين هذين المفهومين لأنهما يكملان بعضهما البعض، فالكفاءة تعتبر أحد عناصر الفعالية، ونجاح المؤسسة في الأداء يعتمد على مدى تحقيق الأهداف (الفعالية) هذا من جهة، ومن جهة أخرى القدرة على تدنية مستوى استخدام الموارد ودون المساس بالأهداف المسطرة (الكفاءة) (قديد، 2006، صفحة 17).

ويمكن توضيح مفهومية للكفاءة والفعالية في المؤسسة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (1-2) مصفوفة الفعالية والكفاءة



المصدر: (إدريس والغالي، 2009، صفحة 49).

من خلال الشكل رقم (1-2) يتبين بأن المؤسسات التي باستطاعتها تحقيق عنصرَي الكفاءة والفعالية هي القادرة على النمو والازدهار وإنجاز الأعمال الصحيحة وبصورة صحيحة، أما المؤسسات غير

الكفاءة وغير الفعالة لا تستطيع إنجاز أهدافها، أو قامت بإنجاز الأهداف الخاطئة وبصورة خاطئة ويكون مآلها الانهيار، بينما المؤسسات الفعالة التي لا تتوفر على الكفاءة تستطيع الاستمرار من خلال تحقيق أهدافها ولكن دون الكفاءة المطلوبة وربما لا يكون بمقدورها التنافس في الأمد البعيد، إلا أن المؤسسات الكفؤة التي لا تتمتع بالفعالية تكون غير قادرة على تحقيق الأهداف لأصحاب المصالح، أي معناه إنجاز الأهداف الصحيحة، ورغم أنها تستخدم الموارد بصورة كفؤة يكون مصيرها الانحدار التدريجي (قريشي، 2014، صفحة 86).

3.2. الإنتاجية: تعد من المفاهيم التي تتقاطع مع الفعالية والكفاءة، وبذلك مع تقييم الأداء، حيث تعبر الإنتاجية على كمية الإنتاج أو قيمته منسوبة إلى عنصر أو أكثر من عوامل الإنتاج، ويمكن استعمال معايير الإنتاجية لقياس درجة حسن استغلال الموارد، إذا فالإنتاجية تقيس درجة الكفاءة التي تتوفر عليها المؤسسة في عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، إما على شكل سلع أو خدمات (الكرخي، 2007، صفحة 33). كما يمكن اعتبار الإنتاجية معيار مهم في تقييم الأداء، لكنه لا يكفي لإعطاء حكم متكامل حول أداء المؤسسة، لأنه توجد معايير أخرى في عملية التقييم لا تشملها الإنتاجية، حيث عرفت الإنتاجية وفق منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) على أنها كمية الإنتاج والمتمثلة في المخرجات منسوبة إلى عنصر من عناصر الإنتاج، والمقصود بها نسبة كمية المخرجات خلال فترة معينة إلى كمية المدخلات المستخدمة في إنتاج تلك الكمية من المخرجات، ويعبر عنها بالصيغة التالية (عرفة، 2005، صفحة 23):

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات (من المنتجات والخدمات)}}{\text{المدخلات (الموارد المستخدمة)}}$$

3. العوامل المؤثرة في الأداء:

لقد تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، منها عوامل داخلية تتحكم فيها المؤسسة نسبياً وعوامل خارجية لا تتحكم فيها المؤسسة.

1.3. العوامل التي تتحكم فيها المؤسسة نسبياً: وتشمل العوامل الداخلية والتي تؤثر على أداء المؤسسة ويمكن للمسير أن يتحكم فيها، حيث يكون له دور في تعظيم تأثيراتها الإيجابية والتقليل من تأثيراتها السلبية، ويمكن حصرها في العوامل البشرية، التنظيمية والتقنية كما يلي (مزهودة، 2001، صفحة 92):

1.1.3. العوامل البشرية: وهي كل القوى والمتغيرات التي يكون لها تأثير على استخدام الموارد البشرية في المؤسسة مثل: مستوى تأهيل الأفراد، هيكل القوى العاملة، نظام المكافأة والأجور، مستوى تأهيل الافراد في المؤسسة ومدى التوافق ما بين المناصب التي يشغلها العمال ومؤهلاتهم، مدى ملائمة مناخ العمل والعلاقة بين الإدارة والعمال (ريغة، 2014، صفحة 19).

2.1.3. العوامل التنظيمية: وتشتمل على تقسيم العمل على العمال وفق إمكانياتهم ومهاراتهم الخاصة يتم توزيع وتحديد المسؤوليات والمهام بناء على مختلف تخصصاتهم، حيث أن أساليب ونظم العمل، طرق التوظيف، نظام الحوافز وعملية التدريب كلها قد تؤثر على الأداء في المؤسسة.

3.1.3. العوامل التقنية: وهي العوامل والمتغيرات التي لها علاقة بالجانب التقني في المؤسسة وتشمل على (بريش، 2012، صفحة 30):

- نوع التكنولوجيا المستخدمة.

- نوعية المنتجات من حيث الشكل والتغليف.

- نسبة الاعتماد على الآلات ومقارنتها بعدد العمال.

- مدى ملائمة منتجات المؤسسة مع رغبات الزبائن.

- نوعية المواد المستخدمة في العملية الإنتاجية.

2.3. العوامل التي لا تتحكم فيها المؤسسة: والتي تتعلق بالمحيط الخارجي وهي تؤثر سواء بالإيجاب أو بالسلب على أداء المؤسسة، وتتمثل في العوامل الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، والقانونية، الثقافية والاجتماعية.

1.2.3 العوامل الاقتصادية: وتتمثل في مجموعة العوامل التي تتواجد فيها المؤسسة مثل: النظام الاقتصادي السائد، الظروف الاقتصادية كالأزمات الاقتصادية وانخفاض الأسعار، ارتفاع أو انخفاض الطلب الخارجي (بن خليفة، 2018، صفحة 66).

2.2.3. العوامل السياسية والقانونية: للعوامل السياسية تأثير كبير على الأداء الاقتصادي للمؤسسة وتتمثل أهم هذه العوامل في نمط النظام السياسي السائد، الاستقرار السياسي، القوانين والتشريعات وكذا السياسة الخارجية المتبعة.

3.2.3. العوامل الاجتماعية والثقافية: تؤثر العوامل الاجتماعية والثقافية على أداء المؤسسة من خلال الارتباط الموجود ما بين هذه الأخيرة والمجتمع سواء الأفراد داخل المؤسسة أو خارجها، ومن هذه العوامل مثلا: النمو الديموغرافي، العادات والتقاليد والفئات العمرية، حيث أن هذه العوامل يمكن أن يكون لها أثر مباشر أو غير مباشر على نشاط المؤسسة (ريفة، 2014، صفحة 18).

4.2.3. العوامل التكنولوجية: وتشمل مختلف المعارف العلمية، البحوث والدراسات العلمية، براءات الاختراع، الابداع والابتكار، تؤثر هذه العوامل على أداء المؤسسة إيجابا أو سلبا لأن نوعية التكنولوجية المستخدمة تؤثر على حجم التكاليف وجودة المنتج (مزهودة، 2001، صفحة 93). وفي سياق عرضنا للعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على أداء المؤسسة، يمكن القول إن هذه العوامل واسعة ومتعددة لا يمكن تحديدها وضبطها، لكن المؤكد هو أن العوامل التي تحقق أداء مرتفعا يجب أن تأتي من المؤسسة نفسها قبل محيطها (بريش ي.، 2012، صفحة 30).

المطلب الثاني: قياس وتقييم الأداء

لمعرفة أداء المؤسسة لا بد من القيام بقياسه وتقييمه، ويمكن التعبير عن ذلك من خلال المقولة المشهورة "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته"، وبالتالي نستنتج من هذه المقولة أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن تقييمه.

1. قياس الأداء:

إن قياس الأداء في أي مؤسسة يعتبر أداة مهمة للحكم على مجمل القرارات التي تم اتخاذها للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب.

1.1. مفهوم قياس الأداء: يعتبر قياس الأداء أمر أساسي وضروري في المؤسسة، لأن دون هذه العملية لا يكون تقييم الأداء، حيث أعطيت عدة تعريف لقياس الأداء، فقد عرف القياس على أنه عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء بناء على قواعد معينة، والتي يجب أن تتوافق مع خصائص الأشياء موضع القياس (أبو قمر، 2009، صفحة 150)، ويعرف قياس الأداء على أنه "طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المؤسسة الصناعية وغير الصناعية" (مراوكة، 10-11 نوفمبر 2009، صفحة 2)، وبناء على هذا التعريف يعتبر أداء المؤسسة عبارة عن نظام معلومات وقياس الأداء عبارة عن طريقة لتقييمه.

وهناك تعريف آخر يربط قياس الأداء بعملية الرقابة التي تعتبر عملية أساسية في تسيير المؤسسة ويعرف قياس الأداء في هذه الحالة على أنه "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتوثيقها خاصة ما تعلق بتوثيق ومراقبة كل خطوة نحو تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً" (إدريس والغالي، 2009، صفحة 69).

2.1. أهمية قياس الأداء: يزداد الاهتمام بعملية قياس الأداء يوماً بعد يوم سواء في القطاع العام أو الخاص نظراً لما يعكسه ذلك عن قدرة المؤسسة في تقييم الممارسات الحالية، ومدى ارتباطها بتحقيق الأهداف الموضوعية، حيث أن المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال عملية قياس الأداء توجه أداء المؤسسة إلى الأحسن، ويشير فلاسفة الإدارة مثل (ويليام طومسون ولورد كليفن) إلى أنه حين تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه بالأرقام، فمعنى ذلك أنك تعرف شيئاً عنه، ولكن حين تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام فإن معرفتك تكون ضئيلة وغير مرضية، وإن ما يمكن قياسه يمكن عمله (عالم، 2020). ويمكن تلخيص أهمية قياس الأداء بصورة مجملة في النقاط التالية:

- توفر عملية قياس الأداء معلومات حقيقية للمستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.
- توفر عملية قياس الأداء مقياساً ومؤشراً فعلياً لمدى نجاح المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها من خلال نشاطها وإيضاحاً حول سير تنفيذ البرامج.
- قياس الأداء يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات ويبيّن مواطن الخلل.
- توفر عملية قياس الأداء بيانات مهمة تعطي للمؤسسة ما يجب الاهتمام به وما يتطلب ذلك من موارد وإجراءات إدارية لأزمة لتحقيق الأهداف.
- توضح عملية قياس الأداء بصورة واضحة ماذا التقدم الذي تحقق، وهذا يبين للمؤسسة الإتجاه الحقيقي لمؤشر النجاح سواء صعوداً أو نزولاً.
- تبين نتائج عملية قياس الأداء المركز التنافسي للمؤسسة في إطار البيئة التي تعمل فيها، والمتطلبات والإجراءات الواجبة لتحسين مركزها التنافسي.
- يبرز قياس الأداء مواطن الضعف والقوة في أقسام إدارة المؤسسة، مما يساعد الإدارة على وضع الخطط التنظيمية وتحديد أهدافها.
- يساعد قياس الأداء المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها.

2. تقييم الأداء:

تعد عملية التقييم للأداء في أي مؤسسة جد مهمة من أجل الوصول إلى أحكام بشأن درجة الأداء، وذلك من خلال مقارنة لإنجازات المحققة مع المقاييس المرجعية التي تم تحديدها مسبقا.

1.2. مفهوم تقييم الأداء: قبل التطرق إلى مفهوم التقييم لابد من التفريق بين مفهوم القياس والتقييم والتقوم، إذ أن القياس يقتصر على النتائج فقط أما التقييم فهو عملية أوسع وأشمل من القياس لأنه يهتم بالأهداف وطرق الوصول إليها، بينما التقوم فهي مرحلة يتم خلالها تعديل النتائج وفقا لمرحلة التقييم.

ولصعوبة تحديد دقيق وموحد لمفهوم تقييم الأداء من طرف الكتاب والباحثين والمهتمين بالشؤون الإدارية للمؤسسات، وعلى هذا الأساس اختلفت معظم التعاريف هذا حسب اختلاف طبيعة الأداء والمجالات المتعددة التي يتناول من خلالها، في هذا السياق فقد عرفت عملية تقييم الأداء على أنها كافة الإجراءات الإدارية المتخذة، والتي تؤدي في النهاية إلى اعطاء حكم حول مدى الإنجاز الذي تحقق من الأهداف المرجوة إنجازها خلال فترة زمنية محددة وذات مستوى مقبول من الجودة (نمرى، 2015، صفحة 16). وهناك من الباحثين من يرى أن عملية التقييم مرادفة للعملية الرقابية، ويعطي تعريفا لتقييم الأداء على أنه "يمثل خطوة رئيسية في العملية الرقابية، حيث يكمن لب عملية تقييم الأداء في مقارنة الأداء الفعلي والحقيقي ومقارنته بمؤشرات الأداء تكون محددة مسبقا والوقوف على الانحرافات وتبريرها، وتحديد المسؤولية الإدارية عنها، بعدها تأتي الخطوات التصحيحية كلما أمكن ذلك" (موسى، 1969، صفحة 635)، كما يرى البعض من زاوية أخرى "أن تقييم الأداء هو عملية اتخاذ قرارات تكون مبنية على معلومات من أجل إعادة توجيه مسار بعض الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق أهدافها التي تم تحديدها من قبل" (خطاب، 1981، صفحة 103).

وعليه ومما سبق نستطيع القول إن تقييم الأداء هي عملية تأتي بعد قياس إنجازات المؤسسة التي تم تحقيقها فعلا باستخدام مؤشرات كمية وغير كمية، تعطي للمسير معلومات حقيقية تعبر عن النتائج الفعلية للمؤسسة تسمح له بمقارنتها مع المعلومات المعيارية، وهذا ما يؤدي في النهاية إلى إصدار أحكام تقييمية متعلقة بأداء المؤسسة، وللوصول إلى هذا الحكم العام حول أداء المؤسسة لابد من المرور بعدة مراحل تتعلق بقياس وتقييم الأداء.

2.2. خطوات تقييم الأداء: تمر عملية تقييم الأداء بالخطوات الآتية: (بن خروف، 2009، الصفحات 74-73)

- رسم سياسة التقييم وإشهارها لكافة المتأثرين بها: في هذه الخطوة يجب أن تصل السياسة المتبعة في عملية التقييم إلى جميع الأفراد الذين يعينهم الأمر، سواء الأفراد القائمين على التقييم أو الذين يخضعون لهذه العملية، حيث يجب على القائمين بعملية التقييم أن يعرفوا الهدف من هذه السياسة والطرق المتبعة في هذه العملية، أما بالنسبة للأفراد الذين يشملهم التقييم فعليهم فهم طريقة التقييم وغرض استخدامه.

- اختيار الطريقة المناسبة في عملية التقييم: يتوقف اختيار الطريقة التي تتبع في عملية التقييم على الأشخاص الذين يقومون بإعداد تقرير التقييم، بالإضافة إلى الأفراد الذين تقدم التقارير عن أدائهم، ومن بين الطرق التي يتم اتباعها هي ترتيب القدرات الموضوعية عن مختلف الصفات، تقييم لجميع الأشخاص عن كل صفة على حدي.

- تدريب المقومين: لكي يكون هناك نجاح في استخدام تقارير الأداء يجب أن يكون الأفراد المقومين لديهم دراية بالهدف من إعداد تلك التقارير ومزاياها وعيوبها بالإضافة إلى طريقة استخدامها.

- تحليل سياسة التقييم وتحليل النتائج: يجب أن يتم تحديد الوقت الذي يتم فيه وضع التقييم بحيث تنتهي عملية التقييم بالنسبة لأي مجموعة من الأفراد في ظروف محددة.

3.2. أهمية تقييم الأداء: تكمن أهمية تقييم الأداء في العناصر التالية (بن خليفة، 2018، صفحة 70):

- التأكد من توفر السيولة ومستوى الربحية في ظل كل من قرارات التمويل والاستثمار.

- يحسن قياس الأداء واقع العلاقات ما بين العاملين داخل المؤسسة.

- يشجع على اتخاذ قرارات تصحيحية سليمة لتحقيق الأهداف المحددة مسبقا.

- تشكل نتائج عملية تقييم الأداء قاعدة معلومات مهمة في إعداد السياسات والخطط العلمية البعيدة عن المراجعة والتقديرات غير الموضوعية (الكرخي، 2007، صفحة 32).

المطلب الثالث: طرق وأساليب تقييم الأداء

لقد ركز الكتاب والباحثون التقليديون في مجال المحاسبة الإدارية على استخدام مقاييس الأداء المالية في تقييم الأداء، لكن أغلب الدراسات في هذا المجال أشارت إلى أن استعمال أساليب تقييم الأداء المالية

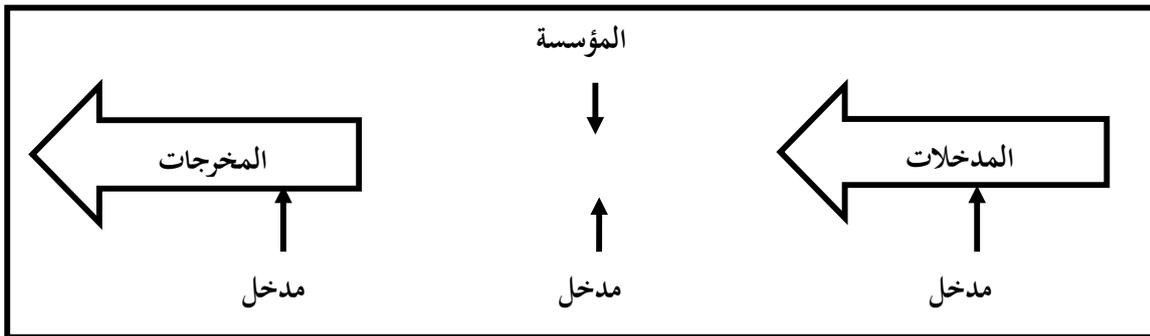
فيها الكثير من نقاط الضعف، حيث وجهت عدة انتقادات للمقاييس المالية التقليدية، وعليه فقد كان توجه للبحث عن أساليب أخرى لتقييم الأداء تمكن المؤسسات من قياس وتقييم أدائها الداخلي والخارجي على المدى القصير والطويل، ومن بين طرق وأساليب تقييم الأداء ما يلي:

1. الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

1.1. الأسلوب التقليدي في تقييم الأداء: يعتبر هذا الأسلوب المؤسسة عبارة عن نظام يتكون من مدخلات، وعمليات، ومخرجات حيث يقوم هذا النموذج على تقييم هذه المكونات كما يلي (أبو ماضي، 2015، صفحة 18):

- تقييم المدخلات: حيث يتم تقييم موارد المؤسسة وقدرتها على الحصول عليها واستمرارها في عملياتها اليومية، ومن بين مؤشرات أداء المؤسسة في مدخلاتها مثل: عدد الموظفين، عدد السيارات... إلخ.
- تقييم العمليات: في هذا الجزء يجب التأكد من إنجاز العمليات الموكلة لأصحابها وفي الوقت المحدد لها ويتم القيام بهذا التقييم غالبا في بداية تنفيذ البرنامج، لكن التقييم يكون أفضل في نهاية البرنامج.
- تقييم المخرجات: في هذا الجزء يتم تحديد مدى إنجاز المؤسسة للخطط التي سطرتها، ويكون التقييم في هذا المستوى بالقياسات الكمية، ثم يتم الحكم على أداء المؤسسة.

الشكل رقم (2-2) النموذج التقليدي لقياس الأداء



المصدر: (أبو ماضي، 2015، صفحة 18).

2.1. أسلوب لوحة القيادة:

1.2.1. نشأة لوحة القيادة: تعود نشأة لوحة القيادة لدى البعض إلى القرن 17 الميلادي أثناء حكم لويس الرابع عشر، أما البعض الآخر فيرجع نشأتها إلى المؤسسات الاقتصادية الفرنسية من خلال التطور التاريخي للوحة القيادة عبر أربعة مراحل هي (معزوز، 2009، الصفحات 52-53):

- نشأة التقارير المكتوبة مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين (المعلومة تنتقل من الفروع الإدارية المركزية بشكل سردي).
- نشأة التقارير الإحصائية ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية (تم الاعتماد على المطويات الإحصائية وتحولت لوحة القيادة من الشكل السردي إلى التقارير على شكل جداول).
- الظهور الفعلي للوحة القيادة ما بين سنوات 1950-1960، قام رؤساء المؤسسات بإصدار كراسة تحت عنوان "المحاسبة الصناعية- لوحة القيادة".
- مرحلة التقارير ذات الطبيعة المالية وهذا ما بعد سنوات الستينات.

وخلال تطورها (لوحة القيادة) شهدت تغييرات وتطورات متتالية إلى ظهورها بشكل الحالي منذ سنة 1980 وأصبحت تعتبر من أحدث أدوات تقييم الأداء في المؤسسات وأنجعها آنذاك.

2.2.1. تعريف لوحة القيادة: لقد أعطيت عدة تعاريف للوحة القيادة تختلف من حيث الطرح وذلك

باختلاف الكتاب والباحثين، ومن بين هذه التعاريف نوردتها فيما يلي:

لقد عرفت لوحة القيادة على أنها "مجموعة من المؤشرات القيادية، والتي تم إعدادها بشكل دوري حسب ما يحتاجه المسؤول في المؤسسة لغرض توجيه قراراته وأنشطته من أجل تحقيق أهداف الأداء" (بن عيسى، 2021، صفحة 47).

كما عرفها البعض وشبهها بلوحة قيادة الطائرة أو السيارة، ويعتبرون أن لوحة القيادة أداة تشمل على مجموعة من المؤشرات المالية إلى جانب المؤشرات غير المالية، والتي تمكن المدراء والمسيرين في مؤسساتهم بتقييم أداء أنشطتهم (Françoise giroud, 2004, p. 105).

وتعرف أيضا على أنها "أداة لقياس الأداء في المؤسسة وهي جد ضرورية من أجل اتخاذ القرارات المختلفة من طرف كل العاملين في المؤسسة (Fernandez A. , 2000, p. 4).

وعرفت كذلك على أنها "أسلوب لوحة القيادة عبارة عن تنظيم متواصل للمعلومات، الغرض منها تسهيل ممارسة المسؤولية من طرف المدراء والمسيرين داخل المؤسسة، وهي كذلك عبارة عن مجموعة من المؤشرات والمعلومات تسمح بإعطاء نظرة شاملة لاتخاذ القرارات المناسبة لتوجيه عملية التسيير بهدف تحقيق الغايات المسطرة" (سويسي، 2004، صفحة 108).

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن لوحة القيادة تسمح بما يلي:

- تسمح بعرض المعلومات في شكل واضح، بسيط وشامل.
- تعد لوحة القيادة وسيلة اتصال بين جميع الأطراف في المؤسسة.
- تسمح لوحة القيادة لمسؤولي المؤسسة معرفة الانحرافات في وقتها والاستجابة للتطورات المتوقع حدوثها.
- لوحة القيادة تساعد في عملية اتخاذ مختلف القرارات.

2. الطرق الحديثة للتقييم الأداء:

1.2. أسلوب أصحاب المصالح: يعتبر هذا الأسلوب من أول الأنظمة الحديثة لتقييم الأداء وجاءت على إثر الانتقادات التي وجهت للأنظمة التقليدية، ويعرف أصحاب المصالح على أنهم تلك الجماع من الأفراد والجماعات التي تمتلك علاقات تفاعلية متباينة التأثير، وتكون في أشكال وصيغ مختلفة تفرض على المؤسسة وفي إطار البيئة التي تنشط فيها أثناء ممارستها للأنشطة المختلفة أن تتعامل معها وفق المصلحة المشتركة التي تربطها مع هذه الجماع من خلال العلاقات وتأثيرات المنافع والعمل المتبادلة بينهم من جهة وبين هذه الجماع والمؤسسة من جهة أخرى (العنزي، 2007، الصفحات 3-2).

إذ يعتبر صاحب مصلحة كل طرف خارجي أو داخلي للمؤسسة ويكون مسؤول عن الإدارة الجيدة للمؤسسة، حيث أن نظرية أصحاب المصالح تنظر إلى المؤسسة على أنها نتيجة علاقات مختلفة بين كل المهتمين بقرارات ونشاط المؤسسة، وليسوا فقط حملة الاسهم، ويوجد نوعين من أصحاب المصالح النوع الأول هم أصحاب المصالح الذين تربطهم علاقة مباشرة بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة مثل (المساهمين، الزبائن، المصارف، العمال، الموردين)، أما النوع الثاني من أصحاب المصالح وهم أصحاب المصلحة الثانويين الذين ليس لهم عقد ظاهر مع المؤسسة مثل جماعات حماية البيئة (عريوة، 2011، صفحة 13).

ويرى أبو ماضي كذلك أن أصحاب المصالح هي تلك الفئات والجماع التي تربطها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع المؤسسة، حيث تم تصنيف فئات أصحاب المصالح ضمن مجاميع محددة تشمل على: (حملة الاسهم، الزبائن، العاملين، الموردين، المجتمع المحلي، الحكومة، والبيئة الطبيعية) (أبو ماضي، 2015، الصفحات 51-53)، ويمكن تلخيص مجاميع أصحاب المصالح وفق مجموعة مختلفة من المؤشرات لتقييم الأداء في

المؤسسة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): مؤشرات الأداء وفق أسلوب أصحاب المصالح

فئة أصحاب المصالح	مؤشرات الأداء على المدى القريب	مؤشرات الأداء على المدى البعيد
المساهمين	- العائد المالي (العائد على السهم، القيمة السوقية للسهم،...)	- النمو في العائد على حقوق الملكية.
الزبائن	- قيمة وحجم المبيعات المحققة. - عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي تم إشباعها.	- النمو في المبيعات. - معدل دوران المستهلكين. - القدرة على السيطرة على الأسعار.
الموردين	- كلفة المواد الأولية. - زمن التسليم. - المخزون. - توفير المواد الأولية.	- معدلات النمو في كل من: (كلفة المواد الأولية، زمن التسليم، المخزون، توفير الموارد الأولية).
العاملين	- عدد الاقتراحات. - معدل الإنتاجية. - عدد الشكاوي المسجلة.	- عدد الترقيات. - معدل دوران العاملين.
الحكومة	- عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر على المؤسسة. - العلاقات مع الأعضاء والطاقم.	- عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة. - مستوى التعاون في المواجهات التنافسية.
المجتمع المحلي	- عدد الاجتماعات. - عدد المواجهات غير الودية. - عدد مرات تكوين الائتلاف. - عدد القضايا المرفوعة.	- عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط الجمعيات. - عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات.
البيئة الطبيعية	- عدد مرات تكوين الائتلاف. - عدد الشكاوي لدى الجهات المختصة. - عدد القضايا المرفوعة.	- عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة.

المصدر: (ريغة، 2014، صفحة 54) نقلا عن (إدريس والغالي، 2009، صفحة 493).

2.2. أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة: تعتبر القيمة الاقتصادية (EVA) من أبرز المقاييس الحديثة في مجال تقييم الأداء في المؤسسة، هذا المؤشر جاء نتيجة أبحاث وتعديلات قامت بها شركة Stern-

Stewart & CO في نهاية الثمانينات، حيث تبنته عدة مؤسسات في مختلف أنحاء العالم نظرا لنجاعة هذا المؤشر حيث أصبح (EVA) مقياسا جذابا لتقييم الأداء (بوحفص، 2013، الصفحات 26-27).
1.2.2. تعريف القيمة الاقتصادية المضافة: لقد أعطيت عدة تعاريف لأسلوب (EVA)، فقد عرفت القيمة الاقتصادية المضافة على أنها "الفرق بين العائد المحقق خلال الدورة والعائد المنتظر الذي يأخذ في الحسبان الخطر، حيث يقابل العائد المحقق النتيجة قبل الفوائد وبعد الضريبة، أما فيما يخص العائد المنتظر فيتمثل في المكافئة التي تعطى لأصحاب الأموال، وتتمثل في ناتج الرأسمال الاقتصادي وتكلفة رأس المال" (خيري، 2021، صفحة 308).

كما عرفت على أنها القيمة الدفترية لرأس المال في بداية السنة، يضاف إليها الفرق بين عوائد رأس المال وتكلفته، وهي أسلوب يزود المستثمر بعوائد الوحدة النقدية خلال فترة معينة، وهذا بعد استبعاد تكلفة رأس المال المستثمر من الأرباح (أبو ماضي، 2015، صفحة 23).

وعرفت أيضاً على أنها معيار لقياس الأداء وذلك بتحديد الأساليب التي تساعد في رفع قيمة المؤسسة، إذا فهي بذلك تسمح بتحديد الأرباح المتبقية بعد طرح التكاليف الرأسمالية، وبعد تقييم تكاليف الفرص البديلة للمساهمين، وعليه فإن القيمة الاقتصادية المضافة هي عبارة عن المبالغ التي تم الحصول عليها من خلال التدفقات النقدية المخصومة (شعشوع، 2021، صفحة 254).

وفي تعريف آخر فينظر الى القيمة الاقتصادية المضافة على أنها "تمثل الربح الاقتصادي الكلي، أي أن (EVA) ليست هي النتيجة المحاسبية الصافية التقليدية ولكنها تعبر عن الفائض الذي ينتج بعد طرح تكلفة الأموال الإجمالية، إذا معناه أن القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) تساوي الفرق بين نتيجة الاستغلال بعد الضريبة والتكلفة الكلية لمبلغ الأموال التي تم استثمارها (بوحفص، 2013، صفحة 30).

2.2.2. أهمية القيمة الاقتصادية المضافة والانتقادات الموجهة لها: تبرز أهمية القيمة الاقتصادية المضافة فيما يلي (خيري، 2021، صفحة 310):

- تبين التحسن المستمر والحقيقي لثروة حملة الأسهم.
- تعد كمقياس حقيقي للأداء الإداري والتشغيلي والمالي.
- تعد كمعيار لنظام التعويضات والحوافز لمسؤولي المؤسسات.
- تعتبر كمؤشر حقيقي لتعظيم سعر السهم في السوق.

- يعد كمؤشر للنمو الحقيقي لربحية المؤسسة في الأمد البعيد.
 - تعتبر كأسلوب للمفاضلة ما بين الفرص الاستثمارية المتوقعة.
 - تعتبر وسيلة لسد الفجوات التي تحدثها المبادئ المحاسبية.
 - معيار يسمح لجميع العاملين بالمؤسسة بتبني لغة مشتركة في مجال المتابعة والرقابة.
- ولكن ورغم أهمية هذا الأسلوب إلا أنه لقي عدة انتقادات نذكر منها ما يلي (أبو ماضي، 2015، الصفحات 24-25):

- الانتقاد الرئيسي الموجه للقيمة الاقتصادية المضافة كمؤشر لخلق القيمة؛ هو أنها لا تمثل سوى طريقة القيمة الحالية الصافية، إذ لم تأتي بإضافة عليها وما هي إلا عملية تحويل بسيطة لها.
- تركز على الأداء لمدة سنة مالية أي تركز على الأداء القصير، لكن الإدارة تحتاج إلى مقاييس على المدى الطويل خاصة إذا ما تعلق الأمر بالمشاريع الاستثمارية، فحساب القيمة الاقتصادية المضافة لا تهتم بأثار القرارات في السنوات المقبلة.
- ينظر إلى الدراسات التي يقدمها المتعلمون لهذه المؤسسات الاستشارية أنها غير حيادية ومتحيزة بالنظر إلى المصلحة التجارية جراء تسويق هذه المقاييس، كون هذه المؤسسات الاستشارية هي من تقوم بتطوير مقياس (EVA).

وبناء على ما تم ذكره من انتقادات للقيمة الاقتصادية المضافة، فإن المؤسسات المعاصرة باتت تتجه للبحث عن أساليب تقييم الأداء تركز على أبعاد متعددة داخل المؤسسة وخارجها.

3.2. أسلوب بطاقة الأداء المتوازن: نظرا للتطور الحاصل في بيئة الأعمال الحالية بصفة عامة وشدة التنافس الحاد بين مختلف المؤسسات في جميع الميادين، أصبحت الأساليب التقليدية للمحاسبة الإدارية والتي تعتمد على المقاييس المالية فقط سواء في مجال التخطيط والرقابة، أو تقييم الأداء قاصرة وغير كافية لتحليل المنافس، وهذا ما أدى إلى البحث عن أساليب قياس وتقييم جديدة تكون قادرة على توجيه وتقييم كيفية عمل المؤسسات، ومن بين هذه الأساليب الحديثة لقياس وتقييم الأداء، ظهر لأول مرة سنة 1992 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن عن طريق كل من Kaplan & Norton، والتي أصبحت إحدى أهم تقنيات المحاسبة الإدارية، تجمع ما بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية، وهذا هو الموضوع الأساسي لهذا البحث والذي سنتطرق إليه بالتفصيل في المباحث الموالية.

المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية

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

المطلب الأول: نشأة ومكونات بطاقة الأداء المتوازن

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

1. نشأة بطاقة الأداء المتوازن:

إن فكرة بطاقة الأداء المتوازن تعود جذورها إلى سنوات الخمسينات، على يد مجموعه من الباحثين وعلى رأسهم Harbert Simon، حيث قاموا بدراسة كيفية استعمال المعلومات المحاسبية واستنتجوا أن بناء نظام معلوماتي في المؤسسة لا يعتمد على المعلومات المحاسبية فقط، بل يتعدى إلى استخدام معلومات غير محاسبية (رابح، 2017، صفحة 236)، حيث توصل Harbert Simon مع مجموعة من زملائه في جامعة Carnegie- Mellon University إلى تعريف وتحديد الغرض من المعلومات المحاسبية في المؤسسات وحاول Harbert Simon وزملائه اكتشاف المعلومات المالية وغير المالية من خلال ثلاثة أسئلة:

- سؤال بطاقة الأداء: هل أنا على ما يرام أو سيء؟

- سؤال لفت الانتباه: ما هي المشاكل التي يجب النظر إليها؟

- سؤال حل المشكلة: من بين عدة طرق للقيام بهذه المهمة، ما هو الأفضل؟

وتعتبر هذه الدراسة هي التي عرضت مصطلح (Scorecard)، حيث استخدم في نقاشات قياس

الأداء في علم الإدارة (الحسين، 2019). وبالتزامن مع دراسة (Harbert Simon)، أجرت مجموعة من

موظفي شركة جنرال إلكتريك (General Electric Corporation) مشروعاً لتطوير مقاييس الأداء لوحدة الأعمال في هذه الشركة وذلك سنة 1950، وأوصى فريق المشروع أن يتم قياس الأداء بتحليل الأداء من جانب واحد وسبعة مقاييس غير مالية أخرى للقياس، ويمكن ملاحظة جذور بطاقة الأداء المتوازن في هذه المقاييس (الأهداف) الثمانية، فالبعد المالي يمكن ملاحظته من خلال أداء شركة جنرال إلكتريك وأرباحها، وبعد الزبائن من حصة الشركة من السوق، وبعد العمليات الداخلية مع مقاييس الإنتاجية والمسؤولية العامة وقيادة المنتج، وبعد التعلم والنمو مع مقاييس التطوير الذاتي وموقف الموظفين من التنظيم، والمقياس الثامن وهو تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى، وهذا المقياس فيه جوهر الهدف من بطاقة الأداء، وتشجيع المديرين على تحقيق النجاح، وهذا هو التوازن السليم بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى.

لكن لم يتم اعتماد الأهداف النبيلة لمشروع جنرال إلكتريك، ولم يتم تأصيله في نظم الإدارة والحوافز في هيكل وحدات الأعمال في خطة الشركة (G.E) بسبب ادعاء مديري الشركة بأن الضغط من قبل الشركات لتحقيق الأرباح قصيرة المدى قادهم لتقديم تنازلات عن الأهداف طويلة المدى. (Kaplan N. R., 1996, pp. 4-5)

في عام 1954 صاغ (Peter Drucker) نظرية الإدارة بالأهداف؛ وهو أسلوب إداري متميز يتم فيه استخدام التوجيه في العملية الإدارية التي تربط أهداف المؤسسة بسلوك العاملين فيها، كما أثير نقاشاً حول ضرورة اتصال الأداء الشخصي بصورة قوية بالأهداف الاستراتيجية، ووضع (Drucker) مجموعة من أهداف الأداء التي من الممكن من أن تستخدم كمعايير لقياس الأداء من خلال جوانب مختلفة مثل: الموقف التنافسي في الأسواق، الإبداع في مجال التكنولوجيا، استخدام الموارد بشكل أمثل، الإنتاجية الربحية تطوير القوة البشرية الإدارية، تطوير أداء العاملين في المستويات الدنيا والمسؤولية الاجتماعية (الحسين، 2019).

في عام 1960 تبنى (Robert Anthony) أفكار (Drucker) حول الإدارة بالأهداف، واقترح إطاراً شاملاً لأنظمة التخطيط والرقابة واستناداً إلى بحوث (Simon)، حدد (Anthony) ثلاثة أنواع من النظم مثل: التخطيط الاستراتيجي، الرقابة الإدارية والرقابة التشغيلية (Kaplan R. , 2010, p. 7).

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

وفي عام 1983 كتب (Kaplan) عن كيفية قياس المؤسسات لأدائها، وذكر أن هناك أبعاد مفقودة في عملية القياس وهي المقاييس غير المالية، وطوال تاريخ قياس الأداء هناك محاولات كثيرة لتطوير عمليات القياس ففي عام 1986 قدم كل من Glenn Felix & James Kinggs مصفوفة للأداء تتكون من مجموعة من الأوزان تتعلق بالأداء، وتعتبر هذه المقاييس من الأولويات المطلوبة في عملية القياس، مجموعة من هذه المقاييس تم تصميمها لكي تعكس عناصر توازن الأداء ومؤشرات النجاح (سمارة، 2020، صفحة 52).

وتعود فكرة قياس الأداء المتوازن إلى بداية التسعينات جراء التقاء عدة تيارات في الفكر الإداري والمالي فهي مدخل جاء منسجما مع التطور الحاصل في جوانب الإدارة المختلفة، ويمكن القول أن ظهورها جاء من خلال تراكم معرفي وخبرات استشارية قادها العديد من الباحثين والكتاب في العديد من المؤسسات، ويعتبر كل من (Robert S.Kaplan et David.p Norton) أساس ظهور فكرة بطاقة الأداء المتوازن وتطوير أسسها (زغية، 2020، صفحة 58)، والتي جاءت متزامنة مع تطور العديد من المفاهيم منها (إدريس والغالي، 2009، الصفحات 142-143):

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

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

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

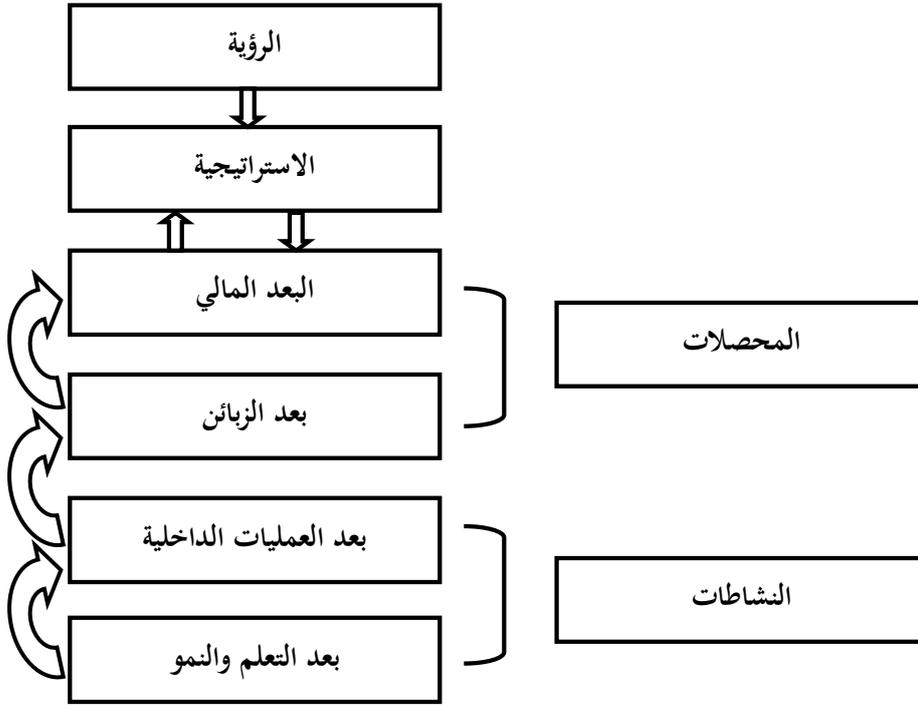
- إن النتائج غير المرغوبة لمقاييس الأداء المالي، ولدت الحاجة إلى تطوير بطاقة التقييم المتوازن، تركز على المقاييس غير المالية (المستقبلية) إلى جانب المقاييس المالية (التاريخية).

إن أول بطاقة أداء متوازن تم استخدامها كانت في شركة (Analog Devices) عام 1987 حيث استخدمت هذه الشركة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وقياس الأداء، وقد شملت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل سرعة التسليم للعميل، جودة ودورة العمليات التطبيقية وفاعلية تطوير منتجات جديدة بالإضافة إلى المقاييس المالية، وفي بداية عام 1990 قدم كل من (Robert.S kaplan & David.P Norton) مبدأ بطاقة الأداء المتوازن كإطار لقياس أداء المؤسسات، حيث يؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى الاعتماد على المقاييس غير المالية بجانب المقاييس المالية التقليدية، حيث شكل هذا النظام بداية ظهور بطاقة الأداء المتوازن المبتكرة والمقترحة عام 1992 من طرف (Kaplan Robert.S & David.P Norton)، وقد جاء هذا النظام كمنهج لقياس الأداء يعتمد على المقاييس المالية وغير المالية لتزويد المديرين بمعلومات عن أداء مؤسساتهم وخاصة فيما يخص الأهداف الاستراتيجية (Davig.William, 2004, p. 18).

2. مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية الحديثة والتي تستخدم في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة وقياس مستويات التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف، حيث تساهم هذه البطاقة في إعطاء رؤية واضحة للمؤسسة عن وضعها الحالي والمستقبلي (إدريس والغالي، 2009، صفحة 139)، والشكل الموالي يبين الهيكل العام لبطاقة تقييم المتوازن:

الشكل رقم (2-3): هيكل بطاقة التقييم المتوازن.



Source : (Andersen, 2001, p. 5)

من خلال الشكل رقم (2-3) نلاحظ أن بطاقة الأداء المتوازن تتكون من الرؤية والاستراتيجية إلى جانب الأبعاد الأربعة والمرتبطة ببعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة، وتمثل هذه الأبعاد في البعد المالي، بعد الزبائن بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

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

-الرؤية المستقبلية: وهي التي تبين اتجاه المؤسسة الحالي والمستقبلي (Kaplan, 2000, p. 43).

-الإستراتيجية: وتتكون من كل الأفعال والإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، أي الخطط التي قامت بها هذه الأخيرة لتحقيق أهدافها (الحسنى، 2015، صفحة 66).

-البعد: نميز أربعة أبعاد في بطاقة الأداء المتوازن، وكل بعد من هذه الأبعاد يعتبر عنصرا أساسيا في الاستراتيجية حيث يعمل كل بعد وفق تحليل لمؤشرات هذا البعد على تنفيذ الاستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في هذا البعد (الرفاتي، 2011، صفحة 36).

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

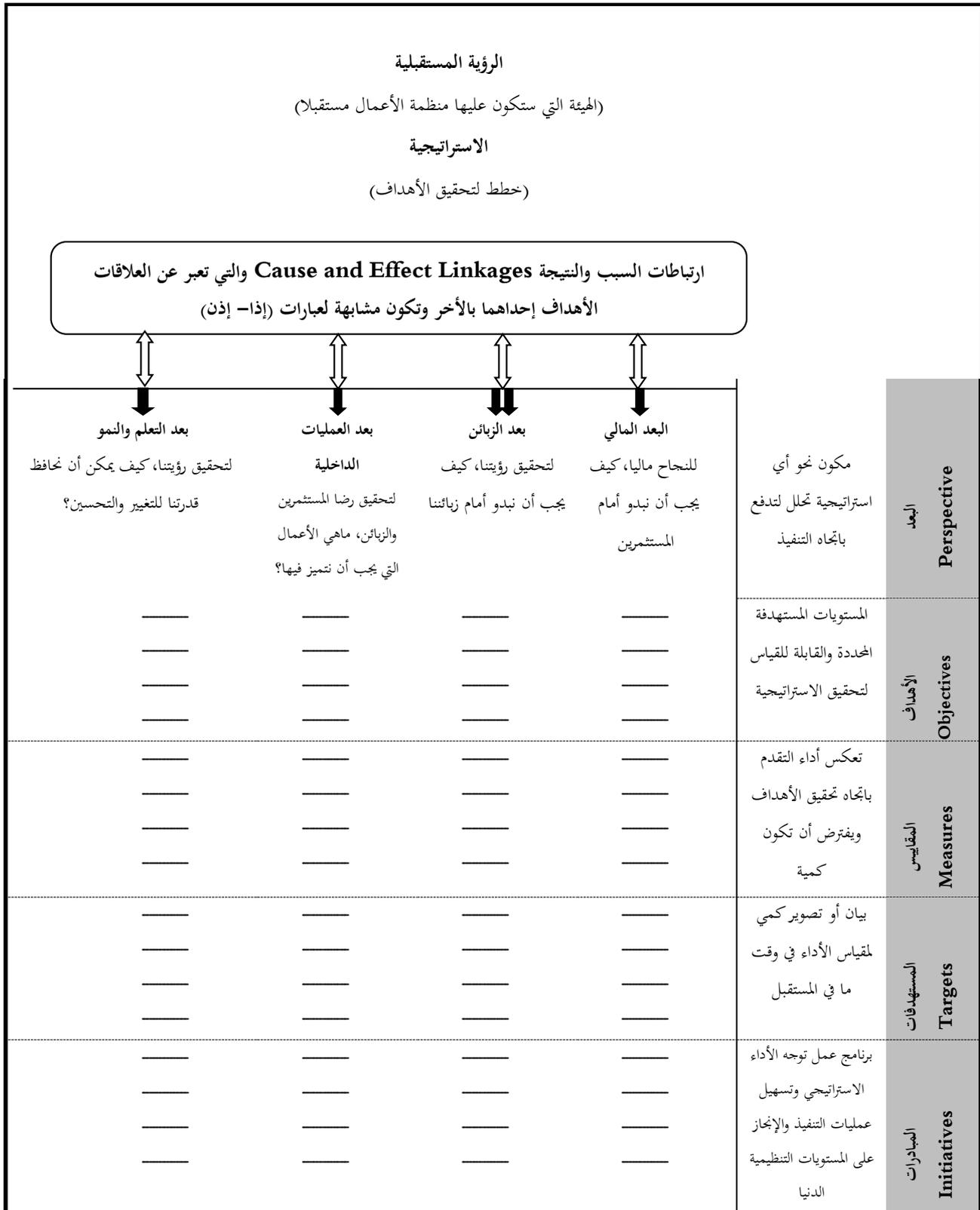
-المقاييس: تعكس قياس أداء التقدم نحو تحقيق الأهداف، وتكون هذه المقاييس ذات طابع كمي يوصل كل مقياس بعمل مطلوب لتحقيق هدف معين، وهذه المقاييس ما هي إلا عبارة عن تنبؤات للأداء المستقبلي للمؤسسة (إدريس والغالي، 2009، صفحة 158).

-المستهدفات: وهي تمثل مقدار محدد وتصور كمي لمقياس الأداء في المستقبل، حيث يتم القياس بناء عليه لمعرفة مدى تحقيق الهدف المعتمد من طرف المؤسسة (الرفاتي، 2011، صفحة 36).

-ارتباطات السبب والنتيجة: وهي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالأخرى في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، فمثلا نفرض أن العائد على رأس المال يزيد بزيادة المبيعات للزبائن، حيث يعكس ذلك ولاء الزبائن، وعليه يتم إدراج مقياس معدل العائد في البعد المالي، وولاء الزبائن في بعد الزبائن، ولكن السؤال المطروح كيف يتحقق ولاء الزبائن؟ **الجواب:** يتحقق الولاء للزبائن بتحسين وقت الخدمة، إذا ندرج مقياس الولاء ووقت الخدمة ببعد الزبائن من البطاقة ولتحقيق وقت خدمة قصير لا بد من تقليل وقت أداء العمل وجودة العمليات الداخلية، ويتم إدراج هذين المؤشرين في بعد العمليات الداخلية، ولتحقيق عمليات داخلية أحسن لا بد من تدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم الفردية والجماعية، ويتم إدراج مقياس التدريب وتنمية المهارات في بعد التعلم والنمو (المغربي، 2006، صفحة 12).

-المبادرات الاستراتيجية: هي عبارة عن برامج عمل تقوم بتوجيه الأداء الاستراتيجي، وتساعد في عملية التنفيذ والانجاز عبر كل المستويات التنظيمية للمؤسسة (الرفاتي، 2011، صفحة 36)، والشكل رقم (2-4) يوضح باختصار مكونات بطاقة الأداء المتوازن.

الشكل رقم (2-4): المكونات الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (إدريس والغالبى، 2009، صفحة 160)

المطلب الثاني: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

نتطرق في هذا المطلب إلى كل من مفهوم وفوائد بطاقة الأداء المتوازن.

1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

لقد تعددت التعاريف التي تعرضت إلى مصطلح بطاقة الأداء منذ ظهوره في بداية التسعينات من القرن الماضي، والتي صاغها العديد من الباحثين والمنظرين بمختلف توجهاتهم، ويعتبر كل من (Kaplan Robert.S & David P.Norton) أول من طور أسس بطاقة الأداء المتوازن من خلال مقالة شهيرة نشرتها مجلة هارفارد (HPR) سنة 1992، حيث عرفت بأنها "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة رؤيتها الاستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء لتحقيق الترابط واتصال الاستراتيجية بالإعمال، والمساعدة في التنسيق بين النشاط الفردي والتنظيمي، وإنجاز الأهداف العامة" (Kaplan N. R., 1996, p. 19)، كما عرفها نفس الباحثين (Kaplan Robert.S & David P.Norton) على أنها "عبارة عن مجموعة من المقاييس غير المالية إلى جانب المقاييس المالية تسمح للمديرين بالمؤسسة بالنظر للأداء من خلال أربعة أبعاد مهمة لتقديم إجابات لأربعة أسئلة أساسية" (Kaplan Robert & N., 1992, p. 72):

- كيف ننظر إلى المساهمين (البعد المالي).

- كيف يرانا الزبائن (بعد الزبائن).

- ما الذي يجب أن نتفوق فيه (بعد العمليات الداخلية).

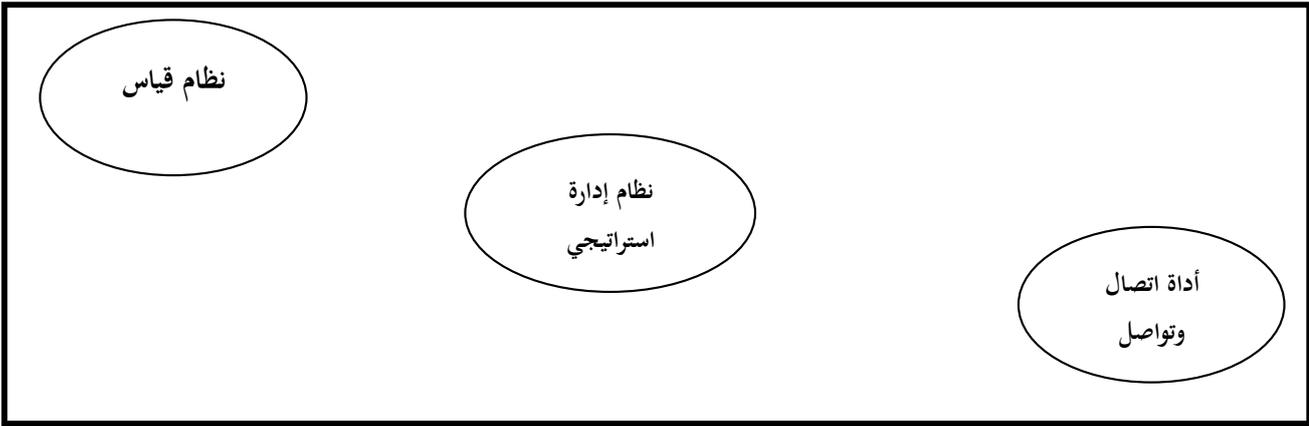
- هل يمكننا الاستمرار في التحسين وخلق القيمة (بعد التعلم والنمو).

وعرفت أيضا من طرف (Ellingson & Wambsganss)، على أنها مجموعة متكاملة من المقاييس غير المالية إلى جانب المقاييس التقليدية (المالية)، والمتضمنة في أربعة أبعاد رئيسية (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو)، حيث تكون هذه المقاييس مرتبطة مع بعضها البعض وفي نفس الوقت ترتبط بمهام ورسالة المؤسسة، حيث تشكل نظام إداري يستمد طبيعته من المهمة الأساسية للمؤسسة (Dee Ann Ellingson, 2001, pp. 1-8).

وعرفت كذلك على كونها إطار عام يشمل عدة جوانب، حيث يمكن اعتبارها نظام لقياس الأداء يمكن المؤسسة من اختيار المؤشرات والقياسات المناسبة وفقا لحاجة المؤسسة وطبيعة نشاطها ورغبات

الإدارة العليا في عرض مختلف الجوانب الذاتية والموضوعية في محتوى هذه المؤشرات والقياسات، وكذلك يمكن اعتبار بطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام إدارة استراتيجية، تحاول من خلاله أن توازن وتربط بين الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، كما يمكن اعتبارها وسيلة اتصال وتواصل بين القيادة الإداري تتحاور وتوصل من خلالها ما تريد إنجازه وتحقيقه من أهداف (إدريس والغالي، 2009، صفحة 151) والشكل رقم (1-5) الموالي يلخص ويوضح لنا المفاهيم الثلاثة المذكورة في هذا التعريف.

الشكل رقم (2-5): مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (إدريس والغالي، 2009، صفحة 151)

ومن خلال جميع التعاريف السابقة يمكن القول إنها تتبع من مصدر واحد وهو التعريف الأول لبطاقة الأداء المتوازن الذي صاغه كل من الباحثين (Kaplan Robert, & Norton David P)، حيث يعتبر أن "بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن نظام شامل لقياس الأداء من المنظور الاستراتيجي، والتي بموجبه يتم ترجمة استراتيجية المؤسسات إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة ومبادرات إجرائية تمهيدية واضحة" (جاد الرب، 2016، صفحة 149).

مما سبق يمكن القول إن بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن نظام إداري حديث لقياس وتقييم الأداء حيث يركز هذا النظام على تجسيد رؤية واستراتيجية المؤسسة من خلال مجموعة من المقاييس غير المالية إلى جنب المقاييس المالية، والذي يعمل على تقديم نظرة شاملة ومتكاملة عن أداء المؤسسة، يساعد إدارة المؤسسة في تطبيق استراتيجياتها وتتبع تحقيق أهدافها من خلال مجموعة من المؤشرات المتضمنة في أبعاد هذه البطاقة.

2. فوائد بطاقة الأداء المتوازن:

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

يلخص (إدريس والغالي، 2009، الصفحات 134-154) فوائد بطاقة الأداء المتوازن في العناصر التالية:

- تزود بطاقة الأداء المتوازن إدارة المؤسسة بمؤشرات السبب والنتيجة.
- يتم تحديد المقاييس في بطاقة التقييم المتوازن، وهذا يمثل الدافع الأساسي للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وشروط المنافسة.
- من خلال الأبعاد الأربعة لبطاقة التقييم المتوازن، تتمكن المؤسسة من عملية المراقبة للنتائج المالية، وفي نفس الوقت تستطيع أن تراقب التقدم لبناء القدرات واكتساب الأصول غير الملموسة.
- تجمع العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية في تقرير واحد مثل التوجيه نحو الزبائن، تحسين النوعية، تدنية وقت الاستجابة، التأكيد على العمل الجماعي، الإدارة على المدى الطويل وتقليل وقت طرح منتجات جديدة.
- تلزم مديري المؤسسات على دراسة كل المقاييس التشغيلية المهمة، وبهذا فهي تساهم في زيادة الوعي والفهم بعدم قبول التحسين الحاصل في مجال معين والذي يمكن أن يكون مرتبط بتدهور الوضع في مجال آخر.

كما يرى (Morisawa) أن فوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن هي (Morisawa, 2002, p. 3):

- تحقق التوازن بين أهداف المؤسسة القصيرة الأجل والطويلة الأجل داخل مقاييس الأداء من خلال تنوع المؤشرات.
- توفر المؤشرات كمية غير مالية بالإضافة إلى المؤشرات المالية.
- تتخلص من الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية.
- تساعد في نشر التعلم التنظيمي من خلال الدورات المتكررة للمراجعة النظرية.
- تربط الإدارة العليا للمؤسسة بالأفراد العاملين من خلال توفير خطة اتصال استراتيجية خاصة بالمؤسسة.

- تضم بطاقة الأداء المتوازن مختلف المؤشرات المالية وغير المالية الكمية منها والنوعية، وبالتالي تعطي نظره شاملة لتقييم الأداء وهذا بهدف بلوغ رؤية المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية (Sarabptiya, 2012, p. 23)

- تعمل بطاقة الأداء المتوازن بتوجيه إدارة المؤسسة إلى الالتزام بضرورة مراعاة كل معايير التقييم التشغيلية وفي نفس الوقت، حيث يجب أن لا يكون التطوير والتحسين الذي يتم انجازه في مجال معين قد تم على حساب مجال آخر أو أدى ذلك التطوير إلى عرقلة تحقيق أهداف المؤسسة الرئيسية (ريغة، 2014، صفحة 74).

المطلب الثالث: خصائص بطاقة الأداء المتوازن والعوامل المؤثرة فيها

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

1. الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن:

تتميز بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الخصائص التي يمكن تجميعها في ما يلي (زغول، 2010، صفحة 13):

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

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

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

-يعمل نموذج بطاقة الأداء المتوازن على ربط مؤشرات الأداء المالية وغير المالية لكل بعد من أبعاد البطاقة مع الأهداف الاستراتيجية الفرعية المستمدة من استراتيجية تنظيم الأعمال.

-تتميز بطاقة الأداء المتوازن بمحدودية عدد المؤشرات الأداء الأساسية المالية منها وغير المالية.

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

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

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

وتهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق التوازن ما بين مجموعة من العوامل كما يلي (ريغة، 2014، صفحة 71):

- التوازن ما بين المؤشرات غير المالية والمالية.
 - التوازن ما بين المكونات الخارجية والداخلية للمؤسسة.
 - التوازن ما بين مؤشرات الأداء التاريخية (التابعة) والمؤشرات الأداء المستقبلية (القائدة).
 - التوازن ما بين الأهداف القصيرة المدى (العمليات والأنشطة) والأهداف طويلة المدى (الأهداف الاستراتيجية).
- بطاقة الأداء المتوازن تجعل نظام التعويضات أكثر تحديداً ودقة، حيث أن عملية ربط نظام التعويضات بهذه البطاقة يزيد من اهتمام الموظفين بالجوانب الاستراتيجية ويحفزهم على تنفيذ استراتيجية المؤسسة والوصول إلى الأهداف المحددة (Kaplan Robert & N., 2003, p. 15).

2. العوامل المؤثرة في بطاقة الأداء المتوازن:

يتأثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن باستراتيجيات المؤسسات إلى جانب العوامل البيئية التي تواجهها هذه المؤسسات، حيث تخضع بطاقة الأداء المتوازن إلى مجموعة من العوامل تؤثر على تبني هذه البطاقة مما يجعلها تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

1.2. حجم المؤسسة: كلما ازداد حجم المؤسسة تزداد معه مشاكل الرقابة والاتصال، وهذا له تأثير كبير على تصميم استخدام أنظمة الرقابة الإدارية، وهذا يجعل الحاجة إلى وجود أنظمة إدارية متطورة أكثر من ضرورة، وعليه فإن هذه المؤسسات تفضل استخدام أنظمة إدارية تكون أكثر تعقيداً، وتتبنى بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارية متكاملة تساعد إدارة هذه المؤسسات في اتخاذ القرارات الصائبة وفي كل المستويات وهذا ما يجعل مثل هذه المؤسسات ذات الحجم الكبير تميل أكثر للاستخدام بطاقة الأداء المتوازن (عريوة، 2011، صفحة 77).

2.2. درجة عدم التأكد البيئي: تؤثر الظروف الاقتصادية التي تتطور فيها المؤسسة على اختيار الأسلوب المناسب لتقييم الأداء، حيث للبيئة المحيطة بالمؤسسة دورا معتبرا في تحديد نظام تقييم الأداء الخاص بالمؤسسة، وهذا يتقاطع مع ما خلصت إليه مجموعة من الأبحاث في هذا الإطار، ولهذا كان لزاما على المؤسسات أن تعمل على دمج المعلومات غير المالية في نظم معلوماتها المحاسبية لمواجهة عدم التأكد الذي يفرزه محيط المؤسسة، حيث لوحظ وجود علاقة طردية ما بين درجة عدم التأكد البيئي في محيط المؤسسة واستخدام نظام المعلومات الذي يتضمن المقاييس غير المالية (Chenhall, 1986, p. 23).

3.2. الاستثمار في الأصول غير الملموسة: إن الأصول غير الملموسة مثل شهرة المؤسسة والعلامة التجارية إذا تم إدارتها واستغلالها بصورة فعالة يمكن لها أن تأتي بقيمة مضافة للمؤسسة، وفي هذه الحالة يعتبر استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارية لقياس وتقييم الأداء خيار أحسن، لأن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يتطلب مؤشرات غير مالية تعكس قرارات النمو والتطور والأنشطة بالنسبة للمؤسسة، لكن خلاص (عريوة) إلى أن الدراسات العلمية لم تؤكد أن فرضية تبني المؤسسات لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن يعتمد على الاستثمار في الأصول غير الملموسة عندما تقاس بالنسبة إلى أصول المؤسسة ككل (عريوة، 2011، صفحة 78).

4.2. الهيكل التنظيمي: غالبا ما تتوفر المؤسسات الكبيرة والتي تكون أكثر تنوعا ولا مركزية في التسيير على أنظمة قياس وتقييم الأداء أكثر تطورا، وهذا ما يؤكد على أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يشكل أحد أهم المتغيرات في عملية التقييم والرقابة للأداء، وتوصل الكثير من الباحثين إلى أن قياس الأداء يكون أكثر شمولية وتوازنا، فكلما كانت المؤسسة تعتمد على التنظيم اللامركزي وهذا ما يشترطه أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات ذات الحجم الكبير والتي تنشط في محيط معقد وغير مؤكد (يحياوي، 2009، صفحة 271).

ويؤكد هذا الطرح كل (Kaplan & Norton)، حيث يرى الباحثان أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر نظام الاتصال من الأعلى إلى الأسفل والذي يعمل على ترجمة رؤية استراتيجية المؤسسة لجميع العاملين بها وفي مختلف المستويات الإدارية، حيث وجد الباحثان عن اعتماد المؤسسة على هيكل تنظيمي ممرکز قد يؤثر سلبيا على تنفيذ استراتيجية المؤسسة، حيث يشجع الباحثان الاعتماد على هيكل تنظيمي غير ممرکز

يسمح بانتقال المعلومات بكل حرية (Kaplan Robert & N., 2003, p. 76). ومن خلال ما سبق يمكن القول إن كل ما كان الهيكل التنظيمي للمؤسسة غير ممرکز يكون استخدام وتبني بطاقة الأداء المتوازن أكثر ملائمة وفعالية.

المبحث الثالث: تطور بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية

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

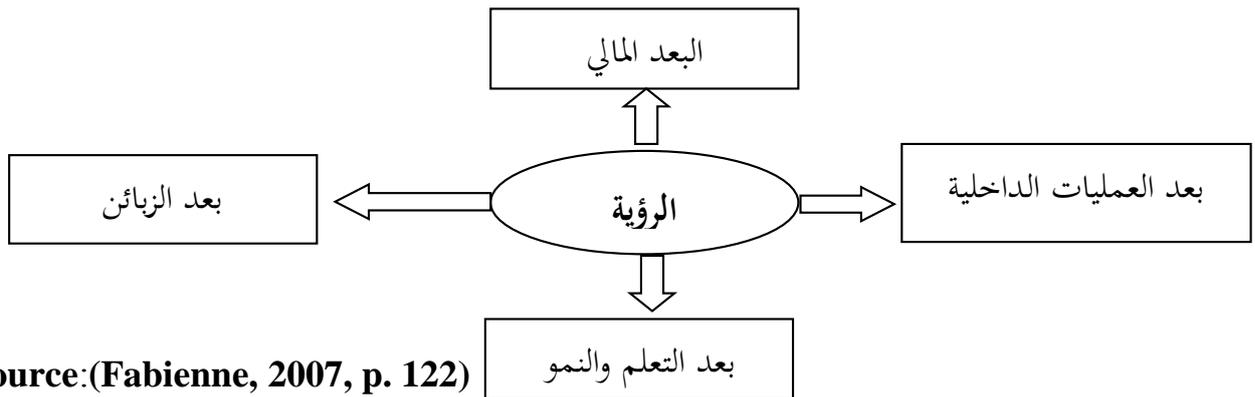
المطلب الأول: اعتبار بطاقة الأداء المتوازن كنظام

في هذا المطلب نتناول الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن وتطوره من نظام لقياس الأداء إلى نظام إداري حسب العناصر التي سوف يتم التطرق إليها.

1. الجيل الأول: بطاقة الأداء المتوازن كنظام لقياس الأداء (1992-1996):

ظهر هذا الجيل من بطاقة الأداء المتوازن كنظام بديل لأنظمة الرقابة الإدارية يعمل على قياس أداء المؤسسات باستخدام جملة من المقاييس المالية وغير المالية، حيث في هذا الجيل تم إضافة ثلاثة أبعاد أخرى إلى البعد المالي والمتمثلة في بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، والشكل رقم (2-6) يوضح الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن:

الشكل (2-6): نموذج الجيل الأول لبطاقة التقييم المتوازن.



Source: (Fabienne, 2007, p. 122)

يبين الجدول رقم (2-6) وصف الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن، حيث يتكون من أربعة أبعاد كل بعد يحتوي على أهداف خاصة به تحقق متصلة فيما بينها رؤية وأهداف المؤسسة من خلال ربط رؤية المؤسسة بالأبعاد الأربعة للبطاقة، وذلك باستخدام مؤشرات محدودة في إطار كل بعد من الأبعاد الأربعة وتحدد سمات الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن في الخصائص التالية (محمود، 2009، الصفحات 518-519):

- اعتماد الجيل الأول للبطاقة على أبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو).

- مزج المقاييس المالية مع المقاييس غير المالية، مما أدى إلى التكامل بين المؤشرات التاريخية والمؤشرات المستقبلية.

- محدودية عدد المقاييس المستخدمة لقياس الأداء (من 15 إلى 20).

- ارتباط المقاييس بأهداف استراتيجية محددة ونابعة من استراتيجية المؤسسة (مؤسسة ربحية أو غير ربحية).

- وجود علاقة السبب والنتيجة في بطاقة الأداء المتوازن.

- اختيار المقاييس بأسلوب يعكس سيطرة الإدارة العليا في المؤسسة.

واجه هذا الجيل من بطاقة الأداء المتوازن عدة صعوبات ومشاكل أثناء عملية التطبيق في المؤسسات

حيث وجهت له انتقادات منها (إدريس والغالبي، 2009، صفحة 146):

- إن التعريف والتحديد الأولي لبطاقة التقييم المتوازن جاء واسعا وغامضا وولد رؤى وتصورات متباينة لها.

- صعوبة اختيار القياسات الملائمة لأبعاد البطاقة من جهة، ومن جهة أخرى كيفية إقرار القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من الأبعاد الأربعة لبطاقة التقييم المتوازن.

- اعتبارها أداة لقياس الأداء وليس لقيادة الأداء، وبالتالي إهمالها لجانب كبير من المؤسسة (لطرش، 2018، صفحة 32).

- غموض علاقة السبب والنتيجة في نموذج بطاقة الأداء المتوازن، حيث تم عرضها من خلال توضيح

الروابط بين الأبعاد الأربعة دون إعطاء مبررات منطقية لهذه الروابط (محروس، 2013، صفحة 80).

2. الجيل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كنظام إداري (1997-2000):

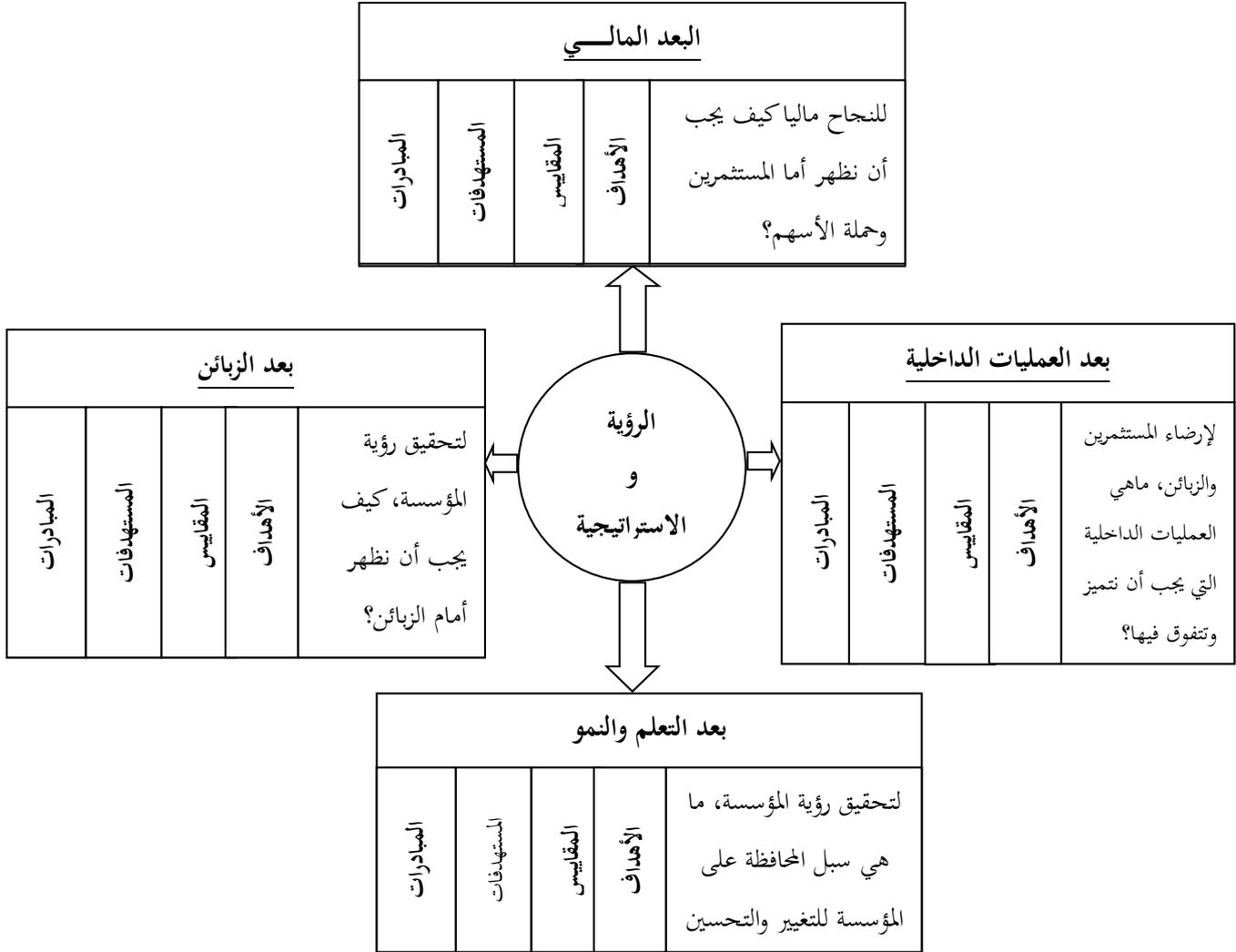
بعد تبني الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن في الكثير من المؤسسات على مستوى العالم، ظهرت عدة

الفصل الثاني:

مفاهيم حول الأداء وبطاقة الأداء المتوازن

مشاكل رافقت تطبيق هذا الجيل من بطاقة الأداء المتوازن، ومعالجة الصعوبات والانتقادات التي وجهت للجيل الأول ظهر الجيل الثاني كما هو مبين في الشكل (2-7) أدناه:

الشكل رقم (2-7): نموذج الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (بن عمر ح.، 2021، صفحة 173)

في هذا الجيل من بطاقة الأداء المتوازن تم اعتبارها كنظام إداري تترجم فيه الرؤية الاستراتيجية إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء، كم هو موضح في الشكل رقم (2-7) على أن يتحقق ذلك الترابط وفق النقاط التالية (لطرش، 2018، صفحة 32):

– الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن: (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).

- المكونات الرئيسية لكل بعد: حيث يحدد في كل بعد كل من الأهداف، المقاييس، المستهدفات والمبادرات.

- **العلاقات السببية:** في الجيل الثاني من البطاقة يظهر الارتباط بين أبعاد البطاقة، حيث أن التعلم والنمو يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على عملية التكوين والتدريب وبكفاءة، وهذا يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على تحسين أداء العمليات الداخلية، وهذا ينعكس على تحقيق درجة مقبولة من قبل الزبائن وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسة، وتحدد ملامح الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن في الخصائص التالية (محروس، 2013، الصفحات 80-81):

- **إحلال مدخل الأهداف الاستراتيجية المحددة محل المدخل الوصفي الموقفي لاختبار المقاييس الملائمة لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:** في عام 1992 اقترح كل من (David Norton & Robert Kaplan) المدخل الوصفي الموقفي في اختيار المقاييس الملائمة، لكن بعدها وفي سنة 1993 اعترفا بأن هذا المدخل يمثل نقطة ضعف واضحة في اختيار المقاييس الملائمة، وعلى هذا الأساس قاما بإحلال مفهوم الأهداف الاستراتيجية في اختبار المقاييس الملائمة، وذلك كون الهدف الاستراتيجي يعطي تبريرا مقنعا لاختبار مقياس من بين مجموعة من المقاييس البديلة المتضمنة في كل بعد من أبعاد نموذج قياس الأداء المتوازن.

- **استخدام نماذج الربط الاستراتيجي (خرائط استراتيجية):** قدم كل من (David Norton & Robert Kaplan) مفهوم نماذج الربط الاستراتيجية وذلك من أجل تبرير منطقية علاقة السبب والنتيجة بين المقاييس، وبالرغم من أن هذه النماذج تعطي تبريرا منطقيا لتعزيز العلاقة السببية بين المقاييس، إلا أنها ممكن أن تخلق في سياق صياغتها مشاكل فكرية تشجع على استخدام أشكال من التحليل وذلك لتأكيد شرعية اختيار مقياس ما من بين عدة مقاييس بديلة على أساس علاقات ارتباط إحصائية، بالإضافة إلى الصعوبات العملية المتمثلة في كيفية دمج أدوات التحليل المستخدمة في عملية تصميم بطاقة الأداء المتوازن وترتب على ذلك التأكيد على عملية التوثيق عند تصميم بطاقة الأداء المتوازن، وكذلك بين الأهداف الاستراتيجية لأبعاد البطاقة.

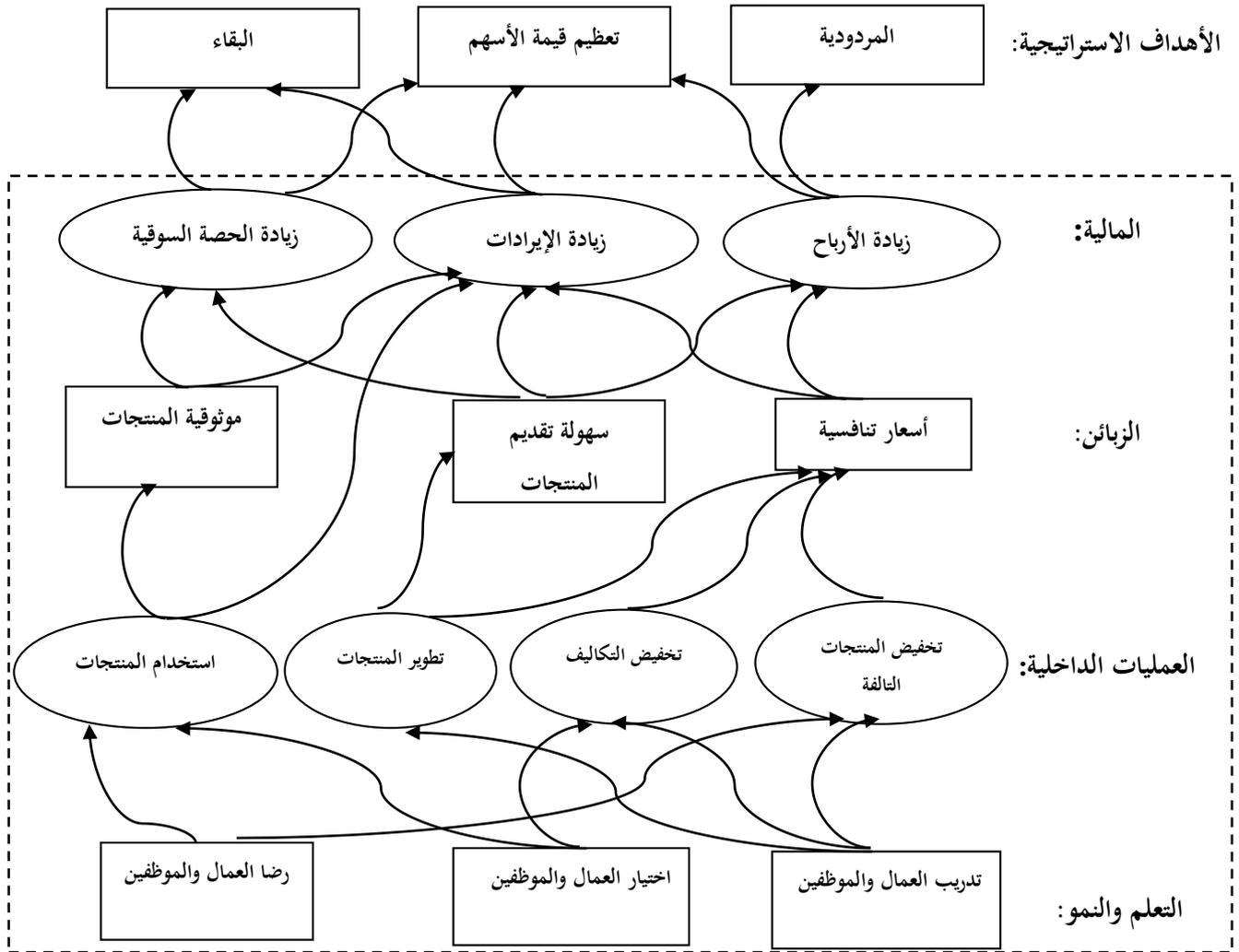
- تصميم نظم التقارير البرمجية لبطاقة الأداء المتوازن: تتطلب عملية صياغة وتشغيل نموذج بطاقة الأداء المتوازن بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، من أجل استخدام نظم التقارير البرمجية لتغيير عناصر نظام معلومات إدارة الأداء الاستراتيجي، حيث يتم ربط هذا النظام أليا بمسارات تدفق المعلومات سواء من أعلى إلى أسفل، مثل المعلومات المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية والناتج المرغوبة والقيم المستهدفة، أو من أسفل إلى أعلى مثل البيانات المتعلقة بالقياس والتقارير اليومية وعمليات المسح واستطلاع الرأي، وهذا يساعد على التشخيص المبكر والتدخل السريع لحل المشكلات المستحدثة التي تفرزها بيئة تطبيق النموذج قياس الأداء المتوازن.

المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كإطار للتغيير التنظيمي

ظهر الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن ما بين سنة (2001-2006)، حيث وصف كلا من الباحثين (Lawrie & cobbold) الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن على أنه تحسين من تصميم الجيل الثاني مع خصائص جديدة هدفها توفير وظائف أفضل وأهمية استراتيجية، يأتي هذا التطور نتيجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات غير الهادفة للربح وفي القطاع العمومي بداية من سنة 2000، مما جعل البعد المالي في هذه المؤسسات عدس الفائدة (بن عمر ح.، 2021، صفحة 173).

أما في سنة 2003 فقد سمى الباحث (Paul.Niven) الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن بـ "الخرائط الاستراتيجية"، حيث تعمل الأهداف الموجودة على خريطة الاستراتيجية كمعالم على طريق التنفيذ الاستراتيجي، كما يشرحها مهندسو بطاقة الأداء المتوازن (Kaplan & Norton) على أن الاستراتيجية تعني حركة المؤسسة من موقعها الحالي إلى موقع مستقبلي مرغوب فيه ولكن غير مؤكد، ونظرا لأن المؤسسة لم تصل أبدا إلى هذا المكان المستقبلي، فإن المسار المؤدي إليها يتكون من سلسلة من الفرضيات المرتبطة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، حيث تحدد خريطة الاستراتيجية علاقات السبب والنتيجة مما يجعلها واضحة وقابلة للاختيار، ويضيف الباحث (Paul. niven) أنه مع وجود خريطة استراتيجية فإنك تمتلك مستندا واضحا وموجزا من صفحة واحدة يحدد ما تعتقد أنه الأكثر أهمية في الجهد المبذول لتنفيذ استراتيجية (Paul.R, 2003, p. 169)، والشكل رقم (2-8) أدناه يعطينا توضيحا لنموذج الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن.

الشكل رقم (2-8) نموذج الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن



Source:(Hannabarger chuck, 2007, p. 39)

من خلال الشكل رقم (2-8) يتضح لنا الشكل الذي يمكن أن تكون عليه خريطة استراتيجية لأي مؤسسة وهي تبدو أكثر تعقيدا في هذا الشكل، كما يظهر الشكل رقم(2-8) الطريقة التي تخطط بها المؤسسة لتحويل أصولها المعنوية إلى أهداف مرغوبة، فالعمال والموظفين يحتاجون إلى التدريب واكتساب المهارة لخلق وتطوير منتجات جديدة وبأقل التكاليف، وهذا يؤدي إلى تقديم منتجات ذات جودة وبأسعار تنافسية، وهذا يؤدي إلى رفع الحصة السوقية للمؤسسة وبالتالي زيادة الإيرادات والأرباح، الأمر الذي ينتج عنه عائد أعلى لأصحاب المؤسسة وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ويمكن تلخيص المميزات الأساسية للجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن والتي نتجت عن محاولات تطوير الجيل الثاني للبطاقة بغرض تحسين الأداء الوظيفي، وتمثل هذه المميزات فيما يلي (بن خليفة، 2018،

- يتميز الجيل الثالث بكونه أكثر بساطة وأقل تعقيدا من الجيل الأول.
 - يعتبر كإطار للتغيير التنظيمي لأنه يبين الخطوات الخاصة بالتغيير في المؤسسة من خلال تغيير استراتيجياتها
 - يوضح العلاقة السببية بين أبعاد البطاقة أفضل مما كانت عليه في الجيل الثاني.
 - يبين الاتجاه بوضوح حتى يتمكن الأفراد من الوصول إلى الرؤية المرغوبة.
- ويمكن تلخيص المكونات الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن الجيل الثالث كما يلي (إدريس والغالبي، 2009، صفحة 149):

1. **بيان الاتجاه:** الذي يوضح شمولية القرارات وتنظيم الأنشطة وليس الدخول في تفاصيل وضع الأهداف قبل وصف دقيق وصحيح لهذا الاتجاه.
2. **الأهداف الاستراتيجية:** والتي تبين مساهمة الاتجاه العام بإعطاء وضوح لتقاسم الرؤية الشمولية للعمل في المؤسسة ووضع أهداف استراتيجية مترابطة في إطار نظام من التفكير المنهجي، وعلاقات السبب والنتيجة بين هذه الأهداف تتسم بالوضوح.
3. **نموذج الربط الاستراتيجي وأبعاد البطاقة:** حيث يتم الفصل ما بين الأبعاد الأربعة للبطاقة إلى نوعين من الأبعاد، البعد الأول يركز على البعد الداخلي للبطاقة ويشمل كل من بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، أما البعد الثاني فيركز على البعد الخارجي للبطاقة والمتضمن كلا من البعد المالي وبعد الزبائن وهذا حتى يمكن من تحديد الأهداف الاستراتيجية بشكل منفصل بين الأبعاد الأربعة للبطاقة.
4. **المقاييس والمبادرات:** تبين المقاييس والمبادرات أنه عندما يتم الاتفاق على الأهداف، وتصبح القياسات محددة لتدعيم قدرة الإدارة العليا في فحص ومراقبة تطوير المؤسسة باتجاه تحقيق الأهداف، يتم تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

تمثلت بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في الجيل الرابع، فرغم التطور الذي عرفته بطاقة الأداء المتوازن منذ ظهور الجيل الأول منها حتى الجيل الثالث، إلا أنها واجهت عدة انتقادات وذلك لعدم اهتمامها بالجوانب الاجتماعية والبيئية كون هذه الجوانب لها ارتباط مباشر بأداء المؤسسة، خاصة مع تدخل الدولة

المباشر وغير المباشر من خلال اللوائح والتشريعات التي تنظم وتقيم السلوك الاجتماعي والبيئي للمؤسسات وتمثل أهم خصائص الجيل الرابع لبطاقة الأداء المتوازن فيما يلي (لقمان، 2015، صفحة 41):

1. تهيئة المجال لكل من القيادة والإدارة: يبرز الجيل الرابع لبطاقة الأداء المتوازن أن القيادة والإدارة تلعب دوراً أساسياً في إدارة الأداء في المؤسسة، ولدعم القيادة والإدارة فإن الخرائط الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن لها قيم تنظيمية، وهذا يدعم الأبعاد الأربعة الحالية ويدمج قيم المؤسسة كمقاييس الأداء والتغيير أو إضافة بعد خامس الذي يدعم التعلم والنمو.

2. معالجة كل من الانضباط وثقافة الأداء: إن حاجة المؤسسة للانضباط لإدارة الأداء والحفاظ على حقيقة المؤسسة أمر لا مناص منه، ولكن السؤال المطروح؟ كيف يمكن إطلاق العنان للموظفين لإبراز إمكانياتهم من أجل أداء أفضل ما لديهم، إن انضباط الأداء حول عمل الأساسيات يحتاج إلى أدلة وبراهين لضمان أن يكون لديك حقائق حتى تتمكن من إدارة المعلومات الأساسية لاتخاذ القرارات.

3. يفترض بأن البيئة غير مؤكدة وتحتوي على مخاطر: أي أن المستقبل غير مؤكد، حيث تعكس هذه النظرة كيف يتحمل المديرين التنفيذيين الإدارة وسط الخطر والحيرة، ولذا كانت الحاجة إلى البحث عن استخدام أدوات وتقنيات تتناسب مع مستوى الطموح الذي تريد المؤسسة انجازه، وتساعد هذه النظرة أيضاً في وصف المؤسسة في عدة نقاط، وهي تشمل على وجهة نظر خارجية من جزأين: أن الأهداف والمقاييس أمر حيوي لضمان استمرارية المقاييس والأهداف ذات صلة مع تغير البيئة، واستخدام مؤشرات التنبؤ الخارجي (مؤشرات الأداء البيئية) لمراقبة البيئة الخارجية.

4. تضمين الآثار الاجتماعية والآثار البيئية: يسعى الجيل الرابع لبطاقة الأداء المتوازن إلى دمج الأثر الاجتماعي والبيئي في وجهات النظر الأصلية لبطاقة الأداء المتوازن، وذلك كنتيجة لسلوك وأنشطة المؤسسة ويفترض بإضافة الأثر البيئي كبعد خارجي إلى وجهة النظر المالية، وإضافة الأثر الاجتماعي إلى وجهة نظر الزبائن.

وفي هذا السياق تم إدراج عدة تحسينات على بطاقة الأداء المتوازن لتوائم استدامة المؤسسة، واعتبرت بطاقة الأداء المتوازن في هذه المرحلة كأداة لقياس وإدارة الأداء والاستراتيجي، تعمل على دمج الاستراتيجيات المتعلقة باستدامة المؤسسة (قيم الإدارة البيئية والاجتماعية) مع الأهداف الإجمالية ككل لتعرف بذلك باسم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (Hansen, 2012, p. 9).

ومما سبق ومن خلال اطلعنا على مسارات تطور بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الأول لها حتى الجيل الرابع، نلاحظ أنها مرت بعدة تطورات تتناسب مع التطورات التي تحصل في المؤسسات والمجتمعات معا من خلال إسهامات عدة باحثين واستشاريين من مختلف أنحاء العالم، الذين ساهموا بخبرتهم ومعرفتهم في التطور المستمر لبطاقة الأداء المتوازن، وقد جاءت هذه التطورات إما لتكمل بعضها البعض أو نتيجة للمشاكل التي رافقت تطبيق الجيل السابق، والشكل رقم (2-9) التالي يلخص التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينات القرن الماضي إلى يومنا هذا.

الشكل (2-9): التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (مسلم، 2012، صفحة 13)

نلاحظ أن بطاقة الأداء المتوازن عرفت تطورا كبيرا خلال السنوات الأخيرة من خلال أربعة أجيال رئيسية، حيث اعتبرت في بدايتها كنظام لقياس الأداء، للتطور فيما بعد كنظام إداري، أما في الجيل الثالث

أصبحت إطار للتغيير التنظيمي وفي الجيل الرابع أدخل عليها البعد المجتمعي لتصبح تسمى بطاقة الأداء المستدامة.

خلاصة الفصل:

هذا الفصل تم التوصل إلى أن المؤسسات تولي أهمية قصوى للأداء، لكون هذا الأخير يعتبر محورياً مركزياً لمعرفة نجاح أو فشل المؤسسة في اتخاذ قراراتها وخططها الاستراتيجية، ومن أجل الوصول إلى أحكام بشأن درجة هذا الأداء، كان لزاماً على هذه المؤسسات استخدام طرق وأساليب لقياس وتقييم الأداء، إلا أن استعمال الأدوات التقليدية في هذه العملية، والتي تركز بشكل كبير على المقاييس المالية فقط، أصبحت قاصرة وغير كافية ووجهت لها عدة انتقادات، ما استوجب البحث عن أساليب أخرى لقياس وتقييم الأداء، ومن بيت أهم هذه الأساليب الحديثة بطاقة الأداء المتوازن والتي تجمع المقاييس المالية وغير المالية والتي ظهرت لأول مرة سنة 1922، تعمل على تقديم نظرة شاملة ومتكاملة على أداء المؤسسة تساعد إدارة المؤسسة على تطبيق استراتيجيتها وتحقيق أهدافها.

وتتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة أبعاد ترتبط ببعضها وهذه الأبعاد هي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، وعرفت هذه البطاقة منذ ظهورها في بداية التسعينات عدة تغيرات من خلال أربعة أجيال رئيسية وقد جاءت هذه التطورات إما لتكمل بعضها البعض أو نتيجة للمشاكل التي رافقت تطبيق الجيل القديم.

وحتى تتمكن المؤسسات من الاستخدام الأمثل لبطاقة الأداء المتوازن واستغلالها في اتخاذ القرارات المالية، يتطلب ذلك معرفة العلاقة ما بين بطاقة الأداء المتوازن واتخاذ القرارات المالية، وهذا ما ستناوله في الفصل الموالي.

الفصل الثالث:

بطاقة الأداء المتوازن

واتخاذ القرارات المالية

تمهيد:

تعد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأحد أهم الأدوات الحديثة استخداما من قبل المؤسسات في مختلف أنحاء العالم في عملية قياس وتقييم الأداء، حيث تعمل هذه الأخيرة على الجمع بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية، مما يتيح للمؤسسات رؤية شاملة ومتوازنة لأدائها، لذا تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظاما لإدارة الأداء من خلال ترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة من المؤشرات.

وفي هذا السياق يتم التعرض في هذا الفصل إلى بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها باتخاذ القرارات المالية

من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن؛
- المبحث الثاني: العلاقة السببية والخريطة الاستراتيجية في بطاقة الأداء المتوازن؛
- المبحث الثالث: دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات المالية؛

المبحث الأول: خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن

في هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن، حيث يتطلب تصميم بطاقة الأداء المتوازن عدة خطوات منهجية، وتبدأ هذه العملية من المستويات العليا في المؤسسة إلى المستويات الدنيا لها، عبر خطوات متتالية لبناء هذه البطاقة، وهذه أهم الخطوات المنهجية المتبعة في تصميم بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الأول: تحديد الرؤية والاستراتيجيات المالية للمؤسسة

وتتمثل في الخطوات التالية:

1. الخطوة الأولى (تحديد رؤية المؤسسة):

تُبين الرؤية المستقبلية للمؤسسة بكلمات تصور ما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل، وهي تساعد أثناء صياغة الاستراتيجية ووضع الأهداف، والرؤيا تبرز الغرض الأساسي الذي أنشأت من أجله المؤسسة ويعتبر أحد أسباب وجودها، وتتبع الرؤيا دوماً لرسالة المؤسسة وقد تصدر الرؤيا من طرف مدير المؤسسة أو من قبل العاملين، أو من طرف أصحاب المصالح المتعاملين مع المؤسسة (عبد اللطيف، 2006، صفحة 148).

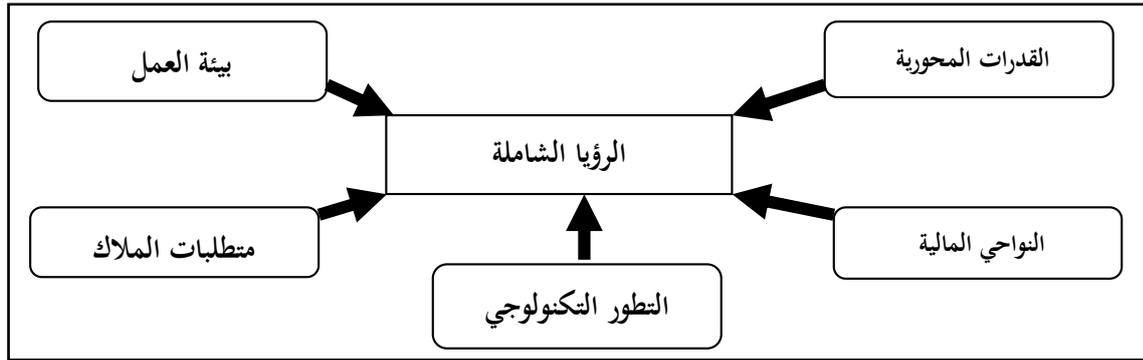
إضافة إلى ذلك هناك بعض الأسئلة التي تساعد على تبني رؤية معينة لتصميم بطاقة الأداء المتوازن

نذكر منها (تركمان حنان، 2006، صفحة 77):

- هل تعبر الرؤيا عن الثقة التي تحتاجها المؤسسة؟
- هل تعطينا الرؤيا التحدي الذي تحتاجه المؤسسة؟
- هل تساعدنا الرؤيا على صياغة أهداف المؤسسة؟

ويجب عند القيام بتحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وقبل وضع الرؤيا الشاملة، الأخذ بعين الاعتبار الحالة الداخلية والخارجية للمؤسسة والتي تشمل الجانب المالي، متطلبات المالكين، التطور التكنولوجي وبيئة العمل، وهذا حسب ما نبينه في الشكل التالي:

الشكل (3-1): العوامل التي تؤثر على تحديد الرؤيا



المصدر: (المغربي ع.، 2006، صفحة 308)

بعد ما يتم الانتهاء من تحديد وصياغة الرؤية الشاملة، يأتي دور اختيار مجالات الرؤية التي يتم بناء المقاييس عليها، وحسب ما اقترح كل من Kaplan & Norton يوجد هناك أربعة مجالات للرؤيا وهي: مجال الرؤيا للجانب المالي، مجال الرؤيا لجانب الزبائن، مجال الرؤيا لجانب العمليات الداخلية، وأخيرا مجال الرؤيا لجانب التعلم والنمو، مع إمكانية إضافة مجال خامس والمتمثل في الجانب البشري عند بعض المؤسسات، واختيار مجالات الرؤيا يجب أن تستند بالأساس إلى منطق العمل، حيث يجب أن تكون هناك علاقة متبادلة وواضحة بين جميع مجالات الرؤيا الأربعة أو الخمسة، حيث ينبغي أن يؤدي مجال الرؤيا في بعد التعلم والنمو إلى توضيح الطرق التي تعتمز الإدارة إتباعها في تطوير المؤسسة والمنتجات والخدمات المقدمة بهدف تنظيم العمليات وإضافة قيمة للزبائن، وبالتالي يجب أن ينعكس هذا التأثير على الجانب المالي، أي زيادة قيمة للمساهمين (سعدو، 2015، صفحة 119).

2. الخطوة الثانية (تحديد الاستراتيجيات المالية):

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نموذج لقياس الأداء، فهي تساهم في صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة وتعمل على متابعتها ومراجعتها، وينظر إلى نموذج بطاقة الأداء المتوازن على أنه أداة تستخدم لترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى مقاييس وأهداف محددة، وعليه فالغرض من هذه الخطوة ينحصر في ترجمة الرؤية الخاصة بالمؤسسة إلى صورة ملموسة، وبالتالي تحقيق التوازن بين المجالات المختلفة للرؤيا (المغربي ع.، 2006، صفحة 314).

وتترجم عملية صياغة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة إلى مخطط يصف جميع النشاطات اللازم القيام بها، وتكون متناسبة والوسائل المتاحة للمؤسسة في ظل القيود الموجودة داخل وخارج المؤسسة، من أجل

بلوغ أهداف ثابتة وفي زمن محدد، وهذا للوصول إلى أفضل استراتيجية ممكنة، وتمر عملية تحديد الاستراتيجية الملائمة للمؤسسة انطلاقاً من الاستراتيجيات التي تم تحديدها في السابق، حيث تعمل المؤسسة على تحديد عدد محدود من الأهداف الكلية، حيث يتم تحديد مقابل كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن عدداً محدداً من الأهداف، ويجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس ويمكن الوصول إليها، وأن يكون هذا الهدف مرتبطاً باستراتيجية المؤسسة، وكمثال على ذلك: إذا أرادت مؤسسة ما توسيع حصتها السوقية، يمكن أن يكون هدفها الاستراتيجي هو "تقديم أفضل خدمة للزبائن"، وهذا الهدف يمكن أن يتم ترجمته إلى هدف آخر كتحسين مستوى الخدمة للزبائن، وهذا يكون من خلال معالجة طلبية الزبون في أقصر وقت ممكن (Alain, 2002, pp. 190-191).

بعد هذه المرحلة يتم صياغة وتحديد الاستراتيجية الملائمة للمؤسسة، فهي تعمل على جعل الرؤية محددة وبالتالي تكون أسهل للفهم من طرف الأفراد للعمل من خلالها، ونشير هنا إلى أن عملية صياغة الاستراتيجية تكون أكثر تعقيداً، ولهذا تستلزم قدراً كبيراً من المدخلات في صورة موارد، وذلك بسبب تعدد المتغيرات التي يجب دراستها (المغربي ع.، 2006، الصفحات 109-110).

المطلب الثاني: تحديد عوامل النجاح الحرجة ومقاييس الأداء

وتتمثل في الخطوات التالية:

1. الخطوة الثالثة (تحديد عوامل النجاح الحرجة):

تمثل عوامل النجاح الحرجة مجموعة الشروط الأساسية التي تساعد المؤسسة على مواجهة التغيرات المستمرة في بيئتها الداخلية والخارجية، والتي تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية ويمكن أن تكون هذه العوامل في شكل كفاءات متميزة تعطى للمؤسسة مزايا تنافسية في ميدان نشاطها تميزها عن بقية المؤسسات المنافسة (Langlois, 2008, p. 351)

كما يتم في هذه الخطوة تحديد الأولويات من خلال الانتقال من وصف الاستراتيجيات إلى مناقشة ما يحتاجه نجاح الرؤية الاستراتيجية، بحيث في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتحديد العوامل الأكثر تأثيراً على تحقيق النجاح، وهذا ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتركز مفاتيح النجاح على التغيرات التي يجب على المؤسسة أن تمارسها وهي خطوة سابقة لوضع الخطط العملية، حيث تساعد على

تحديد القياسات الأساسية مثل: تنمية أداء وقدرات الموظفين، اقتحام أسواق جديدة وإيجاد قنوات استثمارية جديدة (مقدم، 9-10، نوفمبر، 2010، صفحة 17).

ويعتبر تحديد عوامل النجاح الرئيسية خطوة مهمة لها فوائد عدة، من أهمها تفسير أهداف الأعمال فيما يتعلق بالمبادرات أو الإجراءات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف، حيث يعد استخدام تحديد عوامل النجاح الرئيسية أسلوباً فعالاً، من خلاله يتم إشراك الإدارة العليا في تطوير استراتيجية المؤسسة، ويمكن من الربط بين الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها واستراتيجيتها مع التركيز أكثر على المجالات المهمة التي تحتاج إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تحسين أدائها (خان، 2021، صفحة 112).

كما يجب التعرف بوضوح على الاتساق الداخلي للمقاييس وبدرجة معقولة في ما يتصل بجوانبها ووثيقة الصلة في ما بينها أم لا، حيث يكون الترابط العمودي بين عوامل النجاح الحرجة تلقائياً باختلاف درجة هذا الترابط، لأن عوامل النجاح الحرجة يتم التعرف عليها وترتب حسب الأولوية، أما الطريقة السهلة لإحداث الترابط الأفقي بين عوامل النجاح الحرجة هي إعداد رسومات تخطيطية للمقاييس متمثلة في خريطة استراتيجية بيانية، ويتم فحص كل مقياس لمعرفة ارتباط مجالات الرؤية ببعضها البعض وبشكل طبيعي (المغربي ع.، 2006، صفحة 322).

ولقد تم تبني فكرة الخرائط الاستراتيجية في إعداد وقياس وصياغة الاستراتيجية لتجنب الضياع في هذه التفاصيل في بعض الأحيان أو البقاء في الأحداث العامة لقياسات غير واضحة، حيث أن الخريطة الاستراتيجية تعيد التركيز على عمليات الإدارة الاستراتيجية وإدارة وقياس وصياغة ونتائج، حيث تساعد الخريطة الاستراتيجية بوصف جد دقيق للاستراتيجية التي تختارها المؤسسة، وتمكن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بمؤشرات عملية واضحة لجميع جوانب الاستراتيجية، وفي أطر ومؤشرات محددة مترابطة تعمل باتجاه تحقيق النتائج المستهدفة، إذن في هذه الخطوة يتم رسم الخريطة الاستراتيجية التي تصف مختلف الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، تكون مقسمة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتبين فيها ارتباطات السبب والنتيجة، حيث تعمل الخريطة الاستراتيجية على تحديد العلاقة بين الأهداف ومسبباتها وأثرها (خان، 2021، الصفحات 112-113).

2. الخطوة الرابعة (تحديد مقاييس الأداء):

تأتي هذه الخطوة بعد تحديد عوامل النجاح الحرجة ويتم التعبير عنها وقياسها كمياً، حيث يتم اختيار

المقياس المناسب لقياس عامل النجاح المراد تقييمه، باعتبار أن دور المقياس المختار يتمثل في تسجيل التطور الحاصل في أي عامل من عوامل النجاح (ريغة، 2014، صفحة 94).

أي بمعنى آخر في هذه الخطوة يتم تحديد المقاييس الرئيسية لاستخدامها لاحقاً، وهذه المقاييس يمكن الحصول عليها باستخدام مثلاً طريقة العصف الذهني، بحيث يتم تجميع كل الأفكار المتعلقة بهذه المقاييس وكمرحلة أخيرة يتم تحديد وترتيب هذه المقاييس الأكثر فاعلية وحسب الأولوية.

وتعتبر مقاييس الأداء ذات أهمية بالغة تعكس الأهداف التي ترغب المؤسسة من خلالها إلى تحقيق وإنجاز الاستراتيجية والأهداف المعتمدة بفعالية، فضمن البعد المالي يمكن للمؤسسة أن تعتبر بعض هذه المؤشرات كمقاييس حقيقية للأداء مثل اعتبار مقياس التدفق النقدي المقياس المهم مقارنة بالمقاييس المالية الأخرى في نفس الإطار، لأن مقاييس الأداء المالي تعكس قدرة المؤسسة على بلوغ أداء فعال وذو كفاءة على مختلف المستويات وجعل المؤسسة مقاييس بعد الزبائن كهدف يتحقق بمؤشرات فاعلة مثل: احترام المواعيد مع الزبائن، تحسين خدمة الزبائن، أما في بعد العمليات الداخلية فتعكس مؤشرات الأداء على سبيل المثال: تلبية احتياجات الزبون الخاصة، جودة المنتج وغيرها، وأخيراً وفي بعد التعلم والنمو تعكس مقاييس الأداء مدى قدرة المؤسسة على زيادة خبراتها وتجاربها السابقة من خلال إدارتها ومواردها البشرية ومثال على ذلك: نسبة الإنفاق على البحث والتطوير والاستثمار في تدريب العاملين، كفاءة أنظمة المعلومات المستعملة، وهذه كلها تعد مقاييس أداء تعكس جهود المؤسسة في هذا البعد (إدريس والغالبي، 2009، الصفحات 118-119).

وحتى يكون تحديد المقاييس بدقة وفاعلية لا بد من توفر بعض المعايير في هذه المؤشرات وهي (أبو

ماضي ك.، 2018، الصفحات 63-64):

- أن يكون المقياس مباشراً يقيس النتيجة المراد قياسها بشكل مباشر.
- أن يكون المقياس موضوعي (واضح).
- يعبر عنه بأسلوب كمي (رقمي) كلما أمكن ذلك.
- أن يكون المقياس ملائماً لقياس النتيجة المطلوبة.

وعليه يمكن القول إن عملية تحديد المقاييس بدقة وفاعلية يعتبر خطوة مهمة تكمل الخطوات السابقة في تصميم بطاقة الأداء المتوازن، وانتقاء هذه المقاييس حسب المعايير وبدقة إلى مؤشرات أداء مرغوبة على مختلف المستويات تساعد المؤسسة على النجاح وتحقيق أهدافها.

المطلب الثالث: تحديد الخطة، الأنشطة والمتابعة والتقييم

وتتمثل في الخطوات التالية:

1. الخطوة الخامسة (تحديد خطة العمل):

في هذه الخطوة ينبغي على إدارة المؤسسة صياغة الأهداف وتحديد خطة العمل التي يتم من خلالها تبيان الأعمال والأنشطة اللازم القيام بها، من أجل إنجاز الأهداف والرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، وتشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين وجدولا زمنيا لإعداد تقارير المرحلة النهائية، وتعتبر مقاييس الأداء همزة وصل ما بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وأداء المستويات التشغيلية والتنفيذية، وكما هو معروف عن الأهداف الاستراتيجية بأنها مشتقة من الاستراتيجية العامة للمؤسسة، فإن مقاييس الأداء في المستويات التنفيذية أيضا تشتق بدورها من الأهداف الاستراتيجية، حيث يجب أن تكون هذه المقاييس محددة وليست عامة حتى تكون أكثر قابلية للفهم، خاصة في المستويات التنفيذية أثناء التطبيق (بن خليفة، 2018، صفحة 120).

وعليه ففي هذه الخطوة تقوم المؤسسة بتحديد خطة العمل وصياغة الأهداف كما يلي:

- **صياغة الأهداف** : تقدم الاقتراحات من طرف مسؤول كل وحدة في المؤسسة ليتم صياغة الأهداف النهائية من طرف الإدارة العليا، بحيث يتم وضع أهداف محددة لكل مقياس مستخدم من طرف المؤسسة وتتضمن هذه الأهداف أهداف قصيرة المدى وأخرى طويلة المدى، حتى تتمكن المؤسسة من تتبع مسارها بصفة مستمرة وتكون قادرة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، ويجب أن تكون هذه الأهداف منسجمة مع الرؤية والاستراتيجية العامة للمؤسسة ولا يكون هنالك تعارض أو تناقض بينهما وعليه وجب إحداث ترابط وتكامل بين الأهداف أفقيا ورأسيا.

- **وضع خطة العمل**: توضع خطة العمل النهائية من طرف إدارة المؤسسة، وحتى تكتمل المقاييس يجب على إدارة المؤسسة أن تحدد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف ورؤية المؤسسة التي تمت صياغتها مسبقا، ونظرا لأهمية هذه الخطط ودورها المفصلي في وجود المؤسسة، لا بد على المجموعة في المؤسسة أن

تتفق على قائمة الأولويات وعلى جدول زمني تجنباً لحدوث بعض المشكلات غير المتوقعة، حيث تكون هذه القائمة بمثابة مستند من مستندات الإدارة العليا.

2. الخطوة السادسة (تحديد الأفعال والأنشطة التنفيذية):

تتطلب هذه الخطوة بيان الأنشطة والأفعال التي يجب البدء في تنفيذها من أجل تحقيق الأهداف والانتقال بالخطة المعدة سابقاً إلى عالم الواقع، وهذا بدوره يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتخصيص وتوزيع الموارد مع تحديد المسؤوليات والأدوات المستخدمة، وتدعيم البرامج ومحاولة ربط كل ذلك بالدافعية، ويجب عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضاً أن تؤثر في كل من المديرين والعاملين بالمؤسسة وتتأثر بهم (راضي، 2021، صفحة 399).

ويشمل كذلك تحديد الأنشطة والأفعال التنفيذية ربط المقاييس بقواعد البيانات والأنظمة المعلوماتية، وجعل كل العاملين ومختلف أقسام المؤسسة على معرفة ودراية بمقاييس الأداء المتوازن، وهذا ما يمكن المؤسسة من تنفيذ نموذج بطاقة الأداء المتوازن بنجاح (شاهر، 2017، صفحة 5).

3. الخطوة السابعة (المتابعة والتقييم):

في هذه الخطوة والتي تعتبر الأخيرة في تصميم بطاقة الأداء المتوازن، من خلال متابعة المقاييس على جميع مستويات الإدارة في المؤسسة ومتابعتها بشكل مستمر في العمليات اليومية للإدارة، حيث ينبغي أن تكون عملية تسجيل قياس الأداء المتوازن جزءاً من الأعمال اليومية في المؤسسة، وعليه فمن ضروري أن تتابع المؤسسة وبصورة مستمرة الاهتمام بالمقاييس لكي تحقق وظيفتها كأداة ديناميكية للإدارة، ولكي يتحقق هذا الغرض لابد من الاستعانة بالتكنولوجيا لإيجاد حلول مناسبة لتسهيل إعداد التقارير وجمع البيانات، وفي النهاية يجب أن تبقى المقاييس المختارة، وخاصة المتعلقة بالرقابة قصيرة المدى ويتم استبدالها في الحالات الضرورية بأخرى جارية.

كما تتم عملية التقييم (التقويم) وتحديد نقاط القصور والأداء غير المرغوب فيه لابد من تقويم هذا القصور في الأداء من خلال تحديد الأنشطة والعمليات التي يمكن اعتبارها تمثل قوة وفرصة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، مع تشخيص الأنشطة والعمليات التي يستوجب استبعادها باعتبارها تمثل نقاط ضعف يجب التخلص منها (راضي، 2021، الصفحات 401-403).

إذا ومن خلال تطرقنا إلى خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن، نكون قد أجزنا خطوات استراتيجية

متقدمة من أجل تحسين العملية الإدارية للمؤسسة مبينة حسب الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-2): خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن



Source : (Kaplan Robert S, 1993, p. 134)

إلا أن هذه الخطوات المذكورة في الشكل أعلاه رقم (3-2) وحسب آراء بعض الباحثين يمكن أن

تأتي بترتيب مختلف خاصة الخطوة الخامسة والسادسة والسابعة ويمكن أيضا إضافة خطوات أخرى.

المبحث الثاني: العلاقة السببية والخريطة الاستراتيجية في بطاقة الأداء المتوازن

يعد مفهومي العلاقات السببية والخرائط الاستراتيجية من بين أهم المفاهيم الأساسية التي يقوم عليها

نموذج بطاقة الأداء المتوازن، حيث أن العلاقات السببية توضح الروابط ما بين الأبعاد المختلفة للبطاقة (دون

تقديم مبررات منطقية لهذه الروابط)، بينما يساعد أسلوب الخرائط الاستراتيجية على تبرير منطقية هذه

العلاقات السببية بين مقاييس أبعاد البطاقة، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب

المطلب الأول: العلاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن

يقوم أسلوب بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء، على فرضية رئيسية تتضمن كون الأداء التشغيلي

للمؤسسة هو الذي يسبب النتائج المالية المحققة للمؤسسة، فالمقاييس التشغيلية (غير المالية) المرتبطة بعوامل

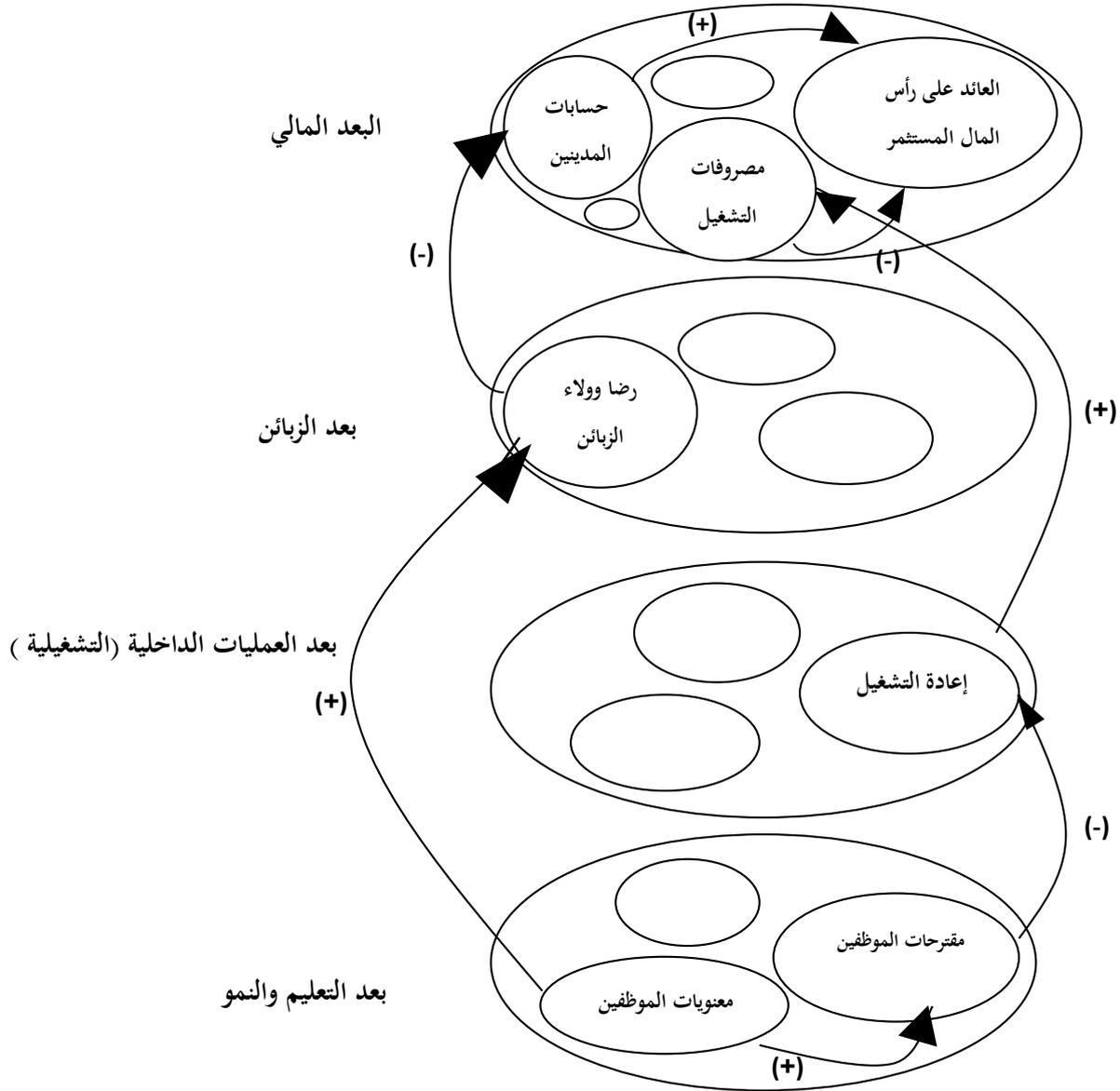
مثل: جودة المنتجات، مواعيد التسليم، العمليات وزمن دورة التصنيع، المرونة والإنتاجية، تخفيض التكاليف، وسرعة الاستجابة، هي العوامل التي تؤدي إلى النتائج (المقاييس) المالية، على سبيل المثال: العائد على الأصول، حقوق الملكية، العائد على الاستثمار، ربحية السهم العادي والقيمة الاقتصادية المضافة (أبو طالب، 2010، صفحة 157).

وتوضح استراتيجية المؤسسة بنموذج بطاقة الأداء المتوازن، حيث يتم وضع سلسلة من الفرضيات عن علاقات السبب والنتيجة بين مقاييس المخرجات ومحركات الأداء لهذه المخرجات، حيث يعد كل مقياس يتم اختياره في نموذج بطاقة الأداء المتوازن عنصراً في العلاقات السببية، ويكون مرتبطاً باستراتيجية المؤسسة (أبو طالب، 2010، صفحة 157).

وقد أكد كل من (Kaplan and Norton) على وجود علاقات بين الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن، والتي تعتمد على علاقات السبب والنتيجة، ويمكن تمثيل تلك العلاقات السببية ما بين الأبعاد تبعا للتسلسل التالي، فإذا فرضنا أن مقاييس التعلم والنمو هي مسببات لحدوث المقاييس الخاصة بالعمليات الداخلية (التشغيلية)، وهذه الأخيرة بدورها تكون السبب لحدوث المقاييس المتعلقة بالزبائن وهذا يؤدي في النهاية إلى حدوث المقاييس المالية، وهذا يعني أن أنشطة الابتكار والتعلم تكون السبب في حدوث الكفاءة والفاعلية في العمليات الداخلية للمؤسسة، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة رضا وولاء الزبائن، وهذه المسببات كلها تؤدي في النهاية إلى توليد نتائج مالية جيدة (Kaplan N. R., 1996, p. 83)

ويعتبر وجود تلك العلاقات السببية ما بين مجالات الأداء المقترحة هاما وضروريا، حيث يسمح وجود تلك العلاقات السببية باستخدام مقاييس الأداء في الجوانب التشغيلية (غير المالية)، من أجل التنبؤ بالأداء المالي في المستقبل، ويمكن تبيان تلك العلاقات السببية ما بين مقاييس الأداء في الأبعاد المختلفة للبطاقة بالنسبة لبعض المتغيرات كما هو مبين في الشكل (3-3) أدناه:

الشكل (3-3): علاقات السبب والنتيجة بين مقاييس الأداء في بطاقة الأداء المتوازن



Source: (Kaplan Robert & N., 2007, p. 160)

إذا ومن خلال الشكل رقم (3-3) نلاحظ وجود علاقات ارتباط بين مقاييس الأداء في أبعاد

البطاقة ويمكن عرض هذه العلاقة كما يلي:

- معنويات الموظفين المرتفعة في بعد التعلم والنمو والاهتمام بهم تزيد من عدد المقترحات المقدمة من طرفهم، وهذا يساهم في التقليل من عمليات إعادة التشغيل في بعد العمليات الداخلية.

- وجود علاقة ارتباط ما بين معنويات الموظفين ومستوى رضا وولاء الزبائن وثقتهم في تميز المنتج.

- هناك كذلك علاقة ارتباط ما بين حسابات المدينين والعائد على رأس المال المستثمر.

-المقترحات المقدمة من طرف الموظفين ومستوى إعادة التشغيل.

-وجود علاقة ارتباط بين رضا وولاء الزبائن وحسابات المدينين.

-وجود علاقة ارتباط ما بين مصروفات التشغيل والعائد على رأس المال المستثمر.

وعليه فقياس الأداء باستخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن يقوم على مجموعة متتالية من العلاقات (الافتراضات)، التي تكون بدورها سلسلة من علاقات السبب والنتيجة ما بين مقاييس المخرجات ومسببات (محركات) الأداء لتلك المخرجات، فالاعتماد على مقاييس المخرجات بدون محركات الأداء لتلك المخرجات لا يعكس الكيفية التي يتم بها تحقيق تلك المخرجات، كما أنه لا يعطي إشارات تلفت الانتباه عن مدى تقدم المؤسسة نحو تنفيذ استراتيجيتها من عدمه، ولكن على العكس فالإقتصار على مسببات الأداء للمخرجات دون مقاييس المخرجات قد يمكن للمؤسسة من تحقيق بعض التحسينات التشغيلية في المدى القصير فقط، ولكن المؤسسة ستفشل في معرفتها في هذه التحسينات التشغيلية هل حقاً تمثل ترجمة صحيحة للأهداف الاستراتيجية في المدى البعيد (أبو طالب، 2010، صفحة 159).

مما سبق ذكره يمكن القول، إن مقاييس بعد التعلم والنمو تعتبر محركات لمقاييس بعد العمليات التشغيلية الداخلية، وهذه بدورها تعد محركات لمقاييس بعد الزبائن، هذه الأخيرة تعتبر محركات لمقاييس البعد المالي، إذن فالعلاقات السببية في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، ولا تكون هذه العلاقات السببية واضحة وسهلة الفهم في جميع المستويات الإدارية في المؤسسة لتمكين الإدارة من تحديد وتنفيذ الاستراتيجية إلا باستخدام الخرائط الاستراتيجية لتوضيح ذلك، وهذا ما سنتناوله في الفرع الموالي.

المطلب الثاني: مفهوم ومبادئ الخرائط الاستراتيجية في بطاقة الأداء المتوازن

لعرض الروابط السببية بين المقاييس وعبر كل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، اقترح كل من Kaplan & Norton أن العلاقات السببية لا بد أن تكون بين مقاييس مسببات الأداء التي تعكس المقاييس القائدة ومقاييس النواتج التي تعكس المقاييس التابعة، وفي هذا الإطار ومن أجل تبرير منطقية العلاقات السببية بين مقاييس بطاقة الأداء المتوازن، قدم الكاتبان أسلوب الخرائط الاستراتيجية، ونتج على عملية تبرير منطقية العلاقات السببية ضرورة وأهمية عملية التوثيق عند بناء وتصميم بطاقة القياس المتوازن، حيث يتم العرض التوضيحي للروابط بين مختلف مقاييس البطاقة، بالإضافة إلى توضيح الروابط بين الأحداث الاستراتيجية

للأبعاد المختلفة والتي تتضمنها بطاقة الأداء المتوازن، وعليه فمن خلال استخدام أسلوب الخرائط الاستراتيجية يمكننا تقديم وصف الروابط الموجودة ما بين المقاييس، وفي نفس الوقت كذلك تقديم وصف للروابط الموجودة بين الأهداف الاستراتيجية (بركات، 2011، صفحة 68).

1. مفهوم الخرائط الاستراتيجية:

لقد تعددت التعاريف التي تطرقت إلى مفهوم الخرائط الاستراتيجية ومن أهمها ما يلي:

- الخرائط الاستراتيجية هي عبارة عن نموذج افتراضي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وهي أداة تظهر على شكل تمثيل مرئي للاستراتيجيات والعمليات والنظم التي تساعد في تنفيذ الاستراتيجية، وهذا يربط الاستراتيجية بالأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن من خلال روابط السبب والنتيجة (براي، 2014، الصفحات 152-153).

- وتعرف الخرائط الاستراتيجية كذلك على أنها نموذج افتراضي متكامل للأبعاد الأربعة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن، وللأطراف التي تؤثر في المؤسسة، أي أنها عبارة عن مجموع الأنشطة والوظائف في المؤسسة المترابطة ببعضها البعض بعلاقات السبب والنتيجة، وتختلف مكونات هذه الخريطة الاستراتيجية من مؤسسة إلى أخرى (بوخاري، 2019، الصفحات 319-320).

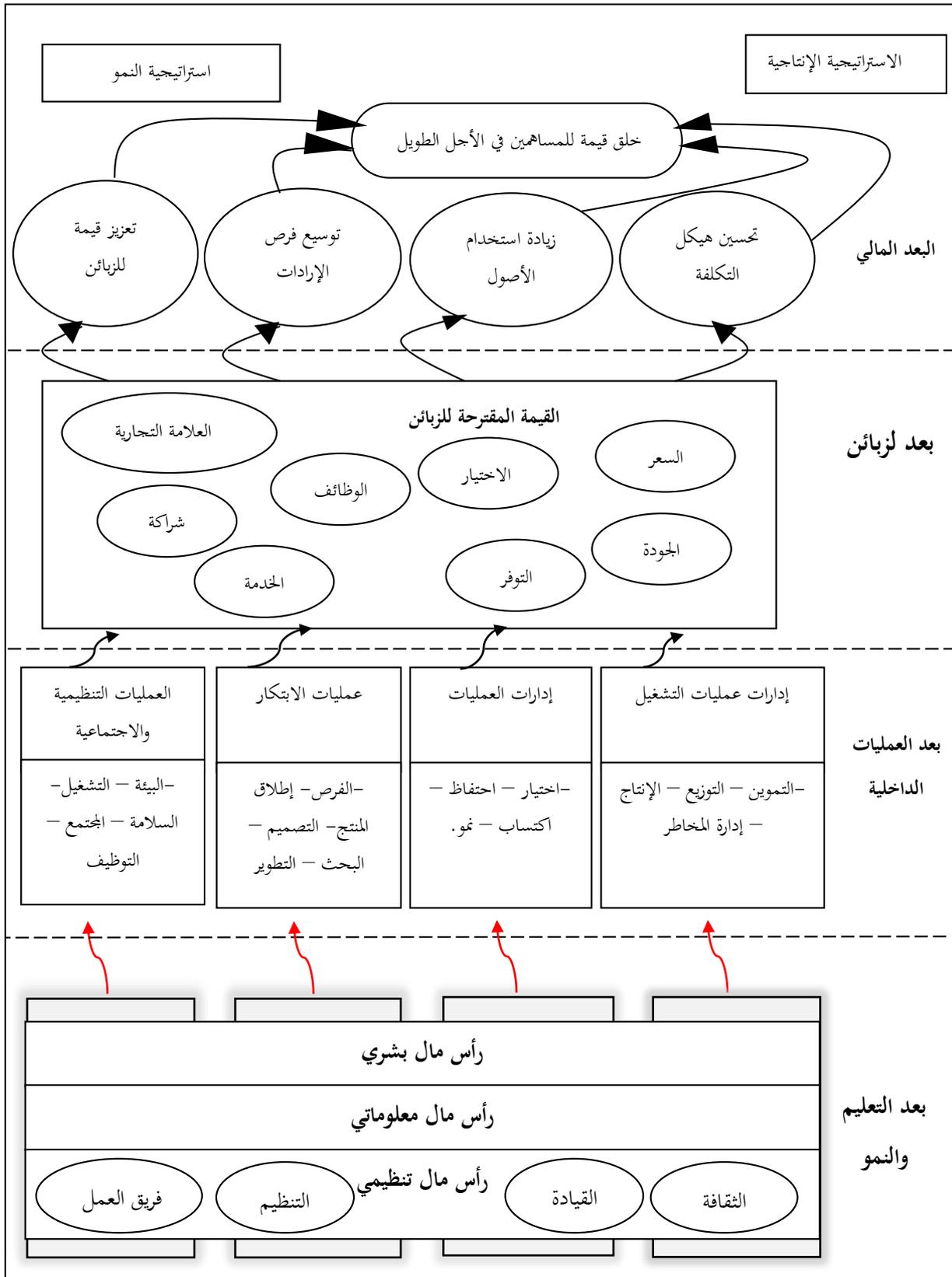
- كما يعرف Dewell الخرائط الاستراتيجية على أنها بناء منطقي يعرف استراتيجية المؤسسة من خلال تحديد العلاقة ما بين كل من أصحاب الأسهم والزبائن والعمليات الداخلية والموظفين داخل المؤسسة، وهذا ما يمكن اختصاره في ربط الاستراتيجية بأبعاد بطاقة الأداء المتوازنة (Dewell.A, 2003, p. 156)

- ويعرفها كذلك Paul.Nivan بأنها عبارة عن رسم تخطيطي يمكن أن يكون من صفحة واحدة، يتم من خلاله توضيح ووصف ما يجب القيام به وبشكل أفضل يشمل الأبعاد الأربعة للبطاقة، وهذا من أجل تنفيذ استراتيجية المؤسسة بنجاح تام (قنطاس، 2017، صفحة 173).

- وفي هذا الإطار أورد كل من Kaplan & Norton أن الخرائط الاستراتيجية تمثل طريقة المؤسسة في صناعة القيمة، موزعة على كافة الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة من موردين، موظفين، زبائن ومساهمين عبر الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (إدريس والغالي، 2009، صفحة 216)، كما هو موضح في الشكل

التالي:

الشكل رقم (3-4): الخارطة الاستراتيجية وكيفية خلق القيمة للمؤسسة



Source: (Kaplan Robert S. &, 2004, p. 25)

يبين الشكل رقم (3-4) كيف أن عمليات التنظيم والتدريب والأنظمة في بعد التعلم والنمو تؤدي إلى إعداد عاملين أكفاء وتطويرهم، حيث أن هذا الجانب يحرك ويؤثر على بعد العمليات الداخلية من خلال إدارة عمليات التشغيل وعمليات الزبائن وعمليات الابتكار والعمليات التنظيمية والاجتماعية، وهذا يؤثر على بعد الزبائن من خلال القيمة المقترحة لهم لكسب رضاهم وولائهم، وهذا بالضرورة ينعكس على البعد المالي من خلال تعزيز القيمة للزبائن، توسيع فرص الإيرادات، زيادة استخدام الأصول وتحسين هيكل التكلفة، وهذا ما ينتج عنه تحقيق نتائج مالية جيدة والمتمثلة في خلق قيمة للمساهمين في الأجل الطويل.

2. مبادئ أسلوب الخرائط الاستراتيجية : توجد مجموعة من المبادئ الأساسية الواجب أخذها بعين الاعتبار لإعداد الخريطة الاستراتيجية وهي كما يلي:

1.2. اعتبار الاستراتيجية كأداة لتحقيق التوازن بين الأهداف المتعارضة: إن الاستثمار في الأصول غير الملموسة لنمو إيرادات المؤسسة في المدى الطويل غالبا ما يتعارض مع تخفيض التكاليف لتحقيق أداء مالي للمدى القصير، وعليه لابد على الإدارة إجراء موازنات ما بين النتائج المحققة على المدى القصير والمستهدفات على المدى البعيد (إدريس والغالي، 2009، صفحة 220).

2.2. الاستراتيجية تبني اقتراح قيمة مختلفة للزبائن: يعد رضا الزبائن مصدرا رئيسيا ومستداما لصناعة القيمة للمؤسسة، فالاستراتيجية تتطلب تحديدا واضحا للنتائج المستهدفة، من خلال المقترحات اللازمة لإرضاء هؤلاء الزبائن والاحتفاظ بهم، فقد تكون بعض الافتراضات مثل: أقل الأسعار، أو أحسن المنتجات كأفضل الحلول للزبائن، وعليه يجب أخذها بعين الاعتبار في إطار الخارطة الاستراتيجية.

3.2. صناعة القيمة تتحقق عبر العمليات الداخلية للمؤسسة: فالبعد المالي وبعد الزبائن في الخرائط الاستراتيجية تصف النتائج النهائية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، مثل زيادة القيمة للمساهمين من خلال نمو الإيرادات، التحسين في الإنتاجية واكتساب زبائن جدد والاحتفاظ بهم وتحقيق ولائهم، أما بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو هي أنشطة تقود الاستراتيجية من خلال وصف كيفية قيام المؤسسة بتنفيذ الاستراتيجية (بركات، 2011، الصفحات 73-74). فتركز المؤسسة على العمليات الداخلية الفعالة لتحديد كيفية تعظيم قيمة المؤسسة يساهم في صناعة قيمة حقيقية للمؤسسة من خلال ما يلي:

-إدارة عمليات التشغيل: وتتضمن عملية التموين والإنتاج والتوزيع وإدارة المخاطر.

-إدارة عمليات الزبائن: وتتضمن عملية الاختيار والاحتفاظ ونمو الزبائن.

-عمليات الابتكار: هي العمليات التي تتعلق بخلق منتجات وخدمات جديدة مثل: الفرص، إطلاق منتجات جديدة، التصميم والتطوير والبحث.

-العمليات التنظيمية والاجتماعية: والمتضمنة العمليات التي تقوم بتحسين المجتمع والبيئة: مثل الصحة والأمن والتوظيف.

4.2. تتكون الاستراتيجية من مجموعة أفكار مترابطة ومتزامنة: حيث يقوم كل بعد من الأبعاد المكونة لأسلوب الخرائط الاستراتيجية بتحقيق منافع للمؤسسة ولكن في أزمنة مختلفة، فإدخال التحسينات على العمليات التشغيلية يؤدي إلى تحقيق النتائج قصيرة الأجل من خلال تحسين الجودة، بينما تبدأ المنافع الناتجة عن تحسين العلاقة مع الزبائن بعد مدة تتراوح ما بين ستة أشهر إلى سنة، أما عمليات الابتكار دائما تأخذ مدة أطول لتحقيق رضا الزبون وزيادة الأرباح، وأما فيما يخص الاهتمام بالمجتمع وبيئة المؤسسة فتحقق نتائجه بعد مدة أطول، وعليه لا بد أن تكون الاستراتيجيات متوازنة ومتسقة ومتكاملة لتحقيق الأبعاد الأربعة، وهذا يؤدي إلى تحقيق نمو دائم للمساهمين (قويدر الواحد، 2015، صفحة 105).

5.2. الاهتمام بتحديد الأصول غير الملموسة: تلعب الأصول غير الملموسة دورا أساسيا في تحقيق استراتيجية المؤسسة، حيث يصف جانب رأس المال الفكري هذه الأصول غير الملموسة ويمكن تصنيفها رأس المال الفكري إلى ثلاثة عناصر أساسية (سعودي، 2019، الصفحات 148-149):

-رأس المال البشري: توفر الكفاءة الاستراتيجية، المهارات المتاحة، الخبرة، الموهبة، ومعرفة الكيفية التي تتم بها الأنشطة المطلوبة بواسطة الاستراتيجية.

-رأس المال المعرفي: يوفر المعلومات الاستراتيجية، الأنظمة المعلوماتية، وتطبيقات المعرفة والبنية الأساسية اللازمة لتدعيم الاستراتيجية.

-رأس المال التنظيمي: ويتمثل في الثقافة والوعي والرؤى المشتركة والقيم اللازمة لفهم الاستراتيجية، وتوفير قيادة ذات كفاءة على كافة المستويات لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق استراتيجيتها.

المطلب الثالث: أهمية وصياغة أسلوب الخرائط الاستراتيجية

يعد أسلوب الخرائط الاستراتيجية وصياغتها ذات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة وهذا ما سوف يتم التطرق إليه في هذا المطلب.

1. أهمية أسلوب الخرائط الاستراتيجية: لقد ثبت أن النجاح المتحقق في مؤسسة ما دون صياغة استراتيجية واضحة ومحددة يعتمد على الصدفة وغياب المنافسة، كما أن هذا النجاح لا يدوم على المدى البعيد ويكون مآله السقوط والانهيار، وهذا يعد من الأسباب الكافية التي توجب إعداد خريطة استراتيجية واضحة نظراً لأهمية أسلوب الخرائط الاستراتيجية، والمتمثل في ما يلي (كابلان، 2010):

1.1. تتم صناعة القيمة بشكل غير مباشر في المؤسسة: تتشكل صناعة القيمة عبر عدة خطوات معقدة تقدمها المؤسسة لزيائنها، وهذه الخطوات تتم في عدة مجالات وفهمها يكون بدراسة واقعية ومعقولة فإذا أخذنا على سبيل المثال: فتدريب العاملين وتطوير مهاراتهم في كيفية التعامل مع الزبائن، هذا سيؤدي بشكل مباشر إلى زيادة نفقات التدريب، ولكنه في نفس الوقت سيؤدي بشكل أقل ومباشرة إلى زيادة رضا الزبائن وولائهم، وهذا حتما يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالزبائن، وفي النهاية يقود هذا كله وبشكل غير مباشر إلى ضمان الحد الأدنى من الإيرادات للمؤسسة في الأمد البعيد.

2.1. السياسات التي توضع بمعزل عن الاستراتيجية تكون متضاربة: إذا كانت المؤسسة تنشط في سوق يتميز بانخفاض الأسعار، فإن تبني هذه المؤسسة لسياسة الجودة الشاملة قد يضرها، لأن تبني هذه السياسة يرفع من تكاليف الإنتاج بينما تتنافس المؤسسة على الأسعار، وإذا كانت المؤسسة تنشط في سوق يتميز بمخرجات ذات جودة عالية، فإن تبني المؤسسة سياسة الندرة وتقليص النفقات قد يضرها لأنه يؤثر على الجودة، وعليه في هذه الحالة فمن الأفضل للمؤسسة الأولى أن تتبنى سياسة الثانية والمؤسسة الثانية تتبنى السياسة الأولى، وهذا ما يقود إلى حتمية التنسيق بين استراتيجية المؤسسة وبين السياسات الإدارية المتبعة، وهذا لا يكون إلا بوجود خريطة استراتيجية واضحة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

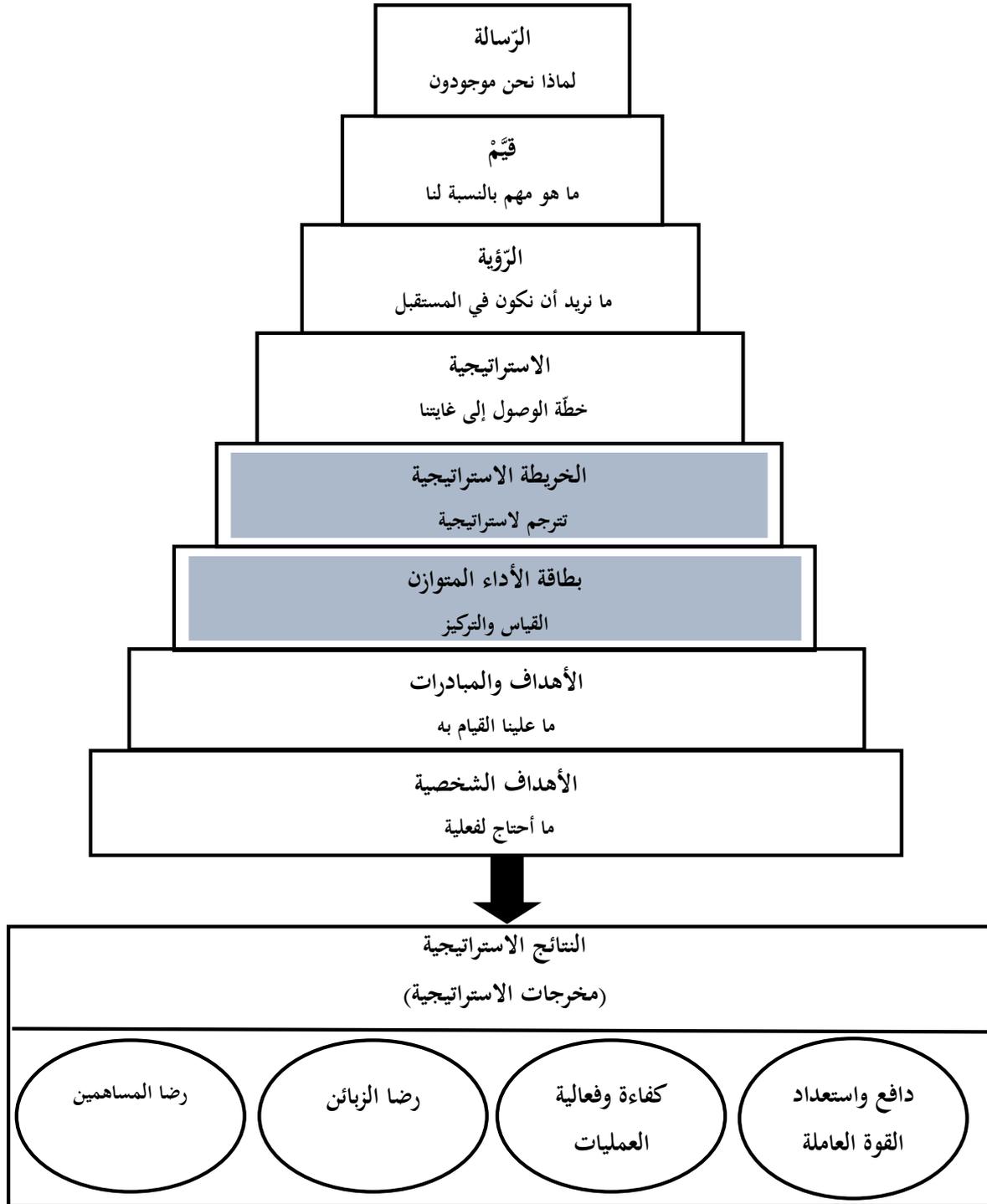
3.1. تكمن قيمة المؤسسة في قدرتها على صناعة القيمة: إن القيمة الحقيقية للمؤسسات تكمن في قدرتها على خلق قيمة من المخرجات التي تقدمها للزبائن، وليس في القيمة السوقية لأسهمها أو أوراقها المالية، ولا حتى قيمة الأصول التي تمتلكها المؤسسة، وهذا لا يتأتى إلا بتطوير استراتيجيتها ووضع خريطة استراتيجية واضحة ومحددة المسارات.

2. صياغة أسلوب الخرائط الاستراتيجية:

لقد أدركت المؤسسات وبشكل متزايد أهمية صياغة الخرائط الاستراتيجية كجزء لا يتجزأ من عوامل النجاح وعلى هذا الأساس فقد تقضي إدارة المؤسسات أوقات طويلة في مناقشة وتطوير الخرائط

الاستراتيجية التي تناسبها هذا من جهة، ومن جهة أخرى فامتلاك المؤسسات خريطة استراتيجية و بطاقة أداء متوازنة أمر ضروري، لكنه غير كافي لتحقيق النجاح، بل يجب توفر شروط التنفيذ الفعال للاستراتيجية، والذي يقود في النهاية إلى اتخاذ القرارات المناسبة على المدى القصير، المتوسط والبعيد والشكل الموالي يوضح مكان وضع الخريطة الاستراتيجية في عملية الإدارة الاستراتيجية الشاملة.

الشكل رقم (3-5): صياغة الخريطة الاستراتيجية



Source : (Armitage Howard M, 2006, p. 8)

من خلال الشكل رقم (3-5) نلاحظ أنه قبل الوصول إلى صياغة الخريطة الاستراتيجية، لا بد من البدء أولاً في تبيان رسالة المؤسسة، وهي عبارة عن فكرة وسبب وجود هذه الأخيرة، كأن نقول مثلاً: رسالة المؤسسة خدمة الزبائن بلا حدود، ثم تليها رؤية المؤسسة في إطار قيمها لتختار الغاية المستقبلية في المدى البعيد، أي ماذا تريد المؤسسة أن تكون في المستقبل، كأن نقول مثلاً رؤية المؤسسة أن تكون رائدة في الأسواق التي تنشط فيها، ثم يتم تقسيم هذه الغاية إلى أهداف مرحلية في الأجل القصير والمتوسط، وتصبح تسمى الاستراتيجية وهي طريقة الوصول إلى الغاية المستقبلية للمؤسسة، والتي تقودنا إلى الخريطة الاستراتيجية التي من خلالها يتم ترجمة الاستراتيجية، ثم بطاقة الأداء المتوازن، فالأهداف والمبادرات والأهداف الشخصية، ومن ثم النتائج الاستراتيجية، وهي المخرجات التي لها تأثير على: العاملين، الزبائن المساهمين والمالكين.

إضافة إلى ما تطرقنا إليه سابقاً والمتعلق بالخرائط الاستراتيجية يمكن أن نشير إلى ما يصفه كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الخريطة الاستراتيجية في ما يلي (بركات، 2011، الصفحات 76-77):

- **البعد المالي:** يصف البعد المالي في الخريطة الاستراتيجية النتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها مثل: زيادة القيمة للمساهمين، كالتحسين في الإنتاجية ونمو الإيرادات.

- **بعد الزبائن:** يصف هذا البعد ضمن الخريطة الاستراتيجية النتائج التي تسع المؤسسة لتحقيقها مثل: رفع حصة المؤسسة من الزبائن عن طريق جذب زبائن جدد، تحقيق رضاهم، تحقيق ولاء الزبائن، الاحتفاظ بهم.

- **بعد العمليات الداخلية:** يصف هذا البعد كيفية قيام المؤسسة بتنفيذ الاستراتيجية وهذا البعد هو الذي يقود الاستراتيجية، فالعمليات الداخلية الفعالة هي من تحدد كيفية تعظيم قيمة المؤسسة، وعليه على المؤسسة أن تركز على عملياتها الداخلية وبفعالية، لأنها تعتبر مهمة من أجل تحسين الإنتاجية، وبالتالي تحقيق القيمة المستهدفة للمؤسسة، وتنقسم العمليات الداخلية إلى أربعة جوانب (إدارة العمليات، إدارة الزبائن، عمليات الابتكار، العمليات الاجتماعية والبيئية).

- **بعد التعلم والنمو:** يصف هذا البعد في الخريطة الاستراتيجية الأصول غير الملموسة ودورها في تحقيق الاستراتيجية للمؤسسة، وتنقسم هذه الأصول غير الملموسة إلى (رأس المال البشري، رأس المال المعرفي ورأس المال التنظيمي).

المبحث الثالث: دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات المالية

يتم التطرق في هذا المبحث إلى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، وكيف يساهم تطبيق هذه الأبعاد في المؤسسة الاقتصادية إلى اتخاذ قرارات مالية ناجحة تنعكس إيجاباً على قيمة المؤسسة أمام منافسيها وتساعد على الاستمرار في نشاطها، وهذا ما سيتم تناوله بنوع من التفصيل في هذا المبحث.

المطلب الأول: البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن

يركز هذا البعد على قياس الجانب المالي في المدى القصير، وإظهار نتائج القرارات المتخذة فعلياً ويهتم هذا البعد من بطاقة الأداء المتوازن بالجوانب المالية لأداء المؤسسة، وتبرز نتائج هذا البعد في مدى تحقيق الأرباح المستهدفة للمؤسسة من خلال مقارنتها بالمنافسين، حيث يتم قياس الأهداف المالية بطرق مختلفة منها العائد على الاستثمار، الدخل التشغيلي، القيمة الاقتصادية المضافة، التدفقات النقدية والنمو في المبيعات (أبو طالب، 2010، صفحة 154).

ويتضمن البعد المالي في البطاقة تحديد آلية تقييم الوضع الحالي وتوقع ما يمكن وقوعه في المستقبل، من خلال تحليل المؤشرات المالية بغرض التأكد من مناخ نشاط المؤسسة، وهذا سيقود إلى اختيار القرارات الاستراتيجية المستقبلية التي يمكن اتخاذها (عالم ك.، 2022، صفحة 6)، وهنا يمكن الإشارة إلى أن أهم القرارات الاستراتيجية التي تتخذ على مستوى المؤسسة هي القرارات المالية (تمويل، استثمار، توزيع الأرباح) ويمكن تحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال تبني الاستراتيجيات المختلفة التالية (دودين، 2009، صفحة 7):

- استراتيجية نمو المبيعات: يمكن تحقيق هذه الاستراتيجية من خلال تحسين وتوطيد العلاقة مع الزبائن حيث يكون ذلك عبر تقديم منتجات وخدمات متنوعة وجديدة، إضافة إلى جذب عملاء جدد ودخول أسواق جديدة مع التركيز على الزبائن الأكثر ربحية بالنسبة للشركة.

- استراتيجية نمو الإنتاجية: تعد هذه الاستراتيجية من أهم الاستراتيجيات، ويمكن تحقيقها بإتباع طريقتين وهما طريقة تخفيض التكاليف والاستغلال الأمثل للأصول بكفاءة وفاعلية، وتختلف المقاييس المالية باختلاف الاستراتيجية المتبعة ومراحل دورة حياة كل مؤسسة.

1. مراحل دورة حياة المؤسسة:

تمر المؤسسة في دورة حياتها بالمراحل التالية (Kaplan R. &, 2002, p. 62):

1.1. مرحلة النمو: في هذه المرحلة من دورة حياتها تركز المؤسسة على المقاييس المالية، مثل زيادة المبيعات وتوسيع شبكات التوزيع بالبحث عن أسواق جديدة وجذب زبائن جدد، بالإضافة إلى تطوير قدرات العاملين، لأن في هذه المرحلة يكون لدى المؤسسة منتجات ذات إمكانية نمو جيدة، وحتى تستفيد المؤسسة من هذه الإمكانية لابد عليها من استخدام موارد كبيرة من أجل تحسين وتطوير منتجات جديدة.

1.2. مرحلة الاستقرار: في هذه المرحلة من دورة حياة المؤسسة تستخدم هذه الأخيرة أهدافا مالية متعلقة بالربحية، حيث يتم التركيز على المقاييس المالية التقليدية، كالعائد على الاستثمار، الدخل الناتج عن التشغيل، التدفقات النقدية وعائد المساهمة، بالإضافة إلى استخدام وسائل جديدة مثل القيمة الاقتصادية المضافة.

1.3. مرحلة النضج: في هذه المرحلة من دورة حياة المؤسسة والتي تعتبر مرحلة جني وحصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين، حيث تركز المؤسسة على مقاييس تعظيم التدفق النقدي لها، إضافة إلى مقاييس أخرى كحجم الإيرادات وفترة الاسترداد مثلا.

وعليه يمكن أن نستنتج مما سبق أن كل مرحلة من مراحل دورة حياة المؤسسة تركز على مجموعة من المقاييس دون مقاييس أخرى، تكون ضمن منظومة أداء متوازنة تشمل مقاييس مالية وغير مالية، لأن النتائج المالية المحققة ماهي إلا محصلة تفاعل مقاييس الأبعاد الأخرى (بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).

2. مقاييس البعد المالي:

تستخدم المؤسسات لقياس الأداء المالي عدة نسب ومؤشرات مالية حسب تعدد الأهداف المرتبطة بها، فهناك نسب لقياس القدرة على توليد الدخل على المدى القصير، وأخرى لقياس القدرة على السداد على المدى الطويل، ويمكن تقسيم النسب والمؤشرات المالية إلى عدة أنواع وهي (إدريس والغالي، 2009، الصفحات 179-182):

1.2. **نسب السيولة:** وتشير هذه النسبة إلى إمكانية المؤسسة وقدرتها على الإيفاء بالتزاماتها على المدى

القصير (سنة واحدة)، من خلال العلاقة ما بين الموجودات والمطلوبات المتداولة، وذلك بدراسة نسبة السيولة السريعة، ونسبة التداول، نسبة رأس المال العامل ونسبة النقد

2.2. **نسبة الرفع المالي:** وتشير إلى استخدام المؤسسة لأموال الديون في تمويل نشاطاتها ومن أهم هذه النسب نجد نسبة المديونية، نسبة المطلوبات، ومضاعف حق الملكية.

3.2. **نسب الربحية:** تستخدم هذه النسب للتحكم على كيفية استخدام المؤسسة لموجوداتها، وهذه النسب تقيس مدى فعالية وكفاءة إدارة المؤسسة في توليد الأرباح عن طريق استخدامها الكفاء لموجوداتها ومن أهم هذه النسب نذكر معدل العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، هامش الربح من المبيعات والقوة الإرادية.

4.2. **نسب النشاط (نسب معدل الدوران):** وتقيس كفاءة استخدام الموجودات من طرف المؤسسة ومن أهم هذه النسب، نسبة دوران رأس المال العامل، نسبة دوران المخزون، نسبة دوران إجمالي الموجودات نسبة دوران الذمم المالية ونسبة دوران الموجودات الثابتة.

5.2. **نسب النمو:** عبارة عن مؤشرات تقيس مدى نمو المؤسسة ضمن إطار نمو الاقتصاد الوطني أو نمو القطاع الذي تنشط فيه المؤسسات، ومن بين هذه النسب نسبة نمو الدخل الصافي، نمو المبيعات والقيمة المضافة.

6.2. **نسب التقييم:** وهي نسب تشير إلى كيفية تقييم أسهم المؤسسة في أسواق رأس المال، حيث تعد هذه النسب بمثابة مقاييس شاملة لأداء المؤسسة، ومن أهم هذه النسب نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية، ونسبة الأسعار إلى الأرباح.

7.2. **مؤشرات القيمة:** توجد مؤشرات أخرى تسمى مؤشرات القيمة ومن أهمها ما يلي (قويدر الواحد، 2015، صفحة 138):

- **مؤشر شهرة المحل:** ويعبر هذا المؤشر عن القيمة المعنوية الإضافية التي أعطيت للمؤسسة، حيث يسمح حساب الفرق ما بين القيمة السوقية للمؤسسة وقيمتها الصافية إلى معرفة قيمة هذه الإضافة.

- مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة: وتعتبر عن صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة مخصوم منه تكلفة رأس المال المستثمر، حيث تمثل هذه التكلفة أدنى حد مقبول لمعدل العائد، وهذه القيمة الاقتصادية المضافة توفر المعلومات أكثر مقارنة بباقي المؤشرات الأخرى، لأن في هذا المؤشر يتم إضافة نفقات البحث والتطوير الأرباح والخسائر، تقييم بضاعة آخر المدة وشهرة المحل.

3. خصائص البعد المالي:

ومن خصائص البعد المالي ما يلي (بلاسكة، 2012، صفحة 31):

- يجيب على الأسئلة الآتية: هل تمكنت المؤسسة من تحقيق المنافع والنائج التي ترضي المساهمين؟ كيف تظهر صورة المؤسسة في أعين المساهمين؟
- التركيز على تحقيق أهداف المؤسسة القصيرة الأجل، لكون طبيعة الأهداف المالية قصيرة الأجل وتتغير تبعاً لتغير الاستراتيجية.
- البعد المالي هو المحصلة النهائية للأبعاد الأخرى عن طريق السبب والنتيجة التي تربط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مع بعضها البعض.
- يوفر البيانات والمعلومات المالية الدقيقة.

4. عيوب البعد المالي:

- رغم أن المقاييس المالية في البعد المالي تلعب دوراً أساسياً في تحديد الأداء المالي المتوقع من الاستراتيجية، إلا أنه وجهت لها عدة انتقادات منها ما يلي:
- حالات عدم كفاءة المقاييس المالية وتركيزها على الماضي، وعدم قدرتها على أن تعكس الأفعال المعاصرة لإيجاد القيمة (Simon s, 1995, p. 94).

- اتهام المقاييس المالية التقليدية بأنها لا تعمل على تحسين رضا الزبائن ولا النوعية ولا حتى على تحفيز العاملين، خاصة وأن شروط المنافسة الحالية قد تغيرت بصفة كبيرة على ما كانت عليه في السابق (Kaplan Robert & N., 1992, p. 77)

لكن رغم الانتقادات الموجهة إلى البعد المالي يبقى هو البعد الرئيسي في بطاقة الأداء المتوازن، الذي يعطي صورة واضحة عن مدى استمرار المؤسسة في استراتيجياتها أو القيام بالتعديلات الضرورية من أجل زيادة القيمة للمساهمين وهذا هو الهدف الأساسي للبعد المالي، وهذا البعد يهتم بالنتائج المالية لبقية الأبعاد

حيث يؤكد (Kaplan & Norton) على ضرورة أن يكون كل مؤشر مختار ضمن بطاقة الأداء المتوازن هو جزء من علاقة السبب والنتيجة تكون محصلتها النهائية تحسين الأداء المالي.

المطلب الثاني: بعد الزبائن في بطاقة الأداء المتوازن

لقد أصبح الزبون في الوقت الحالي أكثر معرفة وإدراكا بخصائص المنتجات المختلفة، خاصة عندما يتعلق الأمر بالجودة وسرعة الاستجابة وخدمات ما بعد البيع، حيث يتمحور هذا البعد حول البحث عن إجابات للأسئلة التالية (دودين، 2009، صفحة 7):

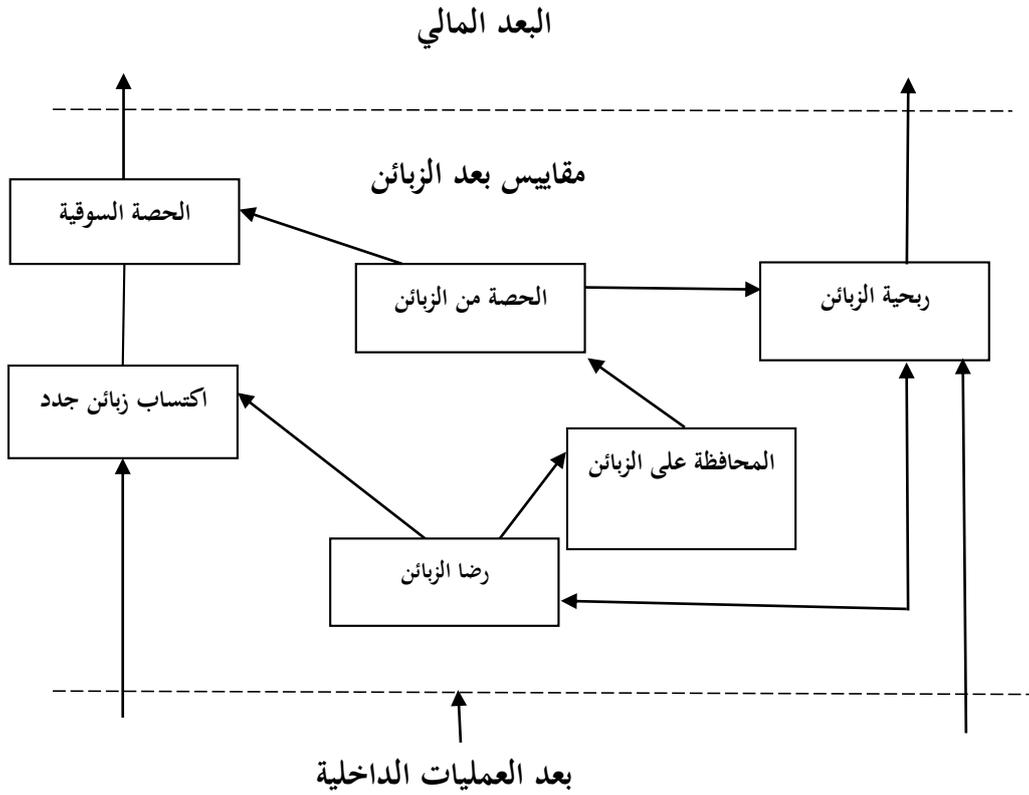
- كيف يجب أن تظهر المؤسسة لزيائنها الحاليين؟
- كيف تتمكن من تحقيق أكبر إشباع لرغباتهم وحاجاتهم وكسب ولائهم؟
- كيف تستطيع المؤسسة من جذب زبائن جدد، مع الأخذ بعين الاعتبار ربحية كل زبون إلى جانب المحافظة على جودة منتجاتها؟

وللتوضيح أكثر نجد أن معظم المؤسسات تعتمد عند وضع استراتيجياتها على جعل متطلبات وحاجات الزبائن في قلب هذه الاستراتيجيات، وذلك لما يشكله هذا الجانب من مساهمة كبيرة في نجاح المؤسسة في المنافسة، واستمرار نشاطها وبقائها في السوق لأطول وقت ممكن، ويتحقق ذلك من خلال قدرة المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة وأسعار معقولة.

1. مقاييس بعد الزبائن:

يعتمد بعد الزبائن وبشكل أساسي على تحديد شرائح الزبائن المستهدفين في السوق التي تتنافس فيها المؤسسة، والتي تتوقع المؤسسة الحصول على أكبر ربحية لهم من خلال تحقيق رضاهم، ويشتمل بعد الزبائن على عدة مقاييس تعبر عن مدى تحقيق نتائج ناجحة من خلال إعداد استراتيجية وتنفيذها بشكل جيد وهذه المقاييس تعد مهمة جدا لدعم عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة خاصة المالية منها، كما هو مبين في الشكل (3-6) أدناه:

الشكل رقم (3-6): مقياس بعد الزبائن في بطاقة التقييم المتوازن



Source : (Kaplan N. R., 1996, p. 59)

نلاحظ من الشكل رقم (3-6) أن رضا العملاء يعد من بين أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، لأن الوصول إلى تحقيق هذا المؤشر يعني المحافظة على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد، ويمكن المؤسسة من زيادة حجم المبيعات وهذا يدل على زيادة حصتها السوقية، وهذا بدوره ينعكس على الأداء المالي وزيادة أرباح المؤسسة.

وفيما يلي توضيح لمقاييس بعد الزبائن كالآتي:

1.1. رضا الزبائن: يعتبر مقياس رضا الزبون مؤشر على درجة تلبية منتجات وخدمات المؤسسة لحاجات الزبائن، ويمثل رضا الزبائن مؤشر هام لتوقع المبيعات المستقبلية.

2.1. المحافظة على الزبائن: تحاول المؤسسة أن تطور علاقتها مع الزبائن الحاليين والاحتفاظ بهم لأكثر وقت ممكن، لأن كلفة الحصول على زبون جديد تقدر بخمسة أضعاف كلفة الاحتفاظ بالزبون، وتلبية احتياجات الزبائن يجعلهم زبائن لهم ولاء للمؤسسة، حيث يستمروا في شراء خدمات ومنتجات المؤسسة وبنقطة مقبولة، ويقاس ولاء الزبائن كنسبة مئوية للمبيعات أو تكرار الشراء من طرف الزبائن، حيث تعد

نسبة الاحتفاظ بالزبائن لأطول مدة هاما في أداء مبيعات المؤسسة في المستقبل (الموسوي، 2013، صفحة 247).

3.1. اكتساب زبائن جدد: يعد اكتساب زبائن جدد بمثابة مقياس لقدرة المؤسسة في جذب زبائن إضافيين لزبائنها الحاليين، ويمكن أن نقيس النسبة (اكتساب زبائن جدد) بنسبة الزبائن الجدد إلى الزبائن الحاليين، أو نسبة الزبائن الجدد إلى إجمالي الزبائن، ويعتمد نجاح المؤسسة في المدى الطويل على قدرتها على جذب زبائن جدد وباستمرار، كما يمكن للمؤسسة أن تصنف هؤلاء الزبائن الجدد وفق عدة مؤشرات تراها ضرورية أثناء تعاملها مع زبائنها، ولسمعة المؤسسة قدرة كبيرة على اكتساب زبائن جدد، أما الشيء المهم الذي ينبغي على المؤسسة أخذه بعيني الاعتبار هو أن الزبائن الجدد يختلفون في جوانب عديدة عن زبائنها الحاليين والسبب يعود لكون هذه الفئة من الزبائن تعتبر زبائن حاليين للمؤسسات المنافسة الأخرى، والتي تكون قد عجزت عن تلبية احتياجاتهم، وباعتبار عملية اكتساب زبائن جدد ليست بالسهلة في وسط سوق تنافسي سريع التغير، وعليه لا بد أن تكون هذه العملية بوعي وإدراك من طرف المؤسسة ضمن استراتيجياتها المتعمدة (إدريس والغالبي، 2009، الصفحات 197-198).

4.1. ربحية الزبون: يعد مقياس ربحية الزبون محددًا لنجاح استراتيجيات المؤسسة، لأن هدف المؤسسة وغايتها من تحقيق رضا العميل ليس هدفا في حد ذاته، وإنما تقوم المؤسسة بالأنشطة المختلفة من اكتساب الزبائن الجدد والمحافظة على الزبائن الحاليين من أجل تبادل المنافع، بحيث تجني المؤسسة أرباحا مقابل توفير المنتجات والخدمات لزبائنها (إبراهيم، 2009، صفحة 7).

5.1. الحصة السوقية والحصة من الزبائن: وتمثل الجزء الخاص بالمؤسسة من مجمل المبيعات في تلك السوق التي تنشط فيها هذه المؤسسة، ويتم قياس الحصة السوقية من خلال عدد الزبائن أو القيمة النقدية التي تحققها المؤسسة من خلال مبيعاتها الخاصة بكل خدمة أو منتج مقارنة إلى القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الإجمالية في نفس السوق (قويدر الواحد، 2015، صفحة 133).

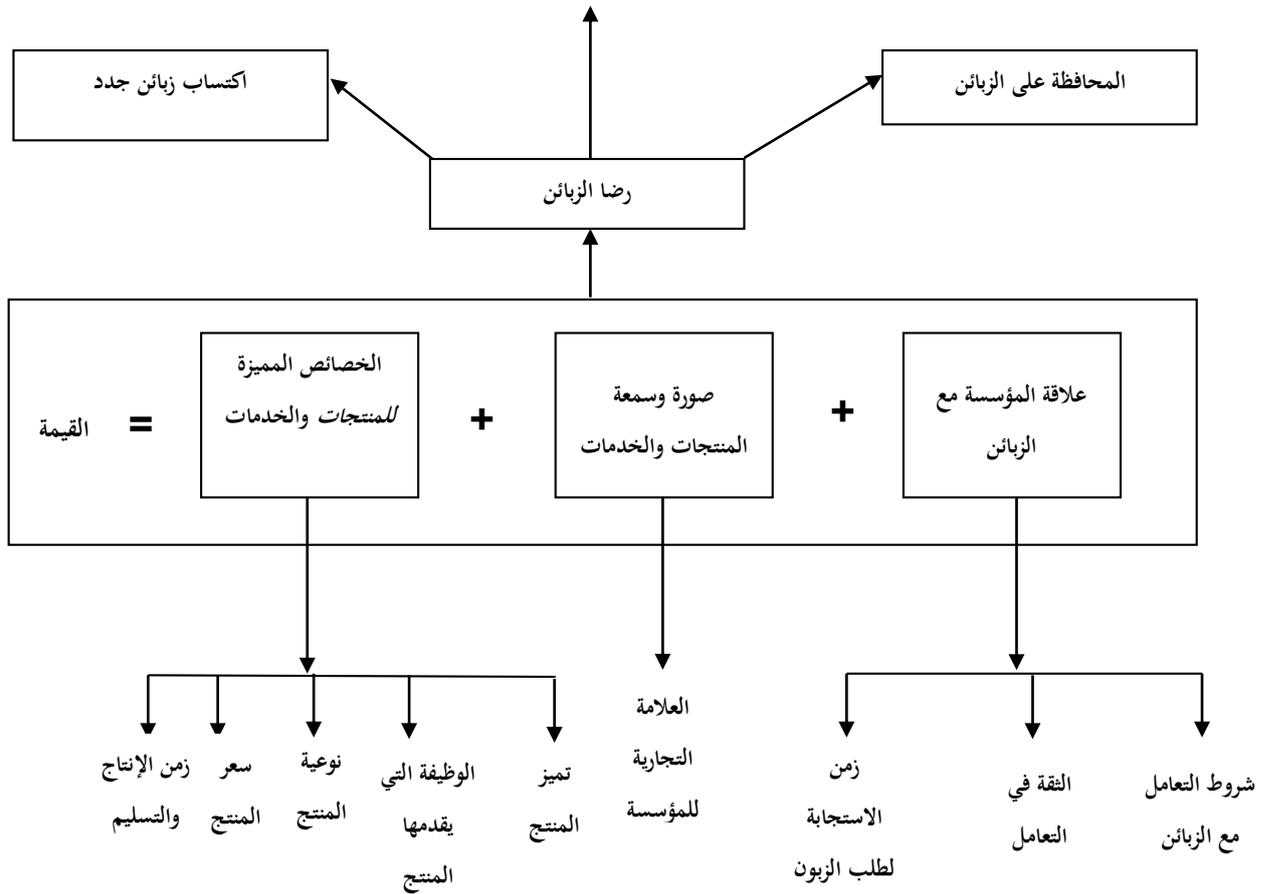
وتبرز الحصة السوقية قدرة المؤسسة على التوسع والتغلغل في السوق المستهدفة، لكن قياس مؤشر الحصة السوقية يعتمد بشكل كبير على معلومات وبيانات دقيقة حول المنتجات أو الخدمات تشمل السوق المعنية.

2. سلسلة القيمة للزبون:

تعرف القيمة المقترحة للزبون على أنها ذلك الفرق بين القيم الكلية والتكلفة الكلية، حيث تتلخص القيم الكلية في المنافع التي يحصل عليها الزبون من المنتج أو الخدمة، أما التكلفة الكلية فتتمثل في التكاليف المالية والوظيفية والنفسية التي يقدمها الزبون (قنطاس ع.، 2021، صفحة 145).

ويمكن للمؤسسة تحقيق رضا الزبائن باستخدام ما يعرف بمقترح القيمة لدى الزبون والموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-7): خصائص مسألة القيمة



المصدر: (سلامة، 2011، صفحة 60)

من خلال الشكل رقم (3-7) نستطيع القول إن القيمة المقترحة من طرف المؤسسة للزبائن تشمل

على مجموعة من الخصائص وهي كالتالي (ريفة، 2014، صفحة 82):

- الخصائص المميزة للمنتجات والخدمات: وتشمل الجانب الوظيفي للمنتج أو الخدمة بالنسبة للمستهلكين، وذلك من حيث النوعية (الجودة)، التميز (الفرد)، وزمن الإنتاج والتسليم.
- صورة وسمعة المنتجات والخدمات: وتتمثل في قدرة المؤسسة على التعريف بمنتجاتها وخدماتها، وإبراز سمعتها مع غيرها من المؤسسات المنافسة، والخصائص التي تتميز فيها عن غيرها.
- علاقة المؤسسة مع الزبائن: وتشمل على مدى استجابة المؤسسة لطلبات الزبائن وفي الوقت المحدد والترابط الودي بين المؤسسة والزبائن القائم على الثقة وفق شروط التعامل المرضية للطرفين.

المطلب الثالث: بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن

تعمل المؤسسة من خلال بعد العمليات الداخلية على التحسين المستمر لعملياتها الداخلية وتطويرها وهذا البعد يرتبط مع بعد التعلم والنمو من خلال علاقة السبب والنتيجة، مما يؤدي إلى جلب قيمة إضافية للمساهمين، وهذا ما سيتم التطرق له في هذا المطلب

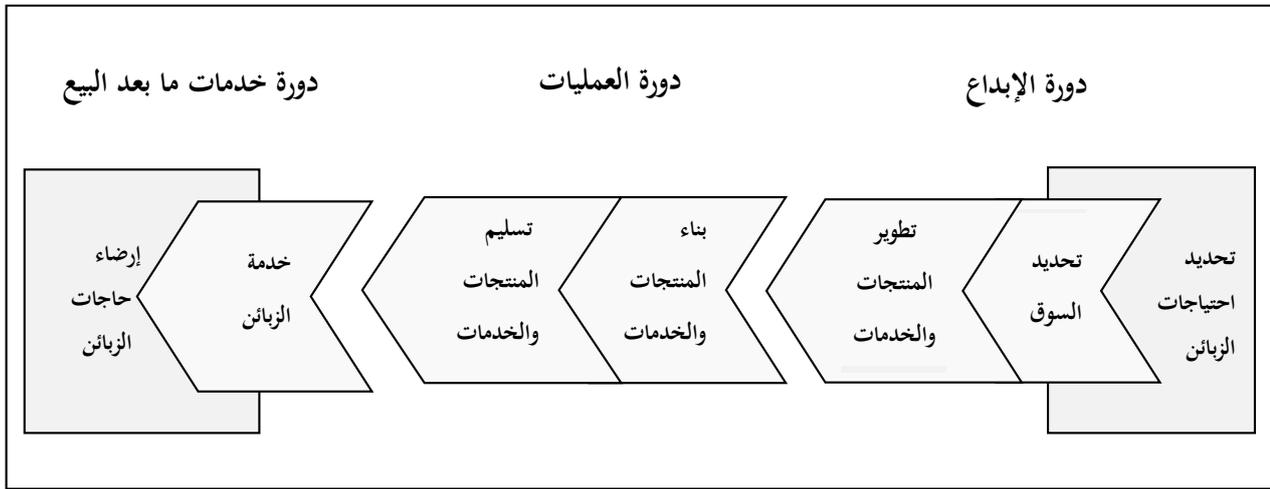
1. بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن:

يتضمن هذا البعد جميع الأنشطة الخاصة بالمؤسسة والتي تشكل سلسلة القيمة الخاصة بها، بداية من مرحلة البحث والتطوير إلى مرحلة خدمات ما بعد البيع، وهذا البعد يرتبط بالبعد المالي من خلال تركيزه على تحسين عمليات التشغيل الداخلية، كما يرتبط ببعد العميل من حيث تركيزه على خلق القيمة في المنتجات أو الخدمات وهذا لإرضاء الزبائن، وهذا البعد مرتبط كذلك مع بعد التعلم والنمو من خلال علاقة السبب والنتيجة، لأن العاملين الذين ينجزون الأعمال يمكن اعتبارهم المصدر الرئيسي للأفكار لتطوير العمل حتى يكون أكثر إنتاجية وكفاءة.

وبعدما يصبح لدى المؤسسة صورة واضحة عن البعد المالي وبعد الزبائن، يجب عليها تحديد الوسائل التي تتبعها لتحقيق القيمة المفترضة للزبائن، في نفس الوقت القيمة المرضية للمساهمين، حيث تستطيع المؤسسة من خلال هذا البعد تحقيق المستهدفات من العبدن المالي والزبائن، من خلال تغيير وتطوير عمليات التشغيل الداخلية في المؤسسة بهدف رفع كفاءتها، وهذا يؤدي إلى تحسين الإنتاجية مما يترتب عليه تحقيق عوائد مالية (محروس، 2013، صفحة 74).

إن مقاسين يعد العمليات الداخلية في بطاقة التقييم المتوازن يفترض أن تنبثق من الأنشطة والأعمال التي تؤثر على رضا الزبائن، ويجب على المؤسسات محاولة تحديد وقياس كفاءتها اللازمة لضمان الاستمرار على خط قيادة السوق، وعلى المؤسسات أن تقرر ما هي العمليات والكفاءات التي يجب أن تتفوق فيها وتقوم بتحديد المقاييس لكل منها (إدريس والغالي، 2009، صفحة 224)، كما هو مبين في الشكل رقم (8-2) الذي يوضح سلسلة القيمة الداخلية:

الشكل رقم (8-3): سلسلة القيمة الداخلية



Source : (Kaplan N. R., 1996, p. 96)

يبرز الشكل رقم (8-3) سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية للمؤسسة التي تحدث القيمة للزبائن في كل دورة من الدورات التي تمر بها سلسلة القيمة للعمليات الداخلية، وهنا على مديري المؤسسات أن يقوموا بتحديد العمليات الداخلية التي تعتبر حساسية وحاسمة في هذا البعد، لأن هذه العمليات هي التي تساهم في تحقيق قيمة مميزة للزبائن.

وتمر سلسلة القيمة لبعده العمليات الداخلية بثلاث دورات وهي (Kaplan N. R., 1996, pp.

:97-106)

1.1. دورة الإبداع: تمثل دورة الإبداع عمليات متجددة ومستمرة تعطي للمؤسسة قدرة أكبر للإستجابة لحاجات الزبائن ومتطلبات السوق التنافسي، وعليه فإن إدارة المؤسسة هي بحاجة إلى معلومات وبيانات صحيحة ودقيقة خاصة فيما يتعلق بحاجيات الزبائن، وحتى تجعل المؤسسة هذه الأنشطة مستمرة فإنها تخرج

وبشكل تكاملي ما بين دقة تحديد حاجيات الزبائن وقدرتها على الإبداع من أجل خلق سلع وخدمات تلي هذه الاحتياجات.

2.1. دورة العمليات: بعدما تقوم المؤسسة بتحديد احتياجات الزبائن وبشكل دقيق من مختلف المنتجات والخدمات، تبدأ في هذه الدورة بالبحث عن كيفية تسليم المنتجات والخدمات إلى الأسواق والزبائن من خلال عمليات تكون موجودة وقائمة أصلاً تسعى المؤسسة إلى إدخال بعض التحسينات عليها حتى تنعكس بصورة إيجابية على الأداء المالي وبشكل أحسن.

3.1. دورة خدمات ما بعد البيع: في نهاية هذه السلسلة يتم ربط العلاقة ما بين تحديد احتياجات ومتطلبات الزبائن وإرضاء حاجاتهم بدورة خدمات ما بعد البيع، والتي تشمل على كل الضمانات للأنشطة الخاصة بحالات معالجة العيوب أو الصيانة أو إعادة المنتجات وغيرها.

ومما سبق يمكن القول إن بعد العمليات الداخلية يساهم بشكل كبير في اكتساب المؤسسة مزايا تنافسية عند مقارنتها داخل قطاع النشاط ويساهم في خلق القيمة بعد تفاعله مع الوظائف الأخرى، وأن نجاح المؤسسة مبني على عملياتها الداخلية ومواردها الخاصة، حيث أن التحكم في العمليات الداخلية يؤدي إلى (Fabienne, 2007, p. 144):

- تحديد مستوى تكاليف الإنتاج والبيع.

- تحقيق إشباع رغبات الزبائن.

- تحقيق هامش إجمالي للمؤسسة.

وهذا يؤثر على اتخاذ القرارات المالية مثل تخصيص الموارد المالية، وتحديد سعر المنتجات، وتحديد السياسات المالية والاستثمارات، وعليه يمكن القول إن بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن له دور حاسم في تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية، ويساهم في توجيه هذه القرارات بناءً على أداء العمليات الداخلية للمؤسسة.

2. بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن:

تعتمد المؤسسات على البنى التحتية وتكون ممثلة في بعد التعليم والنمو، وهذا لغرض خلق القيمة والتطور المستقبلي للمؤسسة، ولأن هناك منافسة شديدة من طرف المؤسسات المنافسة، يصبح من

الضروري على المؤسسة أن تقوم بعملية التحسين المستمر لعملياتها الداخلية ومنتجاتها الحالية، وعليها أن تنتج وتروج منتجات جديدة مع خلق قيمة للزبون من خلال زيادة الإيرادات والأرباح، وهذا يؤدي إلى زيادة قيمة إضافية للمساهمين (الموسوي، 2013، صفحة 284).

ويرتكز بعد التعلم والنمو حول التعلم التنظيمي والنمو، ويتحقق هذا من خلال ثلاثة مجالات أساسية هي:

1.2. قدرات العاملين: لم تعد مؤسسات اليوم كما كانت في السابق تكفي بتحقيق نتائج جيدة، بل أصبحت تسعى دوماً إلى جعل هذه النجاحات مستمرة، وبتراكم معرفي وخبرة السنوات السابقة ينعكس إيجابياً على أدائها بمختلف العمليات الداخلية من أجل إرضاء الزبائن، وهذا يتطلب تحولاً متجدداً في مهارات العاملين وجعل قدراتهم الإدارية والتنظيمية والإبداعية في اتجاه تحقيق الأهداف المسطرة، ولا يمكن حشد قدرات العاملين إلا بوجود مناخ تنظيمي إيجابي ومهارات فعلية وتكنولوجيا تساعد في إيجاد حالة الرضا لدى العاملين تزيد من إنتاجيتهم (إدريس والغالي، 2009، صفحة 245).

ويمكن قياس مدى تحقيق المؤسسة أهداف العاملين من خلال مقياس مركب يتكون من ثلاثة عناصر أساسية وهي:

1.1.2. رضا العاملين: ويمكن قياس رضا العاملين من خلال الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة، وفرص الترقية المتاحة لهم ومدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، نوعية المهام الوظيفية المسندة إليهم، بالإضافة إلى مدى شعور العاملين بالاستفادة من البنى التحتية والتكنولوجية للمؤسسة.

2.1.2. المحافظة على العاملين: إن استقرار العاملين في المؤسسة ولمدة أطول يعبر عن قدرة هذه الأخيرة على الاحتفاظ بالعاملين وهذا ليس بسبب عدم وجود فرص عمل أخرى في مؤسسات منافسة وإنما لقناعة العامل بإمكانية تحقيق طموحاته وتطلعاته من خلال بقاءه في هذه المؤسسة، ويعد مقياس معدل دوران العمل من بين أهم مقاييس هذا المحور.

3.1.2. إنتاجية العاملين: تعتبر إنتاجية العاملين مقياساً للمخرجات المرتبطة بمهارات وأداء وسلوك وإبداع وتطوير، والتي في مجملها تعطي مخرجات تساهم في رضا الزبائن، إذن إنتاجية العاملين هي تعبير عما ينتجه العاملين يقاس بعدة مؤشرات.

2.2. قدرات أنظمة المعلومات: للقيام بالعمليات والأنشطة المختلفة لا بد من وجود أنظمة معلومات تزود العاملين بكل ما يخص الزبائن والعمليات الداخلية والقرارات والجوانب المالية الهامة في حينها حتى يتمكن العاملين من إنتاج منتجات وخدمات تلبي حاجيات الزبائن، لأن هؤلاء العاملين في المستويات الدنيا وبحكم وجودهم المباشر مع الزبائن تكون لديهم القدرة على التكيف والاستجابة السريعة لطلبات الزبائن وفي الوقت المناسب.

3.2. الإجراءات التنظيمية (التحفيز والتمكين والاندماج في العمل): لا يمكن للمؤسسة أن تحقق نتائج إيجابية إذا لم يكن هناك انسجام وتفاعل ما بين قدرات ومهارات العاملين وطبيعة الإجراءات التنظيمية، والتي تجعلهم أكثر اندماجا في تأدية العمل، أما التحفيز العالي للعاملين واندماجهم في العمل وتمكينهم فيه يظهر لاحقا من خلال مجموعة من المؤشرات التي تستطيع إدارة المؤسسة متابعتها والتأكد منها (إدريس والغالي، 2009، صفحة 248).

4.2. مؤشرات بعد التعلم والنمو: لقد تعددت المؤشرات الخاصة بهذا البعد، وبشكل عام يمكن أن نلخص أهم هذه المؤشرات فيما يلي (قويدر الواحد، 2015، الصفحات 128-129):

1.4.2. مؤشرات قدرات العاملين: ومن أهمها:

- إنتاجية العامل: وتعتبر عن مساهمة كل عامل في الكمية المنتجة وتحسب بقسمة الكمية المنتجة على عدد العمال.

- عدد العمال المؤهلين للحصول على المناصب الحساسة في المؤسسة.

- القيمة المضافة لكل عامل.

- معدل دوران العامل.

- رضا العامل من ناحية حصوله على المعرفة.

2.4.2. مؤشرات قدرات نظام المعلومات: ومنها:

- معدل تغطية المعلومات: وتمثل عدد العمليات التي تحصلت على معلومات قياسية عن الجودة ووقت ودورة العمل والتكاليف.

3.4.2. مؤشرات مناخ العمل: ومن بينها:

-رضا العامل: تقوم المؤسسة باستقصاء العاملين بصفة دورية حول رضا العاملين.

-نسبة تطور الأجور.

-المكافآت الممنوحة للعاملين.

-نسبة ترقية العاملين.

-درجة احتفاظ المؤسسة بالعاملين.

وفي نهاية هذا المبحث ومن خلال عرض أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، يمكن القول إن بطاقة الأداء المتوازن تمثل إطارا شاملا لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة متكاملة ومترابطة من مقاييس الأداء تساعد متخذي القرارات على اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة، وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعة.

خلاصة الفصل:

أما في هذا الفصل ولكون بطاقة الأداء المتوازن أصبحت تستخدم من قبل العديد من المؤسسات في عملية قياس وتقييم الأداء، حيث اعتبرت نظاما شاملا لقياس وتقييم الأداء، وعلى هذا الأساس أصبح الاهتمام بإعداد وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن عبر خطوات متتالية لتصميم هذه البطاقة أمرا ملحا وضروريا لنجاح استخدام هذا الأسلوب، إذ يعطي لهذه المؤسسات رؤية شاملة ومتوازنة يتم من خلالها ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة من المؤشرات.

وفي الأخير وبعدما تم التطرق في الفصول النظرية إلى الإطار النظري للقرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية وبطاقة الأداء المتوازن، يتم في الفصل الموالي إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال القيام بدراسة ميدانية لمعرفة أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات محل الدراسة.

الفصل الرابع:

دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد
بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ
القرارات المالية في مجموعة
المؤسسات الاقتصادية
بولاية شلف

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات

المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

تمهيد:

تم التطرق في هذا البحث وفي جزئه الأول من الجانب النظري إلى بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة، والتي أصبحت تعد من أفضل أدوات مراقبة التسيير الحديثة حالياً، أما في جزئه الثاني فقد ركزنا على اتخاذ القرارات المالية (التمويل والاستثمار)، أما في هذا الفصل الرابع والأخير فتم القيام بدراسة ميدانية لتبيان أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية لولاية الشلف، إضافة إلى اختبار صحة الفرضيات التي تم بناؤها من خلال الإشكالية المطروحة، وهذا وفق العناصر التالية:

- المبحث الأول: منهجية الدراسة؛
- المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات ومحاور الدراسة؛
- المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة؛

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات

المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

المبحث الأول: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، وللإشارة فقد تم تحديد المنهج المعتمد في الدراسة متمثلاً في المنهج الوصفي التحليلي في مقدمة هذا البحث، أما في هذا المبحث سنحاول في البداية التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، ثم نتطرق إلى أدوات الدراسة، بعدها نتعرض إلى صدق وثبات أداة الدراسة باستخدام الاختبارات المتعلقة بذلك، ثم الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليله.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

في معظم الحالات لا يمكن للباحث الوصول إلى جميع عناصر مجتمع الدراسة المراد دراسته والذي يكون كبيراً جداً، وعليه يقوم الباحث بجمع البيانات من مجموعة صغيرة من هذا المجتمع والمتمثلة في عينة الدراسة، وفي النهاية تستخدم بيانات هذه العينة لتعمم النتائج على مجتمع الدراسة (الأسطى، 2011، صفحة 9)، وعلى هذا الأساس تم اختيار مجتمع وعينة الدراسة كالآتي:

1. مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة محل الدراسة من طرف الباحث، وعليه فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة (الأسطى، 2011، صفحة 75)، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن مجتمع الدراسة في هذا البحث يتمثل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية لولاية الشلف، حيث تعتبر هذه المؤسسات رائدة في الأنشطة الصناعية والتجارية على مستوى ولاية الشلف، والتي أصبح لها دور رئيسي في التنمية الاقتصادية عبر كامل تراب الولاية، كما تساهم هذه المؤسسات في تدعيم الاقتصاد الوطني من خلال منتجاتها وخدماتها التي تغطي عدة ولايات عبر الوطن ومنها من تصدر منتجاتها حتى خارج الوطن، وهذا ما يفرض عليها تبني أحدث أدوات مراقبة التسيير، ومن أهم هذه الأدوات بطاقة الأداء المتوازن والتي تعطي نظرة شاملة عن أداء المؤسسة في مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، تمكن هذه المؤسسات من اتخاذ القرارات المالية المناسبة والفعالة تعطيها القدرة على تطوير نشاطاتها وتسهيل مهامها.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات

المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

وقصد الوصول لأهداف هذا البحث تم تحديد مجتمع الدراسة والمتمثل في إطارات مجموعة المؤسسات الاقتصادية لولاية الشلف الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بأدوات مراقبة التسيير وكذا عملية اتخاذ القرارات المالية، وتنحصر رتبهم الوظيفية في رتبة (مدير، محاسب، رئيس مصلحة، أخرى).

2. عينة الدراسة:

يعد اختبار عينة الدراسة أمراً أساسياً لضمان جودة الدراسة، حيث يعمل على زيادة الثقة في النتائج المتوصل إليها في نهاية الدراسة، وبناء على ذلك يمكن تعريف عينة الدراسة بأنها عدد محدد أو جزء من إجمالي مفردات مجتمع الدراسة المراد دراسته، بشرط أن تمثل هذه العينة المختارة المجتمع تمثيل دقيق، وبعبارة أخرى يمكن تعريف العينة على أنها مجموعة من الوحدات التي تتصف بنفس مواصفات مجتمع الدراسة. وتوجد عدة طرق على أساسها يتم تحديد عينة الدراسة من المجتمع الأصلي وهذا حسب نوع الدراسة، في هذه الدراسة تم اختيار عينة الدراسة حسب الطريقة غير العشوائية وبالضبط العينة الميسرة من إطارات مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية الشلف وعددها 28 مؤسسة كما هو مبين في الملحق رقم (01)، وتم توزيع الاستبيانات عليهم.

وللإشارة أيضاً فقد أهتم الباحث باختيار عينة الدراسة بكل عناية ودقة، بحيث تم الوصول إلى أكبر عدد ممكن من مستخدمي أدوات مراقبة التسيير ومتخذي القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية لولاية الشلف، حيث اعتمد الباحث عند اختيار هذه العينة كونها تتوفر على قدر كاف من الخبرة العملية والعملية في مجال الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير واستخداماتها في عملية اتخاذ القرارات المالية، وهذا كله من أجل الوصول إلى نتائج تتمتع بالثقة والمصداقية تعطي قيمة مضافة للدراسة.

أما فيها يخص العينة النهائية التي تم الاعتماد عليها فقد تم توزيع 160 استبياناً على أفراد الدراسة وبالتفاه مع مسؤولي المؤسسات المعنية على مدة محددة لاسترجاع هذه الاستبيانات، فقد تم استلام 121 استبانة، بعد عملية الفحص لجميع الاستبيانات المستلمة تم إلغاء 27 استبانة غير مستوفية للشروط الموضوعية مسبقاً، كنقص الإجابة أو عدم مطابقة الوظيفة للشروط الموضوعية، أو إجابات عشوائية، وفي النهاية بلغت الاستبيانات القابلة للتحليل 94 استبياناً كما هو مبين في الجدول أدناه:

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

الجدول رقم (4-1): توزيع الاستبيانات

البيان	العدد	النسبة المئوية
عدد الاستبيانات الموزعة	160	100%
عدد الاستبيانات غير المسترجعة	39	24,4%
عدد الاستبيانات المستلمة	121	75,6%
عدد الاستبيانات الملغاة	27	22,3%
عدد الاستبيانات المقبولة	94	77,7%

المصدر: من إعداد الباحث

3. حدود الدراسة:

وتتمثل في ما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** تتمثل الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في تناولها للمواضيع والمحاور المرتبطة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية لولاية الشلف.
- **الحدود المكانية:** اهتمت هذه الدراسة بتبيان أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية التي يقع نشاطها ضمن حدود ولاية الشلف.
- **الحدود الزمنية:** تم الانطلاق في الدراسة الميدانية بداية من شهر جانفي 2022، بداية بإعداد الاستبانة وإرسالها للتحكيم من طرف المختصين في هذا المجال، ثم إجراء التعديلات المناسبة عليها والموصي بها من طرف الأساتذة المحكمين، وبعد الانتهاء من هذه المرحلة التي استمرت إلى غاية شهر الجوان من نفس السنة، بعدها تم توزيع الاستبيانات على العينة المختارة وفي نفس الوقت استلام المنجز منها، حيث استغرقت هذه العملية حوالي ستة أشهر، ومباشر بعد استرجاع معظم الاستبيانات الموزعة تمت مباشرة العمل عليها.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات

المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

نتطرق في هذا المطلب إلى العناصر التالية:

1. مصادر جمع المعلومات:

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي تم اللجوء إلى المصادر التالية:

-المصادر الثانوية: تم الاعتماد على هذه المصادر في الجانب النظري للدراسة، وتمثلت في المصادر العلمية من كتب، ومقالات، ومداحلات، وبعض الدراسات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمتغيرات الدراسة، وتنوعت هذه المصادر ما بين مراجع بالعربية وأخرى باللغة الأجنبية.

-المصادر الأولية: من أجل تحقيق أهداف الدراسة والتحقق من صحة جميع الفرضيات، تم الاعتماد على المصادر الأولية في ما تعلق بالدراسة الميدانية، وتمثلت في الاستبانة التي تعد من أكثر أدوات البحث شيوعاً في مجال الدراسات والبحوث المسحية، والتي صممت لهذا الغرض بالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، وتم توزيعها على عينة الدراسة المتمثلة في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الشلف.

2. مضمون الاستبيان:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءً على أدبيات الدراسة، قام الباحث بتصميم استبيان طبقاً للمحاور الأساسية المتعلقة بالموضوع نعرضها كالآتي:

الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة والجزء الثاني متعلق بمحاور الدراسة، الذي ينقسم إلى محورين، يتعلق المحور الأول بتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف الذي ينقسم إلى أربعة أبعاد، والمحور الثاني اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف الذي ينقسم إلى بعدين، حيث اشتمل الاستبيان ككل على (49) عبارة، انظر الملحق رقم (02)، وتم صياغة جميع عبارات الاستبيان بالأسلوب الثابت الإيجابي، حتى يمكن معالجتها وفقاً للأساليب الإحصائية والسلم المستخدم، ويمكن توضيح توزيع عبارات الاستبيان على الأبعاد في محاور الدراسة كالآتي:

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

جدول رقم (4-2): توزيع عبارات الاستبيان على الأبعاد في محاور الدراسة.

العبارات	الأبعاد	محاور الدراسة
7 - 1	البعد المالي	تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
17 - 8	بعد الزبائن	
26 - 18	بعد العمليات الداخلية	
35 - 27	بعد التعلم والنمو	
42 - 36	قرارات التمويل	اتخاذ القرارات المالية
49 - 43	قرارات الاستثمار	

المصدر: من اعداد الباحث.

2. المقياس المستخدم:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداماً، والذي يتكون من خمسة خيارات موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (4-3): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمسة مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الآتي:

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

جدول رقم (4-4): قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	1 أقل 1.8	ضعيفة جدا
الاتجاه الثاني	1.8 أقل 2.6	ضعيفة
الاتجاه الثالث	2.6 أقل 3.4	متوسطة
الاتجاه الرابع	3.4 أقل 4.2	عالية
الاتجاه الخامس	4.2 إلى 5	عالية جدا

المصدر: إعداد الباحث

واعتبر الباحث المتوسطات في الجدول رقم (4-4) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للبعد أو المحور.

3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

اعتمدت الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعية في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج اختبار الفرضيات، كما اعتمدت الدراسة على الاختبارات الإحصائية الآتية:

- 1- الاتساق الداخلي باستخدام معامل (Spearman).
- 2- الثبات باستخدام معامل (Cronbach's Alpha Coefficient).
- 3- التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov).
- 4- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية باستخدام (Descriptive statistique).
- 5- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة باستخدام (Descriptive statistique).
- 6- الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression) لاختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

استعان الباحث لصدق وثبات أداة الاستبيان، في عينة الدراسة البالغ حجمها 94 مفردة، بحساب معاملات الارتباط ومعامل الثبات.

1. تحكيم أداة الاستبيان:

اعتمد الباحث في تحكيم الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين الذين لهم دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ بأرائهم، حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها أغلب المحكمين وتم تعديل ما تم الاختلاف فيه ثم أعيد عرض الاستبيان مرة أخرى للتحكيم النهائي على الأساتذة، المبين أسمائهم في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-5): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
فلاق محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف
تاقرورت محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف
قلش عبد الله	أستاذ التعليم العالي	جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف
هنداوي محفوظ	أستاذ مساعد صنف (ب)	جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف

المصدر: من إعداد الباحث.

2. الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

اعتمد الباحث على معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) للتحقق من ارتباط العبارات التي تقيس كل بعد من أبعاد محور تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

1.2. الاتساق الداخلي لعبارات البعد المالي: لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة

معنوية بين العبارات والبعد المالي، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة والبعد التي تنتمي إليه، كما يبينه الجدول الآتي:

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

الجدول رقم (4-6): اختبار الاتساق الداخلي للعبارة والبعد المالي.

رقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	البعد المالي	1	-
1	تعمل إدارة المؤسسة على الإستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة بما يحقق أهداف المؤسسة وبأقل تكلفة ممكنة.	0,715**	0,000
2	تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا.	0,715**	0,000
3	تعتمد المؤسسة بنسبة كبيرة على أموالها الخاصة في عملية التمويل.	0,606**	0,000
4	تعمل إدارة المؤسسة على تنوع مبيعاتها لزبائنها باستحداث منتجات جديدة.	0,634**	0,000
5	تهتم المؤسسة بسداد مستحقات مورديها في الوقت المناسب.	0,576**	0,000
6	تسعى المؤسسة للحصول على تمويل مناسب لدعم خطتها الإنتاجية.	0,592**	0,000
7	يتم دراسة ومراجعة أسعار المنتجات المقدمة للزبائن بصفة دورية.	0,688**	0,000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS) ملحق رقم (3).

يشير الجدول رقم (4-6) أن قيمة معامل الارتباط بين العبارات والبعد محصورة بين (0,576**) ذات دلالة إحصائية أقل من (0,05) ما يدل على وجود ارتباط ايجابي مقبول بين كل عبارة والبعد المالي.

2.2. الاتساق الداخلي لعبارة بعد الزبائن: لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة معنوية بين العبارات وبعد الزبائن، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة والبعد التي تنتمي إليه، كما يبينه الجدول الأتي:

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

الجدول رقم (4-7): اختبار الاتساق الداخلي للعبارة وبعد الزبائن.

رقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الزبائن	1	-
8	تحرص إدارة المؤسسة على الحفاظ على زبائنها من خلال منحهم بعض الحسومات.	0,692**	0,000
9	يقع عدد الشكاوي المقدمة من طرف الزبائن ضمن حدود المتوقع.	0,594**	0,000
10	يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب الزبون مع الوقت المعياري لهذه العملية.	0,545**	0,000
11	تميز منتجات المؤسسة بمستوى جودة وتنوع كبير يتلاءم مع الاحتياجات المختلفة للزبائن.	0,626**	0,000
12	يجد الزبون سهولة في الحصول على منتجات المؤسسة.	0,630**	0,000
13	يوجد للمؤسسة صفحة إلكترونية وريد إلكتروني لتسهيل الإتصال بها.	0,565**	0,000
14	يستطيع أي زبون مقابلة المسؤول في المؤسسة وبسهولة.	0,623**	0,000
15	تعمل المؤسسة على معرفة آراء الزبائن في تقييم منتجاتها.	0,580**	0,000
16	تقوم المؤسسة بإشراك زبائنها في عملية تصميم بعض المنتجات.	0,572**	0,000
17	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات لجميع زبائنها.	0,634**	0,000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS) الملحق رقم (4).

يشير الجدول رقم (4-7) أن قيمة معامل الارتباط بين العبارة والبعد محصورة بين ($0,545^{**}$) ($0,692^{**}$) ذات دلالة إحصائية أقل من ($0,05$) ما يدل على وجود ارتباط إيجابي مقبول بين كل عبارة وبعد الزبائن.

3.2. الاتساق الداخلي لعبارة بعد العمليات الداخلية: لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة معنوية بين العبارة وبعد العمليات الداخلية، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة والبعد التي تنتمي إليه، كما يبينه الجدول الآتي:

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

الجدول رقم (4-8): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد العمليات الداخلية.

رقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد العمليات الداخلية	1	-
18	يتم توفير المنتجات للزبائن من خلال دراسة احتياجاتهم ورغباتهم المختلفة.	0,560**	0,000
19	تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها لكسب رضا الزبون.	0,582**	0,000
20	تحقق عمليات المؤسسة الداخلية أحسن جودة وأقل تكلفة لمنتجاتها.	0,644**	0,000
21	تتم المؤسسة بتقديم خدمات بشكل متميز يفوق الخدمات التي يقدمها المنافسين.	0,734**	0,000
22	تستعمل المؤسسة التكنولوجيا والتجهيزات المتطورة في عملية الإنتاج.	0,569**	0,000
23	تقوم إدارة المؤسسة بإشراك العاملين في عملية التسيير.	0,634**	0,000
24	يتجاوب العاملون بمستوى مقبول للأوامر والإجراءات المفروضة من طرف إدارة المؤسسة.	0,700**	0,000
25	تقدم المؤسسة منتجات عالية الجودة للزبائن وبأسعار تنافسية.	0,692**	0,000
26	تقوم المؤسسة بإعادة النظر دوريا وبشكل مستمر في الإجراءات الداخلية لها.	0,704**	0,000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS) ملحق رقم (5).

يشير الجدول رقم (4-8) أن قيمة معامل الارتباط بين العبارات والبعد محصورة بين ($0,560^{**}$) ($0,734^{**}$) ذات دلالة إحصائية أقل من ($0,05$) ما يدل على وجود ارتباط إيجابي مقبول بين كل عبارة وبعد العمليات الداخلية.

4.2. الاتساق الداخلي لعبارات بعد التعلم والنمو: لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة معنوية بين العبارات وبعد التعلم والنمو، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة والبعد التي تنتمي إليه، كما يبينه الجدول الآتي:

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

الجدول رقم (4-9): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد التعلم والنمو.

رقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد التعلم والنمو	1	-
27	تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية وملائمة للعاملين لرفع كفاءتهم العلمية والعملية.	0,629**	0,000
28	تهدف المؤسسة من خلال عمليات التحسين والتطوير المستمر إلى تخفيض نسبة الإنتاج المعيب إلى أدنى مستوى له.	0,630**	0,000
29	تقوم المؤسسة بدراسة البيئة المحيطة بما لتطوير منتجاتها بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة.	0,749**	0,000
30	لدى المؤسسة عدد مناسب من العاملين الذين يتمتعون بخبرة كافية ومفيدة للعمل في المؤسسة.	0,541**	0,000
31	تقوم إدارة المؤسسة بدعم الأفكار الجيدة والإبداعية.	0,808**	0,000
32	تشجع المؤسسة العاملين على الإستمرار في الإبداع والتفكير في منتجات جديدة.	0,746**	0,000
33	يوجد بالمؤسسة نظام فعال للمكافآت والحوافز لثمين الكفاءات العلمية والمهنية.	0,727**	0,000
34	يساهم بعض العمال بمقترحاتهم التحسينية والتطويرية للمؤسسة.	0,763**	0,000
35	تسعى المؤسسة للحصول على أفضل العاملين بنزاهة وشفافية عالية.	0,680**	0,000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS) الملحق رقم (6).

يشير الجدول رقم (4-9) أن قيمة معامل الارتباط بين العبارات والبعد محصورة بين ($0,541^{**}$) ($0,808^{**}$) ذات دلالة إحصائية أقل من ($0,05$) ما يدل على وجود ارتباط إيجابي مقبول بين كل عبارة وبعد التعلم والنمو.

3. الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور اتخاذ القرارات المالية:

اعتمد الباحث على معامل الارتباط سبيرمان (**Spearman**) للتحقق من ارتباط العبارات التي

تقيس كل بعد من أبعاد محور اتخاذ القرارات المالية.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

1.3. الاتساق الداخلي للعبارات وبعد قرارات التمويل: لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة معنوية بين العبارات وبعد قرارات التمويل، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة والبعد التي تنتمي إليه، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-10): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد قرارات التمويل.

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارات	رقم
-	1	بعد قرارات التمويل	
0,000	0,796**	تعتمد المؤسسة على عدة مصادر لسد الإحتياجات المالية المختلفة.	36
0,000	0,743**	قرارات التمويل التي تتعلق بالمصادر الداخلية هي القرارات الأقل مخاطرة مالية.	37
0,000	0,770**	يتم اعتماد هيكل تمويل دون الآخر بناء على مصادر التمويل المتاحة للمؤسسة وفق إحتياجاتها المالية.	38
0,000	0,753**	يتم اتخاذ قرار التمويل بناء على المعلومات المالية التمويلية التي تحدد وفق ما توفره أدوات مراقبة التسيير خاصة بطاقة الأداء المتوازن.	39
0,000	0,736**	تم المفاضلة ما بين مصادر التمويل المختلفة من خلال اختيار المصدر الأقل تكلفة مقارنة بمصادر التمويل الأخرى.	40
0,000	0,715**	تم مراقبة تنفيذ القرارات التمويلية المتخذة سابقا أو حاليا بناء على تفريغ كافة المعلومات المتعلقة بهذه القرارات في ما يعرف بجدول التمويل.	41
0,000	0,663**	يتم تحديد الإحتياجات المالية المستقبلية و تبيان أنسب الطرق لتمويلها من خلال جدول التمويل.	42

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS) الملحق رقم (7).

يشير الجدول رقم (4-10) أن قيمة معامل الارتباط بين العبارات والبعد محصورة بين (0,663**) ذات دلالة إحصائية أقل من (0,05) ما يدل على وجود ارتباط إيجابي مقبول بين كل عبارة وبعد قرارات التمويل.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

2.3. الاتساق الداخلي للعبارات وبعد قرارات الاستثمار: لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة معنوية بين العبارات وبعد قرارات الاستثمار، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة والبعد التي تنتمي إليه، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-11): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد قرارات الاستثمار.

رقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد قرارات الاستثمار	1	-
43	تعتمد إدارة المؤسسة على المؤشرات المالية وغير المالية في عملية اتخاذ قرارات الاستثمار.	0,716**	0,000
44	تنوع القرارات الاستثمارية يشترط ضرورة تنوع المعلومات المستخدمة في اتخاذها.	0,701**	0,000
45	اتخاذ القرارات الاستثمارية يكون من خلال الاعتماد على مختصين في مجال الاستثمار سواء من داخل أو خارج المؤسسة.	0,657**	0,000
46	يتم الاعتماد على المؤشرات المالية وغير المالية لترشيد القرارات الاستثمارية المتخذة.	0,760**	0,000
47	تتخذ إدارة المؤسسة القرارات الاستثمارية من خلال مقارنة التكاليف التي ستتحملها المؤسسة والعوائد المستقبلية المتوقعة من هذه الاستثمارات.	0,667**	0,000
48	البدائل الاستثمارية ذات العوائد المتقاربة تعد من أهم الصعوبات التي تواجه متخذي القرار لاختيار البديل الأنسب.	0,683**	0,000
49	يؤثر القرار الاستثماري المتخذ على الهيكل المالي للمؤسسة.	0,615**	0,000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS) الملحق رقم (8).

يشير الجدول رقم (4-11) أن قيمة معامل الارتباط بين العبارات والبعد محصورة بين (**0,615)

(**0,760) ذات دلالة إحصائية أقل من (0,05) ما يدل على وجود ارتباط إيجابي مقبول بين

كل عبارة وبعد قرارات الاستثمار.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

4. ثبات استبيان الدراسة:

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) الذي يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعالجة عبارات استبيان الدراسة للتأكد من ثباتها، كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (4-12): اختبار ثبات استبيان الدراسة.

معامِل الثبات	عدد العبارات	محاور الدراسة
0,943	35	محور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
0,917	14	محور اتخاذ القرارات المالية
0,959	49	الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج (Spss) الملحق رقم (9).

يشير الجدول رقم (4-12) أن معامل ثبات محور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بلغ قيمة (0,943) وبلغ معامل ثبات محور اتخاذ القرارات المالية قيمة (0,917) كما بلغ معامل ثبات الاستبيان قيمة (0,959) ومنه فإن جميع القيم المتحصل عليها في مستوى أكبر من 70 % ما يشير لثبات وصدق عبارات استبيان الدراسة لقياس المقصود من قياسه، وإمكانية تطبيق الاستبيان في الظروف المماثلة.

5. اختبار التوزيع الطبيعي:

اعتمدت الدراسة على اختبار كولموغوروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) في

التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الآتي:

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

الجدول رقم (4-13): اختبار التوزيع الطبيعي.

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	محاور الدراسة
0,088	0,069	محور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
0,084	0,090	محور اتخاذ القرارات المالية
0,085	0,093	الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج (spss) الملحق رقم (10).

يشير الجدول رقم (4-13) أن اختبار التوزيع الطبيعي كولموغوروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لمحاور الدراسة وللاستبيان بلغت قيمة احتمالية أكبر من 0.05 وعلية فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي مما يسمح بإجراء باقي الاختبارات.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات ومحاور الدراسة

بعد التحقق من صدق وثبات الاستبيان لجأ الباحث إلى التحليل الوصفي لخصائص العينة ووصف المتغيرات الرئيسية في الدراسة، من خلال الكشف عن مستويات أبعاد محور تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأبعاد محور اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية لولاية شلف.

المطلب الأول: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية

1. الخصائص الشخصية:

اعتمدت الدراسة على التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان على التكرارات والنسب.

1.1. متغير الجنس:

الجدول رقم (4-14): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

النسبة	التكرار	الصنف
68,1%	64	ذكر
31,9%	30	أنثى
100%	94	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج (spss) الملحق رقم (11).

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

يشير الجدول رقم (4-14) أن 64 من الإطارات ذكور يمثلون ما نسبته 68,1% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب، في المقابل يوجد 30 يمثلون ما نسبته 31,9% من الإطارات إناث.

2.1. متغير العمر:

الجدول رقم (4-15): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

النسبة	التكرار	العمر
22,3%	21	أقل من 30 سنة
47,9%	45	من 30 إلى 40 سنة
25,5%	24	من 41 إلى 50 سنة
4,3%	4	أكثر من 50 سنة
100%	94	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS) الملحق رقم (11).

يشير الجدول رقم (4-15) أن 45 من الإطارات أعمارهم من 30 إلى 40 سنة يمثلون نسبة 47,9% وهي الفئة الأكثر عددا في عينة الدراسة، يليها 24 من الإطارات أعمارهم من 41 إلى 50 سنة يمثلون نسبة 25,5% يليها 21 من الإطارات أعمارهم أقل من 30 سنة يمثلون نسبة 22,3% يليها 4 من الإطارات أعمارهم أكثر من 50 سنة يمثلون نسبة 4,3% وهي الفئة الأقل من عينة الدراسة.

3.1. متغير المستوى الدراسي:

الجدول رقم (4-16): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي.

النسبة	التكرار	المستوى الدراسي
18,1%	17	ثانوي
73,4%	69	جامعي
8,5%	8	دراسات عليا
100%	94	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS) الملحق رقم (11).

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

يشير الجدول رقم (4-16) أن 69 من الإطارات مستوهم التعليمي جامعي يمثلون نسبة 73,4 % وهي الفئة الأكثر عددا في عينة الدراسة، يليها 17 من الإطارات مستوهم التعليمي ثانوي يمثلون نسبة 18,1 % يليها 8 من الإطارات مستوهم التعليمي دراسات عليا يمثلون نسبة 8,5 % وهم الفئة الأقل عدد من عينة دراسة.

4.1. متغير الوظيفة: الجدول رقم (4-17): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة
مدير	2	2,1%
محاسب	29	30,9%
رئيس مصلحة	32	34%
أخرى	31	33%
المجموع	94	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج برنامج (SPSS) الملحق رقم (11).

يشير الجدول رقم (4-17) إلى أن 32 الإطارات رؤساء مصالح يمثلون ما نسبته 34 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب، يليها 31 من الإطارات يشغلون وظائف أخرى يمثلون ما نسبته 33 % يليها 29 من الإطارات من المحاسبين يمثلون ما نسبته 30,9 % يليها، 2 من الإطارات مدراء يمثلون ما نسبته 2,1 % وهم الفئة الأقل في عينة الدراسة.

5.1. متغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم (4-18): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	23	24,5%
من 5 إلى 10 سنوات	32	34%
من 11 إلى 20 سنة	29	30,9%
أكثر من 20 سنة	10	10,6%
المجموع	94	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS) الملحق رقم (11).

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

يشير الجدول رقم (4-18) أن 32 من الإطارات لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات يمثلون ما نسبته 34% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب، يليها 29 من الإطارات لديهم خبرة من 11 إلى 20 سنة يمثلون ما نسبته 30,9%، يليها 23 من الإطارات لديهم أقل من 5 سنوات يمثلون ما نسبته 24,5%، يليها 10 من الإطارات لديهم خبرة أكثر من 20 سنة يمثلون ما نسبته 10,6% وهي الفئة الأقل في عينة الدراسة.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

اكتفت الدراسة على التحليل الوصفي للكشف عن مستويات أبعاد محور تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأبعاد محور اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

1. التحليل الوصفي لأبعاد محور تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

اعتمدت الدراسة في وصف محور تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، الذي اشتمل على أربعة أبعاد، على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم (4-19): المؤشرات الإحصائية لوصف محور تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

الدرجة	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الموافقة
1	البعد المالي	3,71	0,625	عالية
2	بعد الزبائن	3,67	0,584	عالية
3	بعد العمليات الداخلية	3,74	0,584	عالية
4	بعد التعلم والنمو	3,56	0,706	عالية
	محور تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	3,67	0,555	عالية

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج برنامج (spss) الملحق رقم (12).

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات

المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

يشير الجدول رقم (4-19)، أن تقديرات الإطارات لمحور تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، بلغت درجات موافقة عالية، حيث تم ترتيبها وفقا للمتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المعتمدة كالتالي:

- بلغ المتوسط الحسابي لبعدهم العمليات الداخلية (3,74) بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في تطبيق بعد العمليات الداخلية بمجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0,584) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الإطارات.

- بلغ المتوسط الحسابي للبعد المالي (3,71) بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في تطبيق البعد المالي بمجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0,625) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الإطارات.

- بلغ المتوسط الحسابي لبعدهم الزبائن (3,67) بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في تطبيق بعد الزبائن بمجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0,584) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الإطارات.

- بلغ المتوسط الحسابي لبعدهم التعلم والنمو (3,56) بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في تطبيق بعد التعلم والنمو بمجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0,706) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الإطارات.

كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (3,67) بدرجة موافقة عالية، ما يدل على وجود مستوى عالي في تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المحور (0,555) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الإطارات.

2. التحليل الوصفي لأبعاد محور اتخاذ القرارات المالية:

اعتمدت الدراسة في وصف محور اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، الذي اشتمل على بعدين، على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، كما يبينه الجدول الآتي:

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

جدول رقم (4-20): المؤشرات الإحصائية لوصف محور اتخاذ القرارات المالية.

درجة الموافقة	ترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	ترتيب
عالية	2	0,680	3,54	قرارات التمويل	1
عالية	1	0,682	3,58	قرارات الاستثمار	2
عالية	-	0,633	3,56	محور اتخاذ القرارات المالية	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج برنامج (spss) الملحق رقم (13).

يشير الجدول رقم (4-20) أن تقديرات الإطارات لمحور اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، بلغت درجات موافقة عالية، حيث تم ترتيبها وفقا للمتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المعتمدة كالآتي:

- بلغ المتوسط الحسابي لبعدها قرارات الاستثمار (3,58) بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في اتخاذ قرارات الاستثمار بمجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0,682) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الإطارات.

- بلغ المتوسط الحسابي لبعدها قرارات التمويل (3,54) بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في اتخاذ قرارات التمويل بمجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0,680) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الإطارات.

كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور اتخاذ القرارات المالية (3,56) بدرجة موافقة عالية، ما يدل على وجود مستوى عالي في اتخاذ القرارات المالية بمجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المحور (0,633) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الإطارات.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

في إطار التحقق من الفرضيات اعتمد الباحث على اختبار الانحدار الخطي البسيط ومستوى الدلالة للكشف عن أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى، الثانية والثالثة

1. اختبار الفرضية الأولى:

اعتمد الباحث على الانحدار الخطي البسيط للتحقق من هذه الفرضية، بصياغة الفرضية الصفرية والبدلية كالآتي:

-الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق البعد المالي على اتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

-الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05.0) لتطبيق البعد المالي على اتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

بعد اختبار الفرضية، باستخدام اختبار (**Simple linear regression**) تم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-21): اختبار الانحدار الخطي البسيط لتطبيق البعد المالي على اتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

المتغير المستقل الفرعي: تطبيق البعد المالي					البيان
دلالة T	T المحسوبة	B معامل الانحدار	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع الفرعي: اتخاذ قرارات التمويل
0,000	8,256	0,710	0,426	0,652a	
a		دلالة F		F المحسوبة	
0,908		0,000b		68,168	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (spss) الملحق رقم (14).

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات

المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

يشير الجدول رقم (4-21) أن قيمة معامل الارتباط بلغت $R = 0,652a$ بين تطبيق البعد المالي واتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، ومنه يتضح وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين بالارتباط متوسط.

- وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0,426$ أي أن ما قيمة $42,6\%$ من التغيرات في اتخاذ قرارات التمويل بمجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، ناتجة عن تطبيق البعد المالي.

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار $B = 0,710$ وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تطبيق البعد المالي يزيد من تحسين اتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف بقيمة $0,710$ وهي

دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة $8,256$ عند مستوى معنوية $0,000$

- كما بلغت قيمة F المحسوبة $68,168$ عند مستوى معنوية $0,000b$ وهي دالة عند مستوى معنوية

0.05 ، ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق البعد المالي على اتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

من خلال النتائج السابقة يمكن صياغة معادلة الإنحدار الخطي البسيط المتعلقة بتطبيق البعد المالي

على اتخاذ قرارات التمويل كالتالي:

$$\begin{aligned} &= a + B * x_1 y_1 \\ &= 0,908 + 0,710 * x_1 y_1 \end{aligned}$$

حيث أن:

y_1 : قرارات التمويل، a : ثابت، B : معامل الانحدار، x_1 : البعد المالي.

2. اختبار الفرضية الثانية:

اعتمد الباحث على الإنحدار الخطي البسيط للتحقق من هذه الفرضية، بصياغة الفرضية الصفرية

والبديلة كالتالي:

-الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق البعد

المالي على اتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

-الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05.0) لتطبيق البعد المالي على اتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

بعد اختبار الفرضية، باستخدام اختبار (Simple linear regression) تم التوصل إلى النتائج

المبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-22): اختبار الانحدار الخطي البسيط لتطبيق البعد المالي على اتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

المتغير المستقل الفرعي: تطبيق البعد المالي					البيان
دلالة T	T المحسوبة	B معامل الانحدار	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع الفرعي: اتخاذ قرارات الاستثمار
0,000	6,414	0,607	0,309	0,556a	
a		دلالة F		F المحسوبة	
1,332		0,000b		41,142	

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج (spss) الملحق رقم (15).

يشير الجدول رقم (4-22) أن قيمة معامل الارتباط بلغت $R = 0,556a$ بين تطبيق البعد المالي

واتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، ومنه يتضح وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين بالارتباط متوسط.

- وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0,309$ أي أن ما قيمة 30,9 % من التغيرات في اتخاذ قرارات الاستثمار بمجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، ناتجة عن تطبيق البعد المالي.

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار $B = 0,607$ وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تطبيق البعد المالي يزيد من تحسين اتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف بقيمة 0,607 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 6,414 عند مستوى معنوية 0,000

- كما بلغت قيمة F المحسوبة 41,142 عند مستوى معنوية 0,000b وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق البعد المالي على اتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

من خلال النتائج السابقة يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بتطبيق البعد المالي على اتخاذ قرارات الاستثمار كالتالي:

$$= a + B * x_1 y_2$$
$$= 1,332 + 0,607 * x_1 y_2$$

حيث أن:

y_2 : قرارات الاستثمار، a : ثابت، B : معامل الانحدار، x_1 : البعد المالي.

3. اختبار الفرضية الثالثة:

اعتمد الباحث على الانحدار الخطي البسيط للتحقق من هذه الفرضية، بصياغة الفرضية الصفرية

والبديلة كالتالي:

-الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق بعد الزبائن على اتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

-الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05.0) لتطبيق بعد الزبائن على اتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

بعد اختبار الفرضية، باستخدام اختبار (Simple linear regression) توصلت إلى النتائج المبينة في الجدول الآتي:

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

جدول رقم (4-23): اختبار الانحدار الخطي البسيط لتطبيق بعد الزبائن على اتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

المتغير المستقل الفرعي: تطبيق بعد الزبائن					البيان
دلالة T	T المحسوبة	B معامل الانحدار	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع الفرعي: اتخاذ قرارات التمويل
0,000	6,870	0,679	0,339	0,582a	
a	دلالة F		F المحسوبة		
1.053	0,000b		47,203		

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج (spss) الملحق رقم (16).

يشير الجدول رقم (4-23) أن قيمة معامل الارتباط بلغت $R = 0,582a$ بين تطبيق بعد الزبائن واتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، ومنه يتضح وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين بارتباط متوسط.

- وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0,339$ أي أن ما قيمة $33,9\%$ من التغيرات في اتخاذ قرارات التمويل بمجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، ناتجة عن تطبيق بعد الزبائن.

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار $B = 0,679$ وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تطبيق بعد الزبائن يزيد من تحسين اتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف بقيمة $0,679$ وهي

دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 6,870 عند مستوى معنوية 0,000

- كما بلغت قيمة F المحسوبة 47,203 عند مستوى معنوية 0,000b وهي دالة عند مستوى معنوية

0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق بعد الزبائن على اتخاذ قرارات التمويل في مجموعة

المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات

المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

من خلال النتائج السابقة يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بتطبيق بعد الزبائن

على اتخاذ قرارات التمويل كالتالي:

$$\begin{aligned} &= a + B * x_2 y_1 \\ &= 1,053 + 0,679 * x_2 y_1 \end{aligned}$$

حيث أن:

y_1 : قرارات التمويل، a : ثابت، B : معامل الانحدار، x_2 : بعد الزبائن.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرابعة، الخامسة والسادسة

في هذا المطلب نتطرق إلى اختبار الفرضيات الآتية:

1. اختبار الفرضية الرابعة:

اعتمد الباحث على الانحدار الخطي البسيط للتحقق من هذه الفرضية، بصياغة الفرضية الصفرية

والبديلة كالتالي:

-الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق بعد

الزبائن على اتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

-الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05.0) لتطبيق بعد الزبائن

على اتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

بعد اختبار الفرضية، باستخدام اختبار (Simple linear regression) توصلت إلى النتائج المبينة في

الجدول الآتي:

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

جدول رقم (4-24): اختبار الانحدار الخطي البسيط لتطبيق بعد الزبائن على اتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

المتغير المستقل الفرعي: تطبيق بعد الزبائن					البيان
دلالة T	T المحسوبة	B معامل الانحدار	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع الفرعي: اتخاذ قرارات الاستثمار
0,000	7,771	0,736	0,396	0,630a	
a	دلالة F		F المحسوبة		
0,883	0,000b		60,394		

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج (spss) الملحق رقم (17).

يشير الجدول رقم (4-24) أن قيمة معامل الارتباط بلغت $R = 0,630a$ بين تطبيق بعد الزبائن واتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، ومنه يتضح وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين بالارتباط متوسط.

- وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0,396$ أي أن ما قيمة $39,6\%$ من التغيرات في اتخاذ قرارات الاستثمار بمجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، ناتجة عن تطبيق بعد الزبائن.

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار $B = 0,736$ وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تطبيق بعد الزبائن يزيد من تحسين اتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف بقيمة $0,736$ وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة $7,771$ عند مستوى معنوية $0,000$

- كما بلغت قيمة F المحسوبة $60,394$ عند مستوى معنوية $0,000b$ وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق بعد الزبائن على اتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

من خلال النتائج السابقة يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بتطبيق بعد الزبائن

على اتخاذ قرارات الإستثمار كالآتي:

$$\begin{aligned} &= a + B * x_2 y_2 \\ &= 0,883 + 0,636 * x_2 y_2 \end{aligned}$$

حيث أن:

y_2 : قرارات الإستثمار، a : ثابت، B : معامل الانحدار، x_2 : بعد الزبائن.

2. اختبار الفرضية الخامسة:

اعتمد الباحث على الانحدار الخطي البسيط للتحقق من هذه الفرضية، بصياغة الفرضية الصفرية

والبديلة كالآتي:

-الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق بعد العمليات الداخلية على اتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

-الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق بعد العمليات الداخلية على اتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

بعد اختبار الفرضية، باستخدام اختبار (Simple linear regression) توصلت إلى النتائج المبينة في

الجدول الآتي:

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

جدول رقم (4-25): اختبار الانحدار البسيط لتطبيق بعد العمليات الداخلية على اتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

المتغير المستقل الفرعي: تطبيق بعد العمليات الداخلية					البيان
دلالة T	T	B	R ²	R	المتغير التابع الفرعي: اتخاذ قرارات التمويل
	المحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0,000	8,053	0,749	0,413	0,643a	
a	دلالة F		F المحسوبة		
0,747	0,000b		64,847		

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (spss) الملحق رقم (18).

يشير الجدول رقم (4-25) أن قيمة معامل الارتباط بلغت $R = 0,643a$ بين تطبيق بعد العمليات الداخلية واتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، ومنه يتضح وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين بالارتباط متوسط.

- وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0,413$ أي أن ما قيمة $41,3\%$ من التغيرات في اتخاذ قرارات التمويل بمجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، ناتجة عن تطبيق بعد العمليات الداخلية.

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار $B = 0,749$ وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تطبيق بعد العمليات الداخلية يزيد من تحسين اتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف بقيمة $0,749$ وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة $8,053$ عند مستوى معنوية $0,000$.

- كما بلغت قيمة F المحسوبة $64,847$ عند مستوى معنوية $0,000b$ وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق بعد العمليات الداخلية على اتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

من خلال النتائج السابقة يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بتطبيق بعد

العمليات الداخلية على اتخاذ قرارات التمويل كالآتي:

$$\begin{aligned} &= \mathbf{a} + \mathbf{B} * x_3 y_1 \\ &= 0,747 + 0,749 * x_3 y_1 \end{aligned}$$

حيث أن:

y_1 : قرارات التمويل، \mathbf{a} : ثابت، \mathbf{B} : معامل الانحدار، x_3 : بعد العمليات الداخلية.

3. اختبار الفرضية السادسة:

اعتمد الباحث على الانحدار الخطي البسيط للتحقق من هذه الفرضية، بصياغة الفرضية الصفرية

والبدلية كالآتي:

-الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق بعد

العمليات الداخلية على اتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

-الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق بعد

العمليات الداخلية على اتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

بعد اختبار الفرضية، باستخدام اختبار (Simple linear regression) توصلت إلى النتائج المبينة في

الجدول الآتي:

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

جدول رقم (4-26): اختبار الانحدار الخطي البسيط لتطبيق بعد العمليات الداخلية على اتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

المتغير المستقل الفرعي: تطبيق بعد العمليات الداخلية					البيان
دلالة T	T المحسوبة	B معامل الانحدار	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع الفرعي: اتخاذ قرارات الاستثمار
0,000	7,805	0,736	0,398	0,631a	
a	دلالة F		F المحسوبة		
0,831	0,000b		60,922		

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج (spss) الملحق رقم (19).

يشير الجدول رقم (4-26) أن قيمة معامل الارتباط بلغت $R = 0,631a$ بين تطبيق بعد العمليات الداخلية واتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، ومنه يتضح وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين بالارتباط متوسط.

- وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0,398$ أي أن ما قيمة $39,8\%$ من التغيرات في اتخاذ قرارات الاستثمار بمجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، ناتجة عن تطبيق بعد العمليات الداخلية.

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار $B = 0,736$ وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تطبيق بعد العمليات الداخلية يزيد من تحسین اتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف بقيمة $0,736$ وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة $7,805$ عند مستوى معنوية $0,000$.

- كما بلغت قيمة F المحسوبة $60,922$ عند مستوى معنوية $0,000b$ وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق بعد العمليات الداخلية على اتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات

المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

من خلال النتائج السابقة يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بتطبيق بعد

العمليات الداخلية على اتخاذ قرارات الإستثمار كالاتي:

$$\begin{aligned} &= \mathbf{a} + \mathbf{B} * x_3 y_2 \\ &= 0,831 + 0,736 * x_3 y_2 \end{aligned}$$

حيث أن:

y_2 : قرارات الإستثمار، \mathbf{a} : ثابت، \mathbf{B} : معامل الانحدار، x_3 : بعد العمليات الداخلية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية السابعة، الثامنة والتاسعة

في هذا المطلب نتطرق إلى اختبار الفرضيات الآتية:

1. اختبار الفرضية السابعة:

اعتمد الباحث على الانحدار الخطي البسيط للتحقق من هذه الفرضية، بصياغة الفرضية الصفرية

والبديلة كالاتي:

-الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق بعد

التعلم والنمو على اتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

-الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05.0) لتطبيق بعد التعلم

والنمو على اتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

بعد اختبار الفرضية، باستخدام اختبار (Simple linear regression) توصلت إلى النتائج

المبينة في الجدول الآتي:

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

جدول رقم (4-27): اختبار الانحدار الخطي البسيط لتطبيق بعد التعلم والنمو على اتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

المتغير المستقل الفرعي: تطبيق بعد التعلم والنمو					البيان
دلالة T	T	B	R^2	R	المتغير التابع الفرعي: اتخاذ قرارات التمويل
	المحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0,000	8,258	0,629	0,426	0,652a	
a	دلالة F		F المحسوبة		
1,303	0,000b		68,191		

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج (spss) الملحق رقم (20).

يشير الجدول رقم (4-27) أن قيمة معامل الارتباط بلغت $R = 0,652a$ بين تطبيق بعد التعلم والنمو واتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، ومنه يتضح وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين بالارتباط متوسط.

- وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0,426$ أي أن ما قيمة $42,6\%$ من التغيرات في اتخاذ قرارات التمويل بمجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، ناتجة عن تطبيق بعد التعلم والنمو.

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار $B = 0,629$ وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تطبيق بعد التعلم والنمو يزيد من تحسين اتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف بقيمة $0,629$ وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة $8,258$ عند مستوى معنوية $0,000$.

- كما بلغت قيمة F المحسوبة $68,191$ عند مستوى معنوية $0,000b$ وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق بعد التعلم والنمو على اتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

من خلال النتائج السابقة يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بتطبيق بعد التعلم والنمو على اتخاذ قرارات التمويل كالتالي:

$$\begin{aligned} &= a + B * x_4 y_1 \\ &= 1,303 + 0,629 * x_4 y_1 \end{aligned}$$

حيث أن:

y_1 : اتخاذ قرارات التمويل، a : ثابت، B : معامل الانحدار، x_4 : بعد التعلم والنمو.

2. اختبار الفرضية الثامنة:

اعتمد الباحث على الانحدار الخطي البسيط للتحقق من هذه الفرضية، بصياغة الفرضية الصفرية والبدلية كالتالي:

-الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق بعد التعلم والنمو على اتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

-الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05.0) لتطبيق بعد التعلم والنمو على اتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

بعد اختبار الفرضية، باستخدام اختبار (Simple linear regression) توصلت إلى النتائج المبينة في الجدول الآتي:

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

جدول رقم (4-28): اختبار الانحدار الخطي البسيط لتطبيق بعد التعلم والنمو على اتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

المتغير المستقل الفرعي: تطبيق بعد التعلم والنمو					البيان
دلالة T	T المحسوبة	B معامل الانحدار	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع الفرعي: اتخاذ قرارات الاستثمار
0,000	8,308	0,632	0,429	0,655a	
a	دلالة F		F المحسوبة		
1,329	0,000b		69,025		

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (spss) الملحق رقم (21).

يشير الجدول رقم (4-28) أن قيمة معامل الارتباط بلغت $R = 0,655a$ بين تطبيق بعد التعلم والنمو واتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، ومنه يتضح وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين بالارتباط متوسط.

- وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0,429$ أي أن ما قيمة $42,9\%$ من التغيرات في اتخاذ قرارات الاستثمار بمجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، ناتجة عن تطبيق بعد التعلم والنمو.

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار $B = 0,632$ وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تطبيق بعد التعلم والنمو يزيد من تحسين اتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف بقيمة $0,632$ وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة $8,308$ عند مستوى معنوية $0,000$.

- كما بلغت قيمة F المحسوبة $69,025$ عند مستوى معنوية $0,000b$ وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق بعد التعلم والنمو على اتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

من خلال النتائج السابقة يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بتطبيق بعد التعلم

والنمو على اتخاذ قرارات الإستثمار كالتالي:

$$\begin{aligned} &= a + B * x_4 y_2 \\ &= 1,329 + 0,632 * x_4 y_2 \end{aligned}$$

حيث أن:

y_2 : اتخاذ قرارات الإستثمار، a : ثابت، B : معامل الانحدار، x_4 : بعد التعلم والنمو.

3. اختبار الفرضية الرئيسية:

اعتمد الباحث على الانحدار الخطي البسيط للتحقق من هذه الفرضية، بصياغة الفرضية الصفرية

والبدلية كالتالي:

-الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

-الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05.0) لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

بعد اختبار الفرضية، باستخدام اختبار (Simple linear regression) توصلت إلى النتائج المبينة في

الجدول الآتي:

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

جدول رقم (4-29): اختبار الانحدار الخطي البسيط لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

المتغير المستقل: تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن					البيان
دلالة T	T المحسوبة	B معامل الانحدار	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع: اتخاذ القرارات المالية
0,000	11,143	0,864	0,574	0,758a	
a	دلالة F		F المحسوبة		
0,390	0,000b		124,162		

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج (spss) الملحق رقم (22).

يشير الجدول رقم (4-29) أن قيمة معامل الارتباط بلغت $R=0,758a$ بين تطبيق أبعاد بطاقة

الأداء المتوازن واتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، ومنه يتضح وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين بالارتباط قوي.

- وبلغ معامل التحديد $R^2=0,574$ أي أن ما قيمة $57,4\%$ من التغيرات في اتخاذ القرارات المالية بمجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، ناتجة عن تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار $B=0,864$ وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يزيد من تحسين اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف بقيمة $0,864$ وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة $11,143$ عند مستوى معنوية $0,000$.

- كما بلغت قيمة F المحسوبة $124,162$ عند مستوى معنوية $0,000b$ وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات

المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

إذا ومن خلال النتائج السابقة يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بتطبيق أبعاد

بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية كالتالي:

$$Y = a + B * X$$

$$Y = 0,390 + 0,864 * X$$

حيث أن:

Y : اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية لولاية شلف.

a : ثابت، **B** : معامل الانحدار، **X** : تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

خلاصة الفصل:

بعد معالجة الجانب التطبيقي للموضوع، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج يمكن عرضها كالآتي:

1. نتائج وصف متغيرات الدراسة: وجود مستوى عالي في تطبيق بعد العمليات الداخلية وتطبيق البعد المالي وتطبيق بعد الزبائن وتطبيق بعد التعلم والنمو، مع وجود مستوى عالي في تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، كما يظهر من خلال المتوسطات الحسابية المذكورة على التوالي (3,74، 3,71، 3,67، 3,56، 3,67).

- وجود مستوى عالي في اتخاذ قرارات الاستثمار واتخاذ قرارات التمويل مع وجود مستوى عالي في اتخاذ القرارات المالية بمجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، كما يظهر من خلال المتوسطات الحسابية المذكورة على التوالي (3,58، 3,54، 3,56).

2. نتائج التحقق من فرضيات الدراسة: تحقق الفرضية الأولى التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق البعد المالي على اتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 0,710$)، وهذا يعني أن زيادة بدرجة واحدة في تطبيق البعد المالي يزيد من تحسين اتخاذ قرارات التمويل بقيمة (0,710).

- تحقق الفرضية الثانية التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق البعد المالي على اتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار الخطي ($B = 0,607$)، وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تطبيق البعد المالي يزيد من تحسين اتخاذ قرارات الاستثمار بقيمة (0,607).

- تحقق الفرضية الثالثة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق بعد الزبائن على اتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 0,679$)، وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تطبيق بعد الزبائن يزيد من تحسين اتخاذ قرارات التمويل بقيمة (0,679).

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات

المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

- تحقق الفرضية الرابعة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق بعد الزبائن على اتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 0,736$)، وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تطبيق بعد الزبائن يزيد من تحسين اتخاذ قرارات الاستثمار بقيمة (0,736).

- تحقق الفرضية الخامسة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق بعد العمليات الداخلية على اتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 0,749$)، وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تطبيق بعد العمليات الداخلية يزيد من تحسين اتخاذ قرارات التمويل بقيمة (0,749).

- تحقق الفرضية السادسة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق بعد العمليات الداخلية على اتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 0,736$)، وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تطبيق بعد العمليات الداخلية يزيد من تحسين اتخاذ قرارات الاستثمار بقيمة (0,736).

- تحقق الفرضية السابعة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق بعد التعلم والنمو على اتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 0,629$)، وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تطبيق بعد التعلم والنمو يزيد من تحسين اتخاذ قرارات التمويل بقيمة (0,629).

- تحقق الفرضية الثامنة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق بعد التعلم والنمو على اتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 0,632$)، وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تطبيق بعد التعلم والنمو يزيد من تحسين اتخاذ قرارات الاستثمار بقيمة (0,632).

- تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات

المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف

حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 0,864$)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يقابله تحسن بمقدار ($0,864$) في اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

خاتمة

في ظل ظهور بؤادر اتجاه نحو عالم متعدد الأقطاب، وفي جميع المجالات خاصة في شقه الاقتصادي والذي تجلى في المنافسة الشرسة بين أكبر اقتصاديات هذا العالم، الأمر الذي فرض على المؤسسات الاقتصادية العمل الجاد والمستمر على تحسين موقعها في الأسواق العالمية منها أو المحلية، وهذا لمواجهة الضغوطات المحتملة من المنافسين مع تعظيم قيمتها السوقية، وبالتالي الاستمرار في نشاطها وتحقيق أداء مالي يمكنها من تحقيق أهدافها المسطرة.

ومن أجل الوصول إلى هذه الأهداف، يمكن لصناع القرار داخل هذه المؤسسات الاعتماد على الأساليب الحديثة والعصرية في اتخاذ جميع القرارات بمؤسستهم، ومن ضمن هذه القرارات أهمها على الإطلاق القرارات المالية (قرار التمويل، قرار الاستثمار، قرار توزيع الأرباح)، لما لها من تأثير مباشر على بقاء واستمرارية هذه المؤسسات، ومن بين أهم هذه الأساليب نجد بطاقة الأداء المتوازن التي تعد من الأدوات الحديثة في قياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية، وهذا من خلال ما توفره هذه البطاقة في معلومات دقيقة ومختصرة لإدارة المؤسسة، ونظرا لكون هذه الأخيرة تجمع بين المقاييس المالية وغير المالية وبناء على هذه المعلومات يتم اتخاذ القرارات خاصة القرارات المالية منها، تكون مبنية على أساليب إدارية حديثة توجه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، وتتضمن بطاقة الأداء المتوازن أربعة رئيسية (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو)، بالإضافة إلى البعد المجتمعي حسب طبيعة كل مؤسسة اقتصادية، وتساعد هذه البطاقة متخذي القرارات في المؤسسة على تفادي الوقوع في الانحرافات وزيادة التكاليف وهدر الوقت.

لذا تم تناول هذه الدراسة من خلال جزء نظري يتضمن ثلاثة فصول، وجزء تطبيقي يتضمن دراسة ميدانية من فضل واحد، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية، ولدراسة الحالة تم اختيار مجموعة من المؤسسات الاقتصادية لولاية الشلف، حيث تم التوصل إلى نتائج نظرية وتطبيقية بالإضافة إلى تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات.

1. خلاصة الجانب النظري:

من خلال هذه الدراسة وفي جانبيها النظري تم التعرف على الإطار النظري لكل من اتخاذ القرارات المالية وبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية، ومن أهم النتائج النظرية التي تم التوصل إليها ما يلي:

- يعد اتخاذ القرارات المالية بجميع أنواعها، خاصة القرارات التمويلية والاستثمارية من أخطر وأصعب القرارات التي تواجه متخذي القرارات في المؤسسة، لما لها من تأثيرات مباشرة على وجود المؤسسة وبقائها في ميدان النشاط، وتعد القرارات الاستثمارية المتخذة في المؤسسة والمستندة على تقييم دقيق للفرص الاستثمارية وتوزيع الأموال المتاحة بين الاستثمارات المختلفة يؤدي حتماً إلى تحقيق عوائد مرتفعة ومستدامة على المدى الطويل.

- تلعب قرارات التمويل الصحيحة دوراً مهماً في تحقيق التمويل الملائم وتوزيع الأموال بين مختلف مصادر التمويل المختلفة بشكل فعال لتحقيق التوازن في هيكل التمويل، والذي يؤدي إلى تحقيق هدف المؤسسة في جلب قيمة إضافية للمساهمين.

- يعد أسلوب بطاقة الأداء المتوازن من أهم المفاهيم الحديثة لقياس وتقييم الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية، وذلك باعتماده على المقاييس المالية وغير المالية، حيث يتيح تطبيق هذا النموذج إلى تعزيز التوجه نحو رؤية شاملة للأداء في المؤسسة من خلال التوازن ما بين الأبعاد المالية وغير المالية.

- توفر بطاقة الأداء المتوازن إطاراً شاملاً لإدارة المؤسسة يساعدها على ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الأداء.

- ترتبط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من خلال ارتباط المقاييس التي يشملها كل بعد بعلاقة النسب والنتيجة حيث يؤدي الاهتمام بالعاملين (بعد التعليم والنمو)، إلى تحسين العمليات الداخلية (بعد العمليات الداخلية)، وهذا بدوره يؤدي إلى إرضاء الزبائن (بعد الزبائن)، وكل هذا يساهم في تحسين أداء المالي (البعد المالية) في المؤسسة.

- تتميز بطاقة الأداء المتوازن بالمرونة التي تتيح للإدارة القدرة على تصميم وتنفيذ بطاقة أداء متوازن تتناسب مع احتياجات وطبيعة المؤسسة، تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا عبر عدة خطوات لذلك.

- تساعد بطاقة الأداء المتوازن متخذي القرارات على تحسين عملية اتخاذ القرارات بصفة عامة والقرارات المالية على وجه الخصوص وتوجيه قراراتهم نحو الأهداف المسطرة، من خلال ما يوفره هذا النموذج من بيانات ومعلومات يمكن استخدامها في اتخاذ هذه القرارات الصحيحة والرشيطة.

2. خلاصة الجانب التطبيقي:

من النتائج التطبيقية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

-رغم وجود نقص المعرفة لدى إطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة فيما يتعلق ببطاقة الأداء المتوازن حالياً، وعدم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمفهومها الحديث، إلا أن هذه المؤسسات تستخدم مؤشرات غير مالية إلى جانب المؤشرات المالية في قياس وتقييم الأداء، أي وجود أسلوب مشابه لبطاقة الأداء المتوازن في هذه المؤسسات، من خلال الاعتماد على المؤشرات المالية والمؤشرات الخاصة بالزبائن في اتخاذ مختلف القرارات وخاصة المالية منها.

-من خلال البحث عن المعلومات الخاصة بالمؤسسات محل الدراسة عبر شبكة الانترنت وجدنا أن معظم المؤسسات محل الدراسة لها مواقع إلكترونية لكن لا يمكن الوصول إلى هذه المعلومات، إما لعدم وجودها أصلاً ضمن هذه المواقع، وإما أن الوصول إلى هذه المعلومات غير مسموح به.

- وجود علاقة طردية موجبة بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن واتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية الشلف بالارتباط القوي وهذا يظهر من خلال معامل الارتباط الذي بلغ $(R= 0.758)$.

-اتجاه آراء الباحثين بمجموعة المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن جاءت مرتفعة وهذا ما يظهر من خلال المتوسط الحسابي للفقرات الخاصة بكل بعد والتي بلغت (البعد العمليات الداخلية: 3.74، البعد البالي: 3.71، بعد الزبائن: 3.67، وبعد التعلم والنمو: 3.56).

-إجابات الباحثين بمجموعة المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول أبعاد اتخاذ القرارات المالية جاءت مرتفعة، وهذا ما يظهر من خلال المتوسط الحسابي للفقرات الخاصة بكل بعد والتي بلغت (اتخاذ قرارات الاستثمار: 3.85، اتخاذ قرارات التمويل: 3.54).

بعد التحقق من فرضيات الدراسة يمكن مناقشة النتائج كالآتي:

- أظهرت النتائج تحقق الفرضية الأولى التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق البعد المالي على اتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف وهذا يظهر من خلال قيمة معامل الانحدار والتي بلغت $(B = 0,710)$ ، والذي يعني أن زيادة بدرجة واحدة في تطبيق البعد المالي يزيد من تحسين اتخاذ قرارات التمويل بقيمة $(0,710)$.

- أظهرت النتائج تحقق الفرضية الثانية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق البعد المالي على اتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف وهذا يظهر من خلال قيمة معامل الانحدار الخطي والتي بلغت $(B = 0,607)$ ، وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تطبيق البعد المالي يزيد من تحسين اتخاذ قرارات الاستثمار بقيمة (0,607).

- أظهرت النتائج تحقق الفرضية الثالثة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق بعد الزبائن على اتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف وهذا يظهر من خلال قيمة معامل الانحدار $(B = 0,679)$ ، وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تطبيق بعد الزبائن يزيد من تحسين اتخاذ قرارات التمويل بقيمة (0,679).

- أظهرت النتائج تحقق الفرضية الرابعة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق بعد الزبائن على اتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف وهذا يظهر من خلال قيمة معامل الانحدار $(B = 0,736)$ ، وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تطبيق بعد الزبائن يزيد من تحسين اتخاذ قرارات الاستثمار بقيمة (0,736).

- أظهرت النتائج تحقق الفرضية الخامسة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق بعد العمليات الداخلية على اتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، وهذا يظهر من خلال قيمة معامل الانحدار $(B = 0,749)$ ، وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تطبيق بعد العمليات الداخلية يزيد من تحسين اتخاذ قرارات التمويل بقيمة (0,749).

- أظهرت النتائج تحقق الفرضية السادسة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق بعد العمليات الداخلية على اتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، وهذا يظهر من خلال قيمة معامل الانحدار $(B = 0,736)$ ، وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تطبيق بعد العمليات الداخلية يزيد من تحسين اتخاذ قرارات الاستثمار بقيمة (0,736).

- أظهرت النتائج تحقق الفرضية السابعة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق بعد التعلم والنمو على اتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية

بولاية شلف، وهذا يظهر من خلال قيمة معامل الانحدار ($B = 0,629$)، وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تطبيق بعد التعلم والنمو يزيد من تحسين اتخاذ قرارات التمويل بقيمة ($0,629$).

- أظهرت النتائج تحقق الفرضية الثامنة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق بعد التعلم والنمو على اتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، وهذا يظهر من خلال قيمة معامل الانحدار ($B = 0,632$)، وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تطبيق بعد التعلم والنمو يزيد من تحسين اتخاذ قرارات الاستثمار بقيمة ($0,632$).

- أظهرت النتائج تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مجتمعة على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، وهذا يظهر من خلال قيمة معامل الانحدار ($B = 0,864$)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يقابله تحسن بمقدار ($0,864$) في اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

3. التوصيات والاقتراحات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- ضرورة إلزام مختلف المؤسسات الجزائرية بنشر المعلومات الكافية عن مختلف نشاطاتها عبر مواقعها الإلكترونية، حتى يتسنى للأشخاص خارج المؤسسة الاطلاع عليها واستغلالها عند الحاجة، خاصة طلاب المعاهد والجامعات لغرض إنجاز أبحاثهم العلمية.

- حتمية تبني المؤسسات محل الدراسة والمؤسسات الجزائرية عامة أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، لما يوفره هذا النظام من الأدوات الملائمة لاتخاذ قرارات مالية ناجحة ورشيحة تساعد هذه المؤسسات على تحقيق عوائد مستقبلية، وبالتالي تعزيز موقعها التنافسي.

- توعية إدارات المؤسسات محل الدراسة وتعزيز معرفتهم الكافية بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، من خلال تدريبهم على منهج هذه البطاقة وكيفية تطبيقها في مختلف الأقسام والفروع داخل هذه المؤسسات.

- دعم الإدارة العليا في هذه المؤسسات لمشروع تصميم وتطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من

خلال إنشاء فرق ذات كفاءة تقوم بإجراء بحوث ودراسات خاصة لقياس مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وإيجاد الترابط فيما بينها.

- ضرورة الاستعانة بخبرات المؤسسات الوطنية والأجنبية التي تستخدم منهج بطاقة الأداء المتوازن، وجلب الكوادر المؤهلة لتطبيق هذا النموذج بشكل أكثر فعالية.

- نقترح على المؤسسات الجزائرية عامة والمؤسسة محل الدراسة على وجه الخصوص استخدام تطبيقات الإعلام الآلي في استغلال المعلومات التي يوفرها تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال رقمنة جميع الوثائق والمستندات التي تحتوي كل المعلومات التي لها علاقة بمشروع بطاقة الأداء المتوازن مع ربط جميع أقسام وفروع ومصالح كل مؤسسة بشبكة معلومات داخلية، وهذا ما يسهل الاستغلال الأمثل لمعلومات هذه البطاقة وفي أسرع وقت ممكن وحسب الحاجة، لاستخدامها من طرف متخذي القرارات المالية.

- ضرورة إضفاء نوع من المرونة وذلك بإضافة أبعاد أخرى لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة، كالبعد المجتمعي مثلا، وهذا حسب حالة كل مؤسسة حتى تتوفر هذه الأخيرة على مقاييس إضافية لقياس الأداء تكون قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية من جهة ومسايرة التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي والخارجي، خاصة في مجال المنافسة.

- ضرورة الاستفادة من المعلومات التي يوفرها أسلوب بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات محل الدراسة في عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية والتمويلية.

- تدريب وتأهيل متخذي القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية، من خلال إجراء دورات تكوينية للاطلاع أكثر على الطرق والأساليب الحديثة في مجال اتخاذ القرارات لرفع قدرة هؤلاء على التعامل بأكثر واقعية ومصداقية مع نتائج المؤسسة، واتخاذ قرارات مالية ناجحة تحقق أهداف المؤسسة.

4. أفاق الدراسة:

هناك أفاق مستقبلية للبحث ومكملة له منها ما يلي:

- بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على الهيكل التمويلي للمؤسسة الاقتصادية.
- صعوبات استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية.
- بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على القرارات المالية في المؤسسات الحكومية.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة الكتب:

1. إدريس محمد صبحي وائل، الغالي طاهر محسن منصور. (2009). أساسيات بطاقة التقييم المتوازن. الأردن: دار وائل للنشر.
2. توفيق عبد المحسن. (1998). تقييم الأداء. القاهرة: دار النهضة العربية.
3. خربوش حسين علي وآخرون. (2010). الأسواق المالية: مفاهيم وتطبيقات. عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
4. الخفاف إيمان عباس. (2018). مهارات اتخاذ القرار ونظرياته. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
5. رضوان وليد العمار. (1997). أساسيات في الإدارة المالية (مدخل إلى قرارات الاستثمار وسياسة التمويل). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
6. سالم صلال راهي الحسناوي. (2016). أساسيات الإدارة المالية. عمان، الأردن: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
7. سيد محمد جاد الرب. (2016). التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
8. شاهين محمد عبد الله. (2018). أسواق رأس المال بين الأرباح والخسائر (العوائد والمخاطر). مصر: دار حمير للنشر والترجمة.
9. الشوقاوي علي. (2002). العملية الإدارية. دار الجامعة الجديدة للنشر: الإسكندرية، مصر.
10. شيخة محمد غياث. (2021). التمويل: المبادئ - السياسات - التوجهات الحديثة. دمشق، سوريا: دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
11. الصائغ ذنون نبيل. (2018). الائتمان المصرفي. بيروت، لبنان: دار الكتب العلمية.
12. طارق الحاج. (2010). مبادئ التمويل. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
13. طلال كداوي. (2015). تقييم القرارات الاستثمارية (الإصدار 2). عمان، الأردن: دار اليزوري العلمية للنشر والتوزيع.

14. عايذة سيد خطاب. (1981). (1981)، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي (الإصدار 1). القاهرة: دار الفكر العربي.
15. عرفة أحمد وشلي سمية. (2005). إدارة العمليات والإنتاج بين أنظمة الجذب الحديثة في عصر العولمة. مصر: مكتبة النهضة المصرية للتوزيع.
16. عربوة محاد، وطلال زغية. (2020). بطاقة الأداء المستدام. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
17. عصران جلال. (2012). الاستثمار والتمويل واستراتيجيات تسعير الأوراق المالية. الإسكندرية، مصر: دار التعليم الجامعي.
18. عطية بهجت راضي. (2021). التخطيط الاستراتيجي: المفاهيم والتطبيقات والأدوات. القاهرة. مصر: المكتب العربي للمعارف.
19. علاق بشير. (2008). مبادئ الإدارة. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
20. علاوي السعد مسلم وآخرون. (2012). بطاقة العلامات المتوازنة مدخل للإدارة المستدامة (الإصدار 1). لبنان: دار الكتب العلمية.
21. العيساوي كاظم جاسم. (2010). دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات (تحليل نظري وتطبيقي). عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
22. الفاتح محمود محمد. (2014). تمويل ومؤسسات مالية (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.
23. الفقي عبد اللاه إبراهيم. (2012). نظم المعلومات المحوسبة ودعم اتخاذ القرار. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
24. القريشي مدحت. (2000). إدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
25. أبو ماضي كامل أحمد. (2018). بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية. فلسطين: مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع.

قائمة المصادر والمراجع

26. الكرخي مجيد. (2007). تقويم الأداء باستخدام النسب المالية. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
27. لعويسات جمال الدين. (2009). الإدارة وعملية اتخاذ القرار. الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع.
28. ماهر أحمد. (2008). اتخاذ القرارات ما بين العلم والابتكار. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
29. ساحل محمد. (2019). التقييم المالي للمشاريع الاستثمارية. عمان، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
30. المرسي جمال الدين، أحمد عبد الله اللحج. (2007). الإدارة المالية: مدخل اتخاذ القرارات المالية. مصر: الدار الجامعية.
31. مطر محمد. (1999). إدارة الاستثمارات: الإطار النظري والتطبيقات العلمية. عمان، بيروت: دار الوراق للنشر والتوزيع.
32. مطر محمد. (2004). إدارة الاستثمارات - الإطار النظري والتطبيقات العلمية. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
33. معراج هواري، حاج سعيد عمر. (2013). التمويل التآجيري المفاهيم والأسس. عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
34. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح. (2006). الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة.
35. المغربي محمد الفتاح محمود بشير. (2018). التمويل والاستثمار في الإسلام (الإصدار 1). القاهرة، مصر: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
36. هندي منير إبراهيم. (2011). أساسيات الاستثمار وتحليل الأوراق المالية (الأسهام والسندات). الإسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية.
37. موسى أحمد محمد. (1969). تقييم الأداء الاقتصادي في قطاع الأعمال والخدمات. بيروت، لبنان: دار النهضة العربية.

38. النعيمي صلاح عبد القادر. (2008). المدير: القائد والمفكر الاستراتيجي: فن ومهارات التفاعل مع الآخرين. اثناء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.

39. نواف كنعان. (2007). اتخاذ القرارات الادارية (بين النظرية والتطبيق). دار الثقافة للنشر والتوزيع: الأردن.

قائمة المجالات العلمية:

1. ادريس ناريمان، قرارية ريمة. (2018). تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الملتزمة اجتماعيا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام ولوحة القيادة الاجتماعية، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة. 1، الصفحات 104-87.

2. أسامة سعيد عبد الصادق، وأسامة منفي محمود. (2009). حوكمة أداء شركات التأمين: مدخل متكامل لأداء استراتيجي متوازن. مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، 590-505.

3. بريش أحمد وبهناس العباس. (15-أفريل-2009). الأسس والمناهج العلمية لاتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية. (صفحة الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير). الجزائر: جامعة محمد بوضياف المسيلة.

4. بريش السعيد وآخرون. (2009). نماذج تقييم البدائل الاستثمارية بين النظرية والتطبيق: حالة الجزائر. الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية. الجزائر: جامعة محمد بوضياف.

5. بعيطيش شعبان، سعودي آمنة. (2019). نموذج مقترح للخريطة الاستراتيجية لمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة بالاعتماد على منظورات بطاقة الأداء المتوازن. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 12(1)، الصفحات 144-159.

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

7. بن حجوبة حميد وباصور عقيلة. (25، أبريل، 2017). دور مراقبة التسيير في تحقيق الأداء الشامل من خلال لوحة القيادة الاستشرافية. الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كألية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة.
8. بن عيسى إلهام. (2021). إعداد وتصميم لوحة القيادة. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، 10(1)، الصفحات 45-68.
9. بن معزوز كمال. (2009). لوحة القيادة: دورها في إدارة المنظمات وطريقة إنشائها. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 3(1)، الصفحات 51-65.
10. بودريالة سارة وطيباوي أمينة. (2020). تأثير بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - راسة حالة-. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 6(1)، الصفحات 107-122.
11. بودودة مريم السعيد وكواشي مراد رابع. (31 ديسمبر، 2017). دور التمكين الإداري للعاملين كمدخل لتأهيل الموارد البشرية في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالمليية. (جامعة الأنبار كلية الإدارة والاقتصاد / رمادي، المحرر) مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 9(20)، الصفحات 222-204.
12. بورديمة سعيدة. (30 6، 2015). القرار الاستثماري ومتطلبات الوصول إليه. مجلة حوليات جامعة قلمة للعلوم الإنسانية الاجتماعية، 9(2)، الصفحات 359-395.
13. بوسالم أبوبكر وآخرون. (2019). معايير تقييم قرارات الاستثمار في أسواق المالية. الملتقى العلمي الوطني: النظام المالي وإشكالية تنمية الاقتصاديات النامية. المسيلة، الجزائر: معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف.
14. بولرباح بوخاري. (2019). بطاقة الأداء المتوازن كنظام معلوماتي لرسم الخريطة الاستراتيجية. مجلة آفاق للعلوم، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 4(14)، الصفحات 315-327.

15. جمام محمود، أميرة دباس. (15 3, 2017). أثر عدالة الافصاح المحاسبي في ترشيد القرارات الاستثمارية- دراسة حالة عينة من المستثمرين ببورصة الجزائر. مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 8(26).
16. جمعي محمد صالح. (2021). قرار التمويل وتأثيره على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع صيدال (2015-2020). مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، 6(2)، الصفحات 235-249.
17. حارس كريم العاني. (15- 16 - مارس، 2006). دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية. ورقة بحثية في المؤتمر العلمي الرابع للريادة والإبداع، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية، الأردن.
18. حمزة بن عمر، والمائدة محمد فيصل، ومحمد البشير بن عمر. (2021). أثر تطبيق نموذج الجيل الثالث (BSC) لبطاقة الأداء المتوازن القياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية: دراسة حالة مؤسسة نفطال (مقاطعة الوقود الوادي 2014-2020، المجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الوادي، الجزائر، 6(2)، الصفحات 164-198.
19. الختاتنة وحيد رثعان، والمسعايدة منصور إبراهيم. (2009). مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 5(1)، الصفحات 1-18.
20. دودين يوسف أحمد. (31 12, 2009). معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، دراسة ميدانية، الأردن، 09(02)، 1-21. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 9(2)، الصفحات 1-21.
21. راضي نادية عبد الحليم. (2005). دمج مؤشرات الاداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية التجارة جامعة الأزهر، 2(2)، الصفحات 1-34.
22. زروال، ا. (1996). لاعتماد الإيجاري. الجريدة الرسمية الجزائرية، 3، 1-35.

23. زهواني رضا، ومرزوقي مرزوقي. (2019). مؤشرات قياس وتقييم الأداء البيئي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة وانعكاساته المحاسبية. مجلة الميادين الاقتصادية، 2(1)، الصفحات 73-90.
24. سدره أنيسة. (2019). تسيير المخاطر المالية- دروس وتمارين محاولة وغير محلولة. مطبوعة دروس وتمارين، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. الجزائر: جامعة الجزائر 3.
25. سلامة حسين. (2011). بطاقة الدرجات المتوازنة. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 19(2)، الصفحات 63-59.
26. سلمان أحمد عبد الرزاق. (2012). اتخاذ القرار من منظور إسلامي دراسة وصفية تحليلية مقارنة. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 4(8)، الصفحات 170-203.
27. شاهر عبيد. (2017). علاقة بطاقة الأداء المتوازن في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية في محافظات شمال الضفة الغربية. مجلة نور للدراسات الاقتصادية، 3(4)، الصفحات 1-16.
28. شاهين علي عبد الله. (8-9، ماي، 2005). إدارة مخاطر التمويل والاستثمار في المصارف. المؤتمر العلمي الأول: الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة. غزة، فلسطين: كلية التجارة في الجامعة الإسلامية.
29. شعشوع أحمد. (2021). دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تقييم الأداء والرفع من القيمة السوقية للمؤسسة - دراسة تحليلية مقارنة بين القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) والمؤشرات المالية التقليدية. مجلة التكامل الاقتصادي، 1(9)، الصفحات 262-247.
30. عالم كمال. (2022). دور بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات المالية وترشيدها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة). مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، 5(1)، الصفحات 1-23.
31. عبد اللطيف تركمان حنان عبد اللطيف. (2006). بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء. مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، 28(1).

32. العنزي سعد. (2007). محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 13(48)، الصفحات 1-15.
33. عياش أحلام وبرحايلى زبير. (09 04, 2018). أثر الحوكمة في تفعيل القرار الاستثماري في أسواق رؤوس الأموال. مجلة البشائر الاقتصادية، 4(1)، الصفحات 237-251.
34. قراوي أحلام. (2020). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة شركة الإسمنت لعين الكبير سطيف. مجلة التكامل الاقتصادي، 8(1)، الصفحات 275-290.
35. قنطاس عيلة. (2017). استخدام الخريطة الاستراتيجية لمدخل بطاقة الاداء المتوازن في وصف وتنفيذ استراتيجيات الميزة التنافسية نموذج مقترح. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، 4(1)، الصفحات 165-192.
36. كواشي مراد ورامي كوثر. (2020). بطاقة الأداء المتوازن المستدام كمدخل لتحقيق التكامل بين ممارسات الاستدامة واستراتيجية المؤسسة، دراسة حالة شركة زين للاتصالات الأردن *Revue Algerienne d'Economie et gestion*. 14(1)، الصفحات 89-107.
37. المائدة محمد فيصل، حمزة بن عمر، ومحمد البشير بن عمر. (2021). أثر تطبيق نموذج الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية (دراسة حال مؤسسة نפטال). مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 6(2)، الصفحات 164-187.
38. مخطاري كريمة، عبد القادر مخطاري. (2009). رضا العميل والمشاركة في صنع القرار التسويقي. الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية. المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
39. مزهودة عبد المالك. (نوفمبر، 2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، الصفحات 85-100. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/41/1/1/48956>

40. معتصم فضل، عبد الرحيم عبد الحميد، ومنصور فتح الرحمن الحسنى. (2015). بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات. مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 16(2).
41. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح (2006، 4 2). قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، المؤتمر العلمي السنوي الثاني والعشرون. مصر، إعادة هيكلة الاقتصاديات العربية في ظل التحديات المعاصرة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، القاهرة.
42. مقدم وهيبية. (9-10، نوفمبر، 2010). دور بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية، (صفحة ملتقى دولي: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية المؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية بجامعة حسيبة بن بوعلي الشلف). الجزائر.
43. الموسوي يحيى علي حمادي. (23 01، 2013). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء - دراسة محاسبية في شركة بغداد للمشروبات الغازية من المنشآت الصناعية. كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد، 8(22)، الصفحات 237-271.
44. ناصر عبد القادر، محمد درويش دحماني. (17-18- أبريل 2016). التقنيات الحديثة كمدخل الإداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول متطلبات التأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية. الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.
45. نشنش سليمة. (أفريل 2010). دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ قرار الاستثمار المالي. الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية. الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
46. الهادي براي. (2014). بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بأنشطة التسويق البنكي مجلة الاقتصاد والتنمية. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة المدينة، 2، الصفحات 142-163.
47. يحياوي نعيمة، السعيد بريس. (17 03، 2012). أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة: ملبنة الأوراس). مجلة أداء المؤسسات الجزائرية،

قائمة الأطروحات والرسائل الجامعية:

1. أبو طالب داليا محمد علي محمد. (2010). تقييم فعالية نظم معلومات المحاسبة الإدارية في تدعيم القياس غير المالي للأداء في ظل بيئة التصنيع الحديثة: دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية المصرية. مصر، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
2. أبو قمر محمد أحمد محمد. (2009). تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن. رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل. فلسطين، كلية التجارة الإسلامية، غزة.
3. الأسطل فادي خليل ظاهر. (2011). طاقة الاداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة. رسالة ماجستير إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. غزة، فلسطين: جامعة الأزهر.
4. الإسكاف ملهم غسان. (2018). أثر الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية في قرارات المستثمرين (دراسة تطبيقية). رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد. سوريا: جامعة حلب.
5. إيمان مزغيس. (2014). دور بعض الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الرياضية - دراسة حالة المؤسسة الرياضية ذات أسهم لاتحاد العاصمة. أطروحة دكتوراه في الإدارة والتسيير الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضية. الجزائر: سيدي عبد الله جامعة الجزائر.
6. براهيمية وكتوش، إ. ع. (2015). محاسبة التسيير ودورها في الرقابة الاستراتيجية وترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة - أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. الشلف، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي.
7. بريش السعيد ويحياوي نعيمة. (2011، 22، 23 نوفمبر). أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها. الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية. الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
8. بن خليفة حمرة. (2018). دور القوائم المالية في إعداد بطاقة الأداء المتواترة التقييم أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات الاقتصادية (2011-2015).

- الجزائر، أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
9. بن يوسف مریم. (2018). التحليل المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية- دراسة تطبيقية للتحليل المالي على المؤسسة الجزائرية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. الجزائر: جامعة البليدة 2.
10. بنية محمد. (2017). القرارات المالية وفعاليتها في تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة عينة من الشركات المدرجة في السوق المالي السعودي خلال الفترة 2010-2018. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. المدية، الجزائر: جامعة يحي فارس.
11. بنية محمد. (2017). القرارات المالية وفعاليتها في تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة عينة من الشركات المدرجة في السوق المالي السعودي خلال الفترة (2015-2010). أطروحة دكتوراه في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. الجزائر: جامعة يحي فارس المدية.
12. بوحفص سميحة. (2013). دور نظام المعلومات المحاسبية في حساب مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة - (eva) دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنيرال كابل بسكرة. رسالة ماجستير في علوم التسيير. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
13. بوحفص سميحة. (2018). أثر خصائص المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
14. بودودة مریم. (2014). استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الاداء الشامل للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية. رسالة ماجستير علوم التسيير. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة.

15. بوساق أحمد. (2016). أثر الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية -دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية خلال الفترة 2011- 2013. رسالة ماجستير في الإدارة المالية للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. الجزائر: جامعة الجزائر 3.
16. بوشوشة محمد. (2007). مصادر التمويل وأثرها على الوضع المالي للمؤسسة- دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
17. بوهالي محمد. (2018). أثر القرارات المالية على الأداء المالي للمؤسسة- دراسة مجموعة من المؤسسات الجزائرية-. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر: جامعة الجزائر 3.
18. تركمان حنان. (2006). الرقابة الاستراتيجية ودورها في الأداء. دكتوراه في إدارة الأعمال. سوريا، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
19. جلييلة بن خروف. (2009). دور المعلومات المالية في تقييم الاداء المالي للمؤسسات واتخاذ القرارات: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات (2005-2008) kanaghaz ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة. رسالة ماجستير في علوم التسيير. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة بومرداس.
20. حركاتي نبيل. (2018). تحليل قرارات التمويل وأثرها على ربحية وقيمة المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة الشركات الصناعية المدرجة في الأسواق المالية العربية للفترة (2007-2015). أطروحة دكتوراه في علوم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر: جامعة فرحات عباس سطيف 1.
21. خان محمد ناصر. (2021). مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة. أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.

22. خيرى عبد الكريم. (2021). مدى مساهمة مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة (Eva) في تحديد القيمة السوقية للمؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة (دراسة حالة مجمع صيدال. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 7(2)، الصفحات 303-322.
23. الرفاتي عادل جواد. (2011). مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي. فلسطين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
24. ريعة أحمد الصغير. (2014). تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية -PMO-. الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2.
25. زحوفي نور الدين. (2014). فعالية دراسة الجدوى الاقتصادية والمالية في اختيار وتقييم المشاريع الاستثمارية: دراسة حالة إنشاء سوق الجملة للخضر والفواكه بعين الدفلى. ماجستير العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. الجزائر: جامعة الجزائر 3.
26. زغول جودة عبد الرؤوف محمد. (2010). استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية. السعودية، بحث مقدم إلى برنامج الندوة الثانية عشر لسبيل تطوير المحاسبية في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن العادية والعشرين.
27. سعدو سمية. (2015). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة EPE.RETLEM.SPA. رسالة ماجستير في علوم التسيير الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية جامعة الجزائر - 3 -.
28. سليمانى عبد الحكيم. (2013). دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات المالية. رسالة ماجستير في العلوم التسيير. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
29. سويسي عبد الوهاب. (2004). الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة. أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

30. صيد نوال. (2006). مصادر التمويل وتأثيرها على مردودية وقيمة المؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير في العلوم المالية، كلية علوم التسيير والاقتصاد. عنابة، الجزائر: جامعة باجي مختار.
31. العايدى حاتم علي. (2009). مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية. دورة تدريبية في: نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي وحدة الجودة. الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين .
32. عباسي صابر. (2016). دور التسيير بالقيمة للضرائب في اتخاذ القرارات المالية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة عينة من المؤسسات في قطاع المحروقات. أطروحة دكتوراه في المحاسبة والحباية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر: جامعة محمد خيضر، بسكرة.
33. عريوة محاد. (2011)، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية: دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملية التل بسطيف. الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات مياس سطيف.
34. عيادي عبد القادر. (2008). دور أهمية نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرار التمويلي. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.
35. قديد فوزية. (2006). المورد البشرية وتحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية. الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
36. قريشي محمد. (2014). التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حاملة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنيرال كابل - الجزائر، بسكرة أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
37. قنطاس عبلة. (2021). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية). أطروحة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. أم البواقي، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي.

38. قويدر الواحد عبد الله. (2015). دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن BSC لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف. GCDE. الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3.
39. كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي. (2015). قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال. لبنان، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس.
40. لطرش وليد. (2018). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء استراتيجي: دراسة قطاع الهاتف النقال في الجزائر. الجزائر، أطروحة دكتوراه والعلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.
41. محروس، أ. ع. (2013). القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل الإدارة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المنشآت الخدمية: دراسة تطبيقية. مصر، رسالة ماجستير في المحاسبة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية كلية العلوم الإدارية.
42. مخلخل زوينة. (2020). مساهمة نظام المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات التمويلية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة. أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
43. مرازقة عيسى. (10-11 نوفمبر 2009). مؤشرات وأساليب قياس الأداء. الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة، في ظل التنمية المستدامة. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
44. لقمان معروف فضل محمد. (2015). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقرير الأداء المالي للمؤسسات غير الربحية: دراسة ميدانية: مؤسسة البصر الخيرية العالمية. السودان، مذكرة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

45. نمرى نصر الدين. (2015). تحليل وخلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية ودورها في تقييم وقيادة الأداء المالية. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس.
46. وفاء علي حسن محمود بركات. (2011). القياس المحاسبي لرأس المال الفكري وأثره في تحقيق ميزة تنافسية تحقيق ميزة تنافسية للمنشأة مع دراسة تطبيقية. رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية العلوم الإدارية الدراسات العليا، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
47. بيالة سميرة. (2004). المدير وعملية اتخاذ القرار في إطار إدارة المؤسسة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. الجزائر: جامعة الجزائر.
48. يجياوي نعيمة. (2009). أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق: دراسة حالة قطاع صناعة الحليب. الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة.
49. يقوتة سمارة. (2020). بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء المتوازن ودورها في تقييم أداء المصارف الجزائرية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس المدية.

قائمة المواقع الالكترونية:

1. أحمر بوابة. (18 09, 2023). عالم المال والأعمال والإدارة. تم الاسترداد من <https://a7mar.blogspot.com/>
2. صابر إسراء. (2022). الفرق بين الاستثمار الحقيقي والاستثمار المالي. تاريخ الاسترداد 02 05, 2023، من <https://mawdoo3.com>
3. كابلان، ر. ن. (2010, 10 12). الخرائط الإستراتيجية. (أ. س. كردي (Éditeur), Consulté le 01 11, 2023, sur &Tttps: // Kenanaonline.com /users / ahmed kordy/posts/155064.
4. محجوب عمر محمد الحسين. (25 أوت, 2019). مدونة عمر محجوب- فكر وتفكر. تاريخ الاسترداد 19 07, 2022، من

https://omarmahjoubblog.blogspot.com/2019/08/blog-post_25.html.

5. الهادي أحمد و، أ. م. (2020, 01 31). أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الليبية. المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي, 2(1) 2). Récupéré sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/670/2/1/123770>
6. وصال إبراهيم أحمد عالم. (2020, 10 23). أهمية قياس وجودة الأداء وربطه بالأهداف. تاريخ الاسترداد 29 1, 2023، من منصة أريد- <https://portal.arid.my/ar-LY/Posts/Details/5677456f-8b2d-499d-8d12-ec978a36e51d?t>.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1. Alain, F. (2002). Les Neveau tableaux de Bord des Décideurs (éd. 2). France : Edition d'organisation, Paris.
2. Andersen, H. & -A. (2001). Balanced Scorecard Implementation In SMES: Reflection on Literature And Practice. paper presented à 4th SME International Conference ALLborg University . Danemark : SME International Conference ALLborg University.
3. Ansoff, h. (1986). Stratégie du développement de l'entreprise. Paris: edition et homme et techniques.
4. Armitage Howard M, & S. (2006). using Strategy Maps to drive Performance. Canada: CMA and CIMA and AIPA.
5. Bromiley, M. a. (1990). strategic risk and corporate performance an analysis of alternative risk measures. The Academy of Management Journal. 33, pp. 756-779. minnesota: Academy of Management.
6. Chenhall, R. H. (1986). The Impact of Structure Environment and Interdependencies on the perceived usefulness of

- Management Accounting Systems. *Accounting Review*, 64(1), pp. 35-16.
7. Conso Pierre, e. B. (1984). la getion financière au contexte algéien. Alger : office des publications universitaire, 6édition.
 8. Davig.William, N. a. (2004). Emplentinf a Strategic Planning, Model for Small Manufacturing Firms. An daptation of the balanced Scorecard. S. A.H. Avanced Management Journal, 69(1).
 9. Dee Ann Ellingson, J. R. (2001, 4 1). Modifying the approach to planning and evaluation in governmental entities: A" balanced scorecard" approach. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 13(1), p. 103.
 10. Dewell.A. (2003). the future of the balanced Scorecard, Amacon: New York.
 11. Esptein M., & M. (1997). The Balanced Score card and Tableau de bord: Translating strategy Into Action. *Management Accounting*, 72(2), pp. 20-1. Récupéré sur https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp1997/97-82.pdf
 12. Fabienne, G. (2007). Pilotage stratégique de l'entreprise: le Role du Tableau de bord prospectif. Pris: De Boeck.
 13. Fernandez, A. (2000). Les Nouveaux Tableau de Bord de décideurs (éd. 2). France : éditions d'organisation.
 14. Fernandez, a. (2007). les nouveaux tableaux de bord des décideurs (éd. 2). paris: édition d'organisation.
 15. Françoise giroud, e. a. (2004). controle de getion de la performance et pilotage. paris: gualino éditeur.
 16. Françoise, G. e. (2004). Contrôle de gestion et pilotage de la performance (éd. 2). paris : Qualino editor.
 17. Hannabarger chuck, b. R. (2007). Balanced Scorecard Strategy for Dummies. canada: Wiley Publishing, InC. Récupéré sur <https://books.google.dz>
 18. Hansen, E. G. (2012, 6). Pursuing Sustainability with the Balanced Scorecard:Between Shareholder Value and Multiple

- Goal Optimisation. Leuphana Universität Lüneburg, pp. 36-1.
Récupéré sur http://fox.leuphana.de/portal/files/2093798/Hansen_Schaltegger_2012_Pursuing_Sustainability_BSC.pdf
19. Kaplan Robert S, & N. (1993). Putting the Balanced Scorecard to work. Harvard business review, septembre-octobre.
 20. Kaplan Robert, & N. (1992, 1-2). the Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, pp. 79-70. Récupéré sur <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
 21. Kaplan Robert, & N. (2003). comment utiliser le tableau de bord prospectif. paris : Editions d'organisation.
 22. Kaplan Robert, & N. (2007). using the balanced Scorecard as a strategic system. Harvard business Review, July - August, managing for the long term , pp. 150-160.
 23. Kaplan Robert, S. &. (2004). Strategy MAPS: Converting Intangible Assets Into Tangible outcomes. HARVARD Business School Publishing Corporation.
 24. Kaplan, N. R. (1996). the balanced score card Translating strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press.
 25. Kaplan, R. &. (2002). tableau de bord prospectif pilotage stratégique, les 4 axes du success. paris: édition d'organisation.
 26. Kaplan, R. (2010). conceptual Foundations of the Balanced Score Card. Academia.edu, 36-1.
 27. Kaplan, R. S. (2000, September-October). Having trouble with your strategy? The Map It. Harvard Business Review, 176-167.
 28. Langlois, g. e. (2008). & contrôle de gestion,. Alger: Berti édition.
 29. Morisawa, T. (2002). Building Performance Measurement systems with The Balanced Scorecard Approach. columbia: Nomura research Institute.
 30. Paul.R, N. (2003). Balanced Scorecard step by step for government and non-profit agencies,. Hoboken New Jersey:

- John wiley Sons, Inc. Récupéré sur https://nanopdf.com:https://nanopdf.com/download/balanced-scorecard-step-by-step-for-government_pdf
31. philipe, l. (2001). méthode et pratique de la performance. paris, france: édition d'organisation.
 32. Sarbaptiya, R. (2012). Balanced Vision from Balanced Score card for corporate strategic Management. Journal of Expert systems, 1(1).
 33. Sayad S.S, & o. (2019). the Impact of Appling the European Exellence Model in Evaluating Hotel Performance in Egupt. Egyption journal of tourism, and Hospitality, 1(5), pp. 76-22.
 34. Simon s, R. P. (1995). Levers of Control: Houw Managers Use Innovative Control System. Boston : Harvard Business School Press.
 35. Stéphane, J. (2010, 10). Management de la performance : des concepts aux outils. Centre de Ressources En Economie Gestion (CREG), p. 18. Récupéré sur https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf

قائمة الملاحق

ملحق رقم (01): عينة الدراسة (مجموعة من المؤسسات الإقتصادية بولاية الشلف)

الرقم	تعيين المؤسسة	الرقم	تعيين المؤسسة
01	شركة شلف للخزف العصري (CCM)	15	مؤسسة نور غاز
02	مؤسسة الجاموس	16	ش ذ م م البركة إلكترونيك
03	مؤسسة (CTS) رحمون	17	ش.ذ.م.م. تيلواز
04	مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف (GICA) (المصنع)	18	مجمع شمال إفريقيا للمصبرات
05	م.ش.و.ذ.ذ.م.م. GMI الجزائر	19	ش ذ م م بيسكو دور
06	المؤسسة الجهوية Mobilis	20	ش ذ م م فاميلي ميتال
07	مؤسسة Energie Expert	21	ش,ذ,م,م جنيرال قلاس
08	مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف (GICA) (الإدارة العامة)	22	مؤسسة رياض فارم
09	شركة إنجاز و تسيير الصناعات المترابطة SONARIC	23	شركة اسهم SOPREC
10	مصنع الخزف الصحي سيدي عكاشة	24	الإخوة رحمون لصناعة المواد الغذائية سوفيال
11	مصنع الآجر حميس بوزغاية	25	شركة سنجاسني
12	شركة الاخوة و الأبناء بوفراجي "EM B"	26	مؤسسة عبدلي
13	مؤسسة النخلة	27	مؤسسة نوفر
14	ش ذ م م المطاحن أولاد فارس	28	بيسكويترى أنيس

الملحق رقم (2): الاستبيان الموجه لعينة الدراسة.
جامعة حسية بن بوعلي الشلف
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،
تحية طيبة وبعد،

في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه تحت عنوان: " تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف-"
تهدف هذه الدراسة، إلى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) ومعرفة أثرها على اتخاذ القرارات المالية (قرار التمويل، قرار الاستثمار، قرار توزيع الأرباح) في المؤسسة، كما تركز هذه الدراسة على إبراز أهمية بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية، حيث يوفر تطبيق هذه البطاقة المعلومات المطلوبة لمتخذي القرارات المالية المناسبة في المؤسسة.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بعناية، دقة وموضوعية حيث أن صحة نتائج هذه الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على إجاباتكم. لذا نرجو منكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم، لأن رأيكم له الأثر الكبير في إنجاح هذه الدراسة، كما يمكنكم الاطلاع على بعض التعاريف في الصفحة الموالية والتي قد تساعدكم في الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان.

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

تحت إشراف الأستاذ:

د/ عبد الله قويدر الواحد

إعداد الطالب الباحث:

بلحسن عبد القادر

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

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 من 41 إلى 50 أكثر من 50
- 3- المستوى الدراسي: ثانوي جامعي دراسات عليا
- 4- الوظيفة: مدير محاسب رئيس مصلحة أخرى (أذكرها):
- 5- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنة من 11 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

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

المحور الأول: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعباراتها						الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	1- البعد المالي	
					01 تعمل إدارة المؤسسة على الإستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة بما يحقق أهداف المؤسسة وبأقل تكلفة ممكنة.	
					02 تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا.	
					03 تعتمد المؤسسة بنسبة كبيرة على أموالها الخاصة في عملية التمويل.	
					04 تعمل إدارة المؤسسة على تنوع مبيعاتها لزبائنها باستحداث منتجات جديدة.	
					05 تحتم المؤسسة بسداد مستحقات مورديها في الوقت المناسب.	
					06 تسعى المؤسسة للحصول على تمويل مناسب لدعم خططها الإنتاجية.	
					07 يتم دراسة ومراجعة أسعار المنتجات المقدمة للزبائن بصفة دورية.	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	2- بعد الزبائن	
					08 تحرص إدارة المؤسسة على الحفاظ على زبائنها من خلال منحهم بعض الحسومات.	
					09 يقع عدد الشكاوي المقدمة من طرف الزبائن ضمن حدود المتوقع.	
					10 يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب الزبون مع الوقت المعياري لهذه العملية.	
					11 تتميز منتجات المؤسسة بمستوى جودة وتنوع كبير يتلاءم مع الاحتياجات المختلفة للزبائن.	
					12 يجد الزبون سهولة في الحصول على منتجات المؤسسة.	
					13 يوجد للمؤسسة صفحة إلكترونية وبريد إلكتروني لتسهيل الإتصال بها.	
					14 يستطيع أي زبون مقابلة المسؤول في المؤسسة وبسهولة.	
					15 تعمل المؤسسة على معرفة آراء الزبائن في تقييم منتجاتها.	
					16 تقوم المؤسسة بإشراك زبائنها في عملية تصميم بعض المنتجات.	
					17 تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات لجميع زبائنها.	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	3- بعد العمليات الداخلية	

قائمة الملاحق

				بشدة	
					18 يتم توفير المنتجات للزبائن من خلال دراسة احتياجاتهم ورغباتهم المختلفة.
					19 تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها لكسب رضا الزبون.
					20 تحقق عمليات المؤسسة الداخلية أحسن جودة وأقل تكلفة لمنتجاتها.
					21 تهتم المؤسسة بتقديم خدمات بشكل متميز يفوق الخدمات التي يقدمها المنافسين.
					22 تستعمل المؤسسة التكنولوجيا والتجهيزات المتطورة في عملية الإنتاج.
					23 تقوم إدارة المؤسسة بإشراك العاملين في عملية التسيير.
					24 يتجاوب العاملون بمستوى مقبول للأوامر والإجراءات المفروضة من طرف إدارة المؤسسة.
					25 تقدم المؤسسة منتجات عالية الجودة للزبائن وبأسعار تنافسية.
					26 تقوم المؤسسة بإعادة النظر دوريا وبشكل مستمر في الإجراءات الداخلية لها.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	4- بعد التعلم والنمو
					27 تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية وملائمة للعاملين لرفع كفاءتهم العلمية والعملية.
					28 تهدف المؤسسة من خلال عمليات التحسين والتطوير المستمر إلى تخفيض نسبة الإنتاج المعيب إلى أدنى مستوى له.
					29 تقوم المؤسسة بدراسة البيئة المحيطة بها لتطوير منتجاتها بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة.
					30 لدى المؤسسة عدد مناسب من العاملين الذين يتمتعون بخبرة كافية ومفيدة للعمل في المؤسسة.
					31 تقوم إدارة المؤسسة بدعم الأفكار الجيدة والإبداعية.
					32 تشجع المؤسسة العاملين على الإستمرار في الإبداع والتفكير في منتجات جديدة.
					33 يوجد بالمؤسسة نظام فعال للمكافآت والحوافز لشمين الكفاءات العلمية والمهنية.
					34 يساهم بعض العمال بمقترحاتهم التحسينية والتطويرية للمؤسسة.
					35 تسعى المؤسسة للحصول على أفضل العاملين بنزاهة وشفافية عالية.

المحور الثاني: اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة.

القرارات المالية في المؤسسة وعباراتها					الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	1- قرارات التمويل
					36 تعتمد المؤسسة على عدة مصادر لسد الإحتياجات المالية المختلفة.
					37 قرارات التمويل التي تتعلق بالمصادر الداخلية هي القرارات الأقل مخاطرة مالية.
					38 يتم اعتماد هيكل تمويل دون الآخر بناء على مصادر التمويل المتاحة للمؤسسة وفق إحتياجاتها المالية.
					39 يتم اتخاذ قرار التمويل بناء على المعلومات المالية التمويلية التي تحدد وفق ما توفره أدوات مراقبة التسيير خاصة بطاقة الأداء المتوازن.
					40 تتم المفاضلة ما بين مصادر التمويل المختلفة من خلال اختيار المصدر الأقل تكلفة مقارنة بمصادر التمويل الأخرى.
					41 تتم مراقبة تنفيذ القرارات التمويلية المتخذة سابقا أو حاليا بناء على تفرغ كافة المعلومات المتعلقة بهذه القرارات في ما يعرف بجدول التمويل.
					42 يتم تحديد الإحتياجات المالية المستقبلية و تبيان أنسب الطرق لتمويلها من خلال جدول التمويل.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	2- قرارات الاستثمار
					43 تعتمد إدارة المؤسسة على المؤشرات المالية وغير المالية في عملية اتخاذ قرارات الاستثمار.
					44 تنوع القرارات الاستثمارية يشترط ضرورة تنوع المعلومات المستخدمة في اتخاذها.
					45 اتخاذ القرارات الاستثمارية يكون من خلال الاعتماد على مختصين في مجال الاستثمار سواء من داخل أو خارج المؤسسة.
					46 يتم الاعتماد على المؤشرات المالية وغير المالية لترشيد القرارات الاستثمارية المتخذة.
					47 تتخذ إدارة المؤسسة القرارات الاستثمارية من خلال مقارنة التكاليف التي ستتحملها المؤسسة والعوائد المستقبلية المتوقعة من هذه الاستثمارات.

قائمة الملاحق

48	البدائل الاستثمارية ذات العوائد المتقاربة تعد من أهم الصعوبات التي تواجه متخذي القرار لاختيار البديل الأنسب.
49	يؤثر القرار الاستثماري المتخذ على الهيكل المالي للمؤسسة.

لكم منا جزيل الشكر والتقدير.

ملحق رقم (3): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات والبعد المالي.

		Correlations							البعد 1
		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	
العبارة 1	Correlation Coefficient	1,000	,514**	,359**	,363**	,520**	,293**	,390**	,715**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,004	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94
العبارة 2	Correlation Coefficient	,514**	1,000	,306**	,454**	,300**	,274**	,333**	,715**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,003	,000	,003	,008	,001	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94
العبارة 3	Correlation Coefficient	,359**	,306**	1,000	,373**	,338**	,246*	,414**	,606**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	.	,000	,001	,017	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94
العبارة 4	Correlation Coefficient	,363**	,454**	,373**	1,000	,348**	,229*	,237*	,634**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,001	,027	,021	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94
العبارة 5	Correlation Coefficient	,520**	,300**	,338**	,348**	1,000	,177	,276**	,576**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,001	,001	.	,088	,007	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94
العبارة 6	Correlation Coefficient	,293**	,274**	,246*	,229*	,177	1,000	,547**	,592**
	Sig. (2-tailed)	,004	,008	,017	,027	,088	.	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94
العبارة 7	Correlation Coefficient	,390**	,333**	,414**	,237*	,276**	,547**	1,000	,688**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,021	,007	,000	.	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94
البعد 1	Correlation Coefficient	,715**	,715**	,606**	,634**	,576**	,592**	,688**	1,000

Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94

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

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

ملحق رقم (4): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الزبائن.

Correlations

	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	البعد
	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
العبارة	Correlation	1,00										,692*
	Coefficient	0	,411**	,332**	,482**	,471**	,445**	,389**	,281**	,234*	,360**	.
8	Sig. (2-tailed)	.	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,006	,023	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
العبارة	Correlation	,411*	1,00									,594*
	Coefficient	*	0	,345**	,246*	,381**	,251*	,370**	,252*	,145	,224*	.
9	Sig. (2-tailed)	,000	.	,001	,017	,000	,015	,000	,014	,163	,030	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
العبارة	Correlation	,332*	,345**	1,00								,545*
	Coefficient	*		0	,421**	,383**	,121	,228*	,280**	,175	,397**	.
10	Sig. (2-tailed)	,001	,001	.	,000	,000	,246	,027	,006	,091	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
Spearman's rho	Correlation	,482*	,246*	,421**	1,00							,626*
العبارة	Coefficient	*		0		,361**	,407**	,242*	,405**	,266**	,398**	.
11	Sig. (2-tailed)	,000	,017	,000	.	,000	,000	,019	,000	,010	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
العبارة	Correlation	,471*	,381**	,383**	,361**	1,00						,630*
	Coefficient	*			0		,320**	,295**	,336**	,239*	,214*	.
12	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,002	,004	,001	,020	,038	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
العبارة	Correlation	,445*	,251*	,121	,407**	,320**	1,00					,565*
	Coefficient	*				0		,411**	,357**	,138	,313**	.
13	Sig. (2-tailed)	,000	,015	,246	,000	,002	.	,000	,000	,184	,002	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
العبارة	Correlation	,389*	,370**	,228*	,242*	,295**	,411**	1,00				,623*
	Coefficient	*					0		,283**	,447**	,392**	.
14	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,027	,019	,004	,000	.	,006	,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94

قائمة الملاحق

	Correlation	,281*							1,00			,580*
العبارة	Coefficient	*	,252*	,280**	,405**	,336**	,357**	,283**	0	,265**	,336**	*
15	Sig. (2-tailed)	,006	,014	,006	,000	,001	,000	,006	.	,010	,001	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
	Correlation	,234*	,145	,175	,266**	,239*	,138	,447**	,265**	1,00		,572*
العبارة	Coefficient	*							0		,399**	*
16	Sig. (2-tailed)	,023	,163	,091	,010	,020	,184	,000	,010	.	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
	Correlation	,360*	,224*	,397**	,398**	,214*	,313**	,392**	,336**	,399**	1,00	,634*
العبارة	Coefficient	*	*							0	*	*
17	Sig. (2-tailed)	,000	,030	,000	,000	,038	,002	,000	,001	,000	.	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
	Correlation	,692*	,594**	,545**	,626**	,630**	,565**	,623**	,580**	,572**	,634**	1,00
العبارة	Coefficient	*										0
2	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94

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

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

ملحق رقم (5): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد العمليات الداخلية.

Correlations

		العبارة	البعد3								
		18	19	20	21	22	23	24	25	26	
	Correlation	1,000	,451**	,291**	,290**	,459**	,164	,310**	,393**	,312**	,560**
العبارة	Coefficient										
18	Sig. (2-tailed)	.	,000	,004	,005	,000	,114	,002	,000	,002	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
	Correlation	,451**	1,000	,331**	,272**	,249*	,305**	,401**	,479**	,236*	,582**
العبارة	Coefficient										
19	Sig. (2-tailed)	,000	.	,001	,008	,015	,003	,000	,000	,022	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
Spearman's rho	Correlation	,291**	,331**	1,000	,414**	,336**	,313**	,441**	,444**	,435**	,644**
العبارة	Coefficient										
20	Sig. (2-tailed)	,004	,001	.	,000	,001	,002	,000	,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
	Correlation	,290**	,272**	,414**	1,000	,422**	,428**	,456**	,390**	,562**	,734**
العبارة	Coefficient										
21	Sig. (2-tailed)	,005	,008	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000

قائمة الملاحق

	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
العبارة 22	Correlation Coefficient	,459**	,249*	,336**	,422**	1,000	,233*	,274**	,455**	,325**	,569**
	Sig. (2-tailed)	,000	,015	,001	,000	.	,024	,007	,000	,001	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
العبارة 23	Correlation Coefficient	,164	,305**	,313**	,428**	,233*	1,000	,443**	,290**	,406**	,634**
	Sig. (2-tailed)	,114	,003	,002	,000	,024	.	,000	,005	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
العبارة 24	Correlation Coefficient	,310**	,401**	,441**	,456**	,274**	,443**	1,000	,536**	,446**	,700**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,000	,007	,000	.	,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
العبارة 25	Correlation Coefficient	,393**	,479**	,444**	,390**	,455**	,290**	,536**	1,000	,359**	,692**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,005	,000	.	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
العبارة 26	Correlation Coefficient	,312**	,236*	,435**	,562**	,325**	,406**	,446**	,359**	1,000	,704**
	Sig. (2-tailed)	,002	,022	,000	,000	,001	,000	,000	,000	.	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
البعد 3	Correlation Coefficient	,560**	,582**	,644**	,734**	,569**	,634**	,700**	,692**	,704**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94

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

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

ملحق رقم (6): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد التعلم والنمو.

Correlations

		العبارة 27	العبارة 28	العبارة 29	العبارة 30	العبارة 31	العبارة 32	العبارة 33	العبارة 34	العبارة 35	البعد 4
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,250*	,531**	,481**	,460**	,331**	,348**	,347**	,232*	,629**
	Sig. (2-tailed)	.	,016	,000	,000	,000	,001	,001	,001	,025	,000
	N	94	93	93	94	94	94	94	94	94	94

	Correlation										
العبارة	Coefficient	,250*	1,000	,396**	,348**	,388**	,469**	,369**	,460**	,352**	,630**
28	Sig. (2-tailed)	,016	.	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,001	,000
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
	Correlation										
العبارة	Coefficient	,531**	,396**	1,000	,476**	,553**	,505**	,460**	,493**	,445**	,749**
29	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
	Correlation										
العبارة	Coefficient	,481**	,348**	,476**	1,000	,342**	,209*	,164	,272**	,246*	,541**
30	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	.	,001	,043	,115	,008	,017	,000
	N	94	93	93	94	94	94	94	94	94	94
	Correlation										
العبارة	Coefficient	,460**	,388**	,553**	,342**	1,000	,616**	,609**	,575**	,509**	,808**
31	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	94	93	93	94	94	94	94	94	94	94
	Correlation										
العبارة	Coefficient	,331**	,469**	,505**	,209*	,616**	1,000	,494**	,628**	,452**	,746**
32	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,043	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	94	93	93	94	94	94	94	94	94	94
	Correlation										
العبارة	Coefficient	,348**	,369**	,460**	,164	,609**	,494**	1,000	,594**	,527**	,727**
33	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,115	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	94	93	93	94	94	94	94	94	94	94
	Correlation										
العبارة	Coefficient	,347**	,460**	,493**	,272**	,575**	,628**	,594**	1,000	,637**	,763**
34	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,008	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	94	93	93	94	94	94	94	94	94	94
	Correlation										
العبارة	Coefficient	,232*	,352**	,445**	,246*	,509**	,452**	,527**	,637**	1,000	,680**
35	Sig. (2-tailed)	,025	,001	,000	,017	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	94	93	93	94	94	94	94	94	94	94
	Correlation										
4	Coefficient	,629**	,630**	,749**	,541**	,808**	,746**	,727**	,763**	,680**	1,000
البعد	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	94	93	93	94	94	94	94	94	94	94

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

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

ملحق رقم (7): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد قرارات التمويل.

			Correlations							
			العبارة 36	العبارة 37	العبارة 38	العبارة 39	العبارة 40	العبارة 41	العبارة 42	البعد 5
Spearman's rho	العبارة 36	Correlation	1,000	,558**	,572**	,488**	,436**	,510**	,496**	,796**
		Coefficient								
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	94	94	94	94	94	94	94	94
	العبارة 37	Correlation	,558**	1,000	,547**	,451**	,510**	,429**	,387**	,743**
		Coefficient								
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	94	94	94	94	94	94	94	94
	العبارة 38	Correlation	,572**	,547**	1,000	,574**	,582**	,484**	,390**	,770**
		Coefficient								
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	94	94	94	94	94	94	94	94
العبارة 39	Correlation	,488**	,451**	,574**	1,000	,596**	,489**	,432**	,753**	
	Coefficient									
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	
العبارة 40	Correlation	,436**	,510**	,582**	,596**	1,000	,449**	,373**	,736**	
	Coefficient									
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	
العبارة 41	Correlation	,510**	,429**	,484**	,489**	,449**	1,000	,653**	,715**	
	Coefficient									
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	
العبارة 42	Correlation	,496**	,387**	,390**	,432**	,373**	,653**	1,000	,663**	
	Coefficient									
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	
البعد 5	Correlation	,796**	,743**	,770**	,753**	,736**	,715**	,663**	1,000	
	Coefficient									
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	

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

ملحق رقم (8): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد قرارات الاستثمار.

		Correlations								
		العبارة 43	العبارة 44	العبارة 45	العبارة 46	العبارة 47	العبارة 48	العبارة 49	البيدع 6	
Spearman's rho	العبارة 43	Correlation Coefficient	1,000	,642**	,402**	,514**	,398**	,484**	,319**	,716**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000
		N	94	94	94	94	94	94	94	94
	العبارة 44	Correlation Coefficient	,642**	1,000	,462**	,521**	,373**	,493**	,306**	,701**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,003	,000
		N	94	94	94	94	94	94	94	94
	العبارة 45	Correlation Coefficient	,402**	,462**	1,000	,399**	,478**	,461**	,275**	,657**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,007	,000
		N	94	94	94	94	94	94	94	94
العبارة 46	Correlation Coefficient	,514**	,521**	,399**	1,000	,474**	,357**	,453**	,760**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	
العبارة 47	Correlation Coefficient	,398**	,373**	,478**	,474**	1,000	,360**	,291**	,667**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,004	,000	
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	
العبارة 48	Correlation Coefficient	,484**	,493**	,461**	,357**	,360**	1,000	,391**	,683**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	
العبارة 49	Correlation Coefficient	,319**	,306**	,275**	,453**	,291**	,391**	1,000	,615**	
	Sig. (2-tailed)	,002	,003	,007	,000	,004	,000	.	,000	
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	
البيدع 6	Correlation Coefficient	,716**	,701**	,657**	,760**	,667**	,683**	,615**	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	

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

ملحق رقم (9): نتائج اختبار ثبات الاستبيان.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,943	35

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,917	14

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,959	49

ملحق رقم (10): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	,088	94	,069	,971	94	,033
القرارات المالية في المؤسسة	,084	94	,090	,959	94	,005
الاستبيان	,085	94	,093	,963	94	,010

a. Lilliefors Significance Correction

ملحق رقم (11): نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	64	68,1	68,1	68,1
أنثى	30	31,9	31,9	100,0
Total	94	100,0	100,0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 30 سنة	21	22,3	22,3	22,3
من 30 إلى 40 سنة	45	47,9	47,9	70,2
Valid من 41 إلى 50 سنة	24	25,5	25,5	95,7
أكثر من 50 سنة	4	4,3	4,3	100,0
Total	94	100,0	100,0	

المستوى الدراسي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي	17	18,1	18,1	18,1
Valid جامعي	69	73,4	73,4	91,5
دراسات عليا	8	8,5	8,5	100,0
Total	94	100,0	100,0	

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
مدير	2	2,1	2,1	2,1
محاسب	29	30,9	30,9	33,0
Valid رئيس مصلحة	32	34,0	34,0	67,0
أخرى	31	33,0	33,0	100,0
Total	94	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	23	24,5	24,5	24,5
من 5 إلى 10 سنة	32	34,0	34,0	58,5
Valid من 11 إلى 20 سنة	29	30,9	30,9	89,4
أكثر من 20 سنة	10	10,6	10,6	100,0
Total	94	100,0	100,0	

ملحق رقم (12): نتائج التحليل الوصفي لمحور تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعد المالي	94	3,7143	,62534	,06450
بعد الزبائن	94	3,6734	,58405	,06024
بعد العمليات الداخلية	94	3,7400	,58490	,06033
بعد التعلم والنمو	94	3,5689	,70674	,07289
أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	94	3,6741	,55567	,05731

ملحق رقم (13): نتائج التحليل الوصفي لأبعاد محور اتخاذ القرارات المالية.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
قرارات التمويل	94	3,5471	,68099	,07024
قرارات الاستثمار	94	3,5851	,68241	,07039
القرارات المالية في المؤسسة	94	3,5661	,63381	,06537

ملحق رقم (14): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتطبيق البعد المالي على اتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,652 ^a	,426	,419	,51891

a. Predictors: (Constant), البعد المالي

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	18,355	1	18,355	68,168	,000 ^b
1 Residual	24,773	92	,269		
Total	43,128	93			

a. Dependent Variable: قرارات التمويل

b. Predictors: (Constant), البعد المالي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,908	,324		2,803	,006
البعد المالي	,710	,086	,652	8,256	,000

a. Dependent Variable: قرارات التمويل

ملحق رقم (15): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتطبيق البعد المالي على اتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,556 ^a	,309	,301	,57034

a. Predictors: (Constant), البعد المالي

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	13,383	1	13,383	41,142	,000 ^b
Residual	29,926	92	,325		
Total	43,309	93			

a. Dependent Variable: قرارات الاستثمار

b. Predictors: (Constant), البعد المالي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,332	,356		3,740	,000
البعد المالي	,607	,095	,556	6,414	,000

a. Dependent Variable: قرارات الاستثمار

ملحق رقم (16): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتطبيق بعد الزبائن على اتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,582 ^a	,339	,332	,55662

a. Predictors: (Constant), بعد الزبائن

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	14,624	1	14,624	47,203	,000 ^b
1 Residual	28,504	92	,310		
Total	43,128	93			

a. Dependent Variable: قرارات التمويل

b. Predictors: (Constant), بعد الزبائن

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,053	,368		2,865	,005
1 بعد الزبائن	,679	,099	,582	6,870	,000

a. Dependent Variable: قرارات التمويل

ملحق رقم (17): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتطبيق بعد الزبائن على اتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,630 ^a	,396	,390	,53309

a. Predictors: (Constant), بعد الزبائن

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	17,163	1	17,163	60,394	,000 ^b
Residual	26,146	92	,284		
Total	43,309	93			

a. Dependent Variable: قرارات الاستثمار

b. Predictors: (Constant), بعد الزبائن

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,883	,352		2,509	,014
بعد الزبائن	,736	,095	,630	7,771	,000

a. Dependent Variable: قرارات الاستثمار

ملحق رقم (18): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتطبيق بعد العمليات الداخلية على اتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,643 ^a	,413	,407	,52437

a. Predictors: (Constant), بعد العمليات الداخلية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	17,831	1	17,831	64,847	,000 ^b
Residual	25,297	92	,275		
Total	43,128	93			

a. Dependent Variable: قرارات التمويل

b. Predictors: (Constant), بعد العمليات الداخلية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,747	,352		2,124	,036
بعد العمليات الداخلية	,749	,093	,643	8,053	,000

a. Dependent Variable: قرارات التمويل

ملحق رقم (19): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتطبيق بعد العمليات الداخلية على اتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,631 ^a	,398	,392	,53217

a. Predictors: (Constant), بعد العمليات الداخلية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	17,254	1	17,254	60,922	,000 ^b
Residual	26,055	92	,283		
Total	43,309	93			

a. Dependent Variable: قرارات الاستثمار

b. Predictors: (Constant), بعد العمليات الداخلية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,831	,357		2,327	,022
بعد العمليات الداخلية	,736	,094	,631	7,805	,000

a. Dependent Variable: قرارات الاستثمار

ملحق رقم (20): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتطبيق بعد التعلم والنمو على اتخاذ قرارات التمويل في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,652 ^a	,426	,419	,51887

Predictors: (Constant), بعد التعلم والنمو

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	18,359	1	18,359	68,191	,000 ^b
Residual	24,769	92	,269		
Total	43,128	93			

a. Dependent Variable: قرارات التمويل

b. Predictors: (Constant), بعد التعلم والنمو

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,303	,277		4,707	,000
بعد التعلم والنمو	,629	,076	,652	8,258	,000

a. Dependent Variable: قرارات التمويل

ملحق رقم (21): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتطبيق بعد التعلم والنمو على اتخاذ قرارات الاستثمار في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,655 ^a	,429	,422	,51861

Predictors: (Constant), بعد التعلم والنمو

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	18,565	1	18,565	69,025	,000 ^b
Residual	24,744	92	,269		
Total	43,309	93			

a. Dependent Variable: قرارات الاستثمار

b. Predictors: (Constant), بعد التعلم والنمو

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,329	,277		4,801	,000
بعد التعلم والنمو	,632	,076	,655	8,308	,000

a. Dependent Variable: قرارات الاستثمار

ملحق رقم (22): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,758 ^a	,574	,570	,41573

a. Predictors: (Constant), أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	21,459	1	21,459	124,162	,000 ^b
Residual	15,901	92	,173		
Total	37,360	93			

a. Dependent Variable: القرارات المالية في المؤسسة

b. Predictors: (Constant), أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,390	,288		1,353	,179
أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	,864	,078	,758	11,143	,000

a. Dependent Variable: القرارات المالية في المؤسسة