

دور بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الإستراتيجي -دراسة استطلاعية لعينة من المؤسسات العمومية بولاية بسكرة

*The Role of Balanced Scorecard in Strategic Control - Exploratory study A sample of public institutions in Stat of Biskra*

محمد لمين علون<sup>1</sup>، وسيلة السبتي<sup>2</sup>، الباتول جمعة<sup>3</sup>

Mohamed lamine Alloune<sup>1</sup>, Wassila Sebti<sup>2</sup>, El-batoul Djouma<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جامعة علي لونيبي البلدية (الجزائر)، [m.alloune@univ-blida2.dz](mailto:m.alloune@univ-blida2.dz)

<sup>2</sup> جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، [wassila.sebti@univ-biskra.dz](mailto:wassila.sebti@univ-biskra.dz)

<sup>3</sup> جامعة علي لونيبي البلدية (الجزائر)، [d.el-batoul@univ-blida2.dz](mailto:d.el-batoul@univ-blida2.dz)

تاريخ النشر: 2022-09-30

تاريخ القبول: 2022-09-05

تاريخ الاستلام: 2022-03-01

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور بطاقة الأداء المتوازن في الرقابة الاستراتيجية، ومحاولة إسقاط ذلك على عينة من المؤسسات العمومية بولاية بسكرة من خلال دراسة استطلاعية لعينة من 72 مفردة من الموظفين الإداريين بالمؤسسات محل الدراسة، باستخدام أداة الإستبيان والمنهج الوصفي التحليلي.

وخلصت الدراسة بأن عينة المؤسسات العمومية محل الدراسة تهتم بالأبعاد الثلاث لبطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، والعمليات الداخلية) وتستخدمها كأداة للرقابة الاستراتيجية، في حين أنها لا تهتم ببعده النمو والتعلم ويرجع سبب ذلك للجوانب التنظيمية المتعلقة به، سيما من حيث التكوين وتنمية مهارات الأفراد، والاهتمام أكثر بالبيئة التنظيمية.

**كلمات مفتاحية:** بطاقة أداء متوازن، بعد (مالي، عملاء، عمليات داخلية، تعلم ونمو)، رقابة إستراتيجية، مؤسسة عمومية.

**تصنيفات JEL :** M10، L19، L10.

**Abstract:**

This study aims to determine the role of Balanced Scorecard in strategic control, trying projection this study on A sample of public institutions in Biskra Province, through a survey included 72 samples of the managerial employees in institution, using the questionnaire tool, and descriptive analytical approach.

This study concluded that the sample of public institutions under study is concerned with the three dimensions of the balanced scorecard (financial, customers, and internal operations) and uses them as a tool for strategic control, while it is not concerned with the dimension of growth and learning because of organizational aspects related to it particularly in terms of the composition and skills development of individuals, and more attention to the organizational environment.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Dimension (financial, customers, and internal operations, growth and learning), Strategic Control, Public Institution.

**Jel Classification Codes:** L10, L19, M10.

## 1. مقدمة:

إن تقييم أداء المؤسسة يحتاج الى نظام فعال قادر على القضاء على المشكلات التي تواجهها، والتي تتعلق بتطبيق الخطط الاستراتيجية والتي ينتج عنها فجوة بين الاستراتيجيات المخططة والاستراتيجيات المطبقة على أرض الواقع والرقابة على تنفيذها، وللتعامل مع هذه الفجوة تستخدم مجموعة من الأدوات ومنها بطاقة الأداء المتوازن التي تعمل على قياس متوازن لأكثر من محور من محاور الأداء على مستوى المؤسسة، وذلك من أجل التأكيد على نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف والعمل على معالجتها، وذلك بهدف الحفاظ على المركز التنافسي، وللإشارة أن بدايات استخدام بطاقة الأداء المتوازن كان بهدف تقييم أداء المؤسسة مهما كان نوعها، ثم أصبح ينظر إليها لأبعاد استراتيجية، وتستخدم في عملية الرقابة الاستراتيجية وهذا للعمل على تصحيح المسار الاستراتيجي للمؤسسة وفقا لما تم التخطيط له، وعليه فإن بطاقة قياس الأداء المتوازن تعتبر الأداة الأفضل لتقييم وقياس الأداء لكونها تأخذ بعين الاعتبار عدة أبعاد تشمل على اهتمامات المؤسسة، وكذلك تعتبر كموجه لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

### 1.1 إشكالية البحث: تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن الاشكال الرئيسي التالي:

" ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في الرقابة الإستراتيجية بالمؤسسات العمومية عينة

الدراسة ؟

للإحاطة بالإشكالية الرئيسية لهذا البحث قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى مساهمة البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في الرقابة الإستراتيجية بالمؤسسات العمومية عينة

الدراسة ؟

- ما مدى مساهمة بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في الرقابة الإستراتيجية بالمؤسسات العمومية عينة

الدراسة ؟

- ما مدى مساهمة بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في الرقابة الإستراتيجية بالمؤسسات

العمومية عينة الدراسة ؟

- ما مدى مساهمة بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في الرقابة الإستراتيجية بالمؤسسات العمومية

عينة الدراسة ؟

### 2.1 فرضيات الدراسة: للإجابة على إشكالية الدراسة، تم صياغة الفرضية الرئيسية على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية:

H0: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن والرقابة الإستراتيجية بالمؤسسات

العمومية عينة الدراسة عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$

ويندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي والرقابة الإستراتيجية بالمؤسسات العمومية

عينة الدراسة عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$ .

**H0:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الزبائن والرقابة الإستراتيجية بالمؤسسات العمومية عينة الدراسة عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$ .

**H0:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بعد العمليات الداخلية والرقابة الإستراتيجية بالمؤسسات العمومية عينة الدراسة عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$ .

**H0:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بعد النمو والتعلم والرقابة الإستراتيجية بالمؤسسات العمومية عينة الدراسة عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$ .

### 3.1. أهداف البحث: نسعى من خلال هذه الدراسة إلى:

- تقديم المرتكزات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الدراسة.
- التطرق إلى بطاقة الأداء المتوازن كأداة تستخدم في الرقابة الإستراتيجية إلى جانب كونها أداة للتقييم.
- توضيح مدى تبنى المؤسسات العمومية الجزائرية لأساليب الرقابة الاستراتيجية على الأداء.
- التعرف على مدى وجود علاقة بين بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) والرقابة الإستراتيجية لعينة من المؤسسات العمومية بولاية بسكرة.

**4.1. المنهج المستخدم:** يستند هذا البحث على المنهج الوصفي كونه المنهج الأكثر ملائمة لعرض الإطار المفاهيمي لمتغيرات البحث، والمنهج التحليلي لتوضيح العلاقة السببية بين المتغير المستقل والتابع، كما تم استخدام منهج دراسة الحالة الذي يمكننا من إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني قصد التعرف على مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ودورها في الرقابة الإستراتيجية لعينة الدراسة.

### 5.1. الدراسات السابقة: تم الإعتماد لانجاز هذا البحث على الدراسات السابقة الموالية:

- دراسة أبو علفية رمضان عثمان الغريب، (2012) بعنوان " مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، هدفت هذه الدراسة إلى اظهار أهمية فلسفة وآلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وبيان كيفية مساهمتها وتحويل استراتيجية المؤسسة إلى لغة مشتركة يتكلم بها جميع الأفراد العاملين فيها من خلال صياغة مقاييس للأداء وفقا لمحاور بطاقة الأداء المتوازن ومعرفة مدى استخدام هذه البطاقة لتقويم الأداء الاستراتيجي في قطاع البنوك الليبية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن بطاقة الأداء تعد الأداة الأنسب لقياس أداء المؤسسة، حيث تأخذ في الحسبان مقاييس الأداء المالية وغير المالية، وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها ضرورة تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل في البنوك الليبية وكذا أهمية بناء البنوك لخارطتها الاستراتيجية وفقا لهيكل بطاقة الأداء المتوازن.

### - دراسة William B. Taylor (2010) بعنوان:

"The effects of implementation and causal chain focus the Balanced Scorecard as strategy – evaluation Tool-

مقال بمجلة American Accounting Association ، هدفت إلى توضيح أهمية تنفيذ بطاقة التقييم المتوازن باعتبارها أداة تقييم استراتيجي لبيان التركيز على الأسباب الرئيسة المحققة لنجاح المؤسسة،

أجريت الدراسة على المؤسسات ذات العلاقة بتوريد الموارد الأولية لقطاع الصناعات الكيماوية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى أن التنفيذ الفعال لبطاقة التقييم المتوازن أوضحت لهذه المؤسسات مسببات النجاح الرئيسية بما انعكس على استراتيجياتها وأهدافها بعيدة المدى.

- دراسة مقيح صبري، (2019) بعنوان " بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء بالمؤسسة الاقتصادية في إطار الرقابة الاستراتيجية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق"، مقال بمجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والانسانية، هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مفهوم الرقابة الاستراتيجية وهذا بعد توضيح مصطلح الرقابة وأساليبها، بالإضافة إلى توضيح لعمليتي قياس وتقييم الأداء وكذا عرض أسلوب بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء، ومحاولة تطبيقها على المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق باعتبارها أداة استراتيجية مهمة لقياس الأداء الشامل للمؤسسة، ولقد خلصت الدراسة إلى أن الرقابة الاستراتيجية عملية مهمة تمكن المؤسسة من الوصول لأهدافها المخططة، وبطاقة الأداء المتوازن تساهم وبشكل كبير في تحسين ورفع الأداء الشامل للمؤسسة، كما تبين أن المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق تمتلك كل المتطلبات الضرورية بإنشاء بطاقة الأداء المتوازن واستخدامها في تقييم أدائها.

## 2. ماهية بطاقة الأداء المتوازن

### 1.2. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن: هناك العديد من التعاريف نذكر منها

\* يعرف NORTON & KAPLAN بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "بطاقة تسجيل ذات أبعاد أربعة هي المالي، الزبائن، العمليات الداخلية والتعلم والنمو، تقدم صورة متوازنة عن الأداء التشغيلي فضلا عن قيادة أداء المؤسسة المستقبلي".<sup>1</sup>

\* كما يعرفانها بأنها: "نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية وتمهيدية واضحة".<sup>2</sup>

\* يعرف HORNGREN بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "طريقة لتحويل رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها إلى مقاييس أداء، وإن أساسها يقوم على وضع مقاييس لكل بعد من أبعادها، وإجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط".<sup>3</sup>

من خلال ما سبق يمكن وضع تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها نظاما إداريا شاملا يربط الرؤيا الإستراتيجية بالأهداف المحددة، باعتبارها وسيلة اتصال وتواصل بين القيادة والإدارة تتحاور وتتوصل من خلالها ما تريد إنجازه وتحقيقه من أهداف، هذه الأخيرة تترجم إلى مقاييس متوازنة من خلال الاعتماد على مقاييس مالية وغير مالية، ويتم توزيعها على أبعاد البطاقة (البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).

وحتى تؤدي بطاقة الأداء المتوازن دورها بكفاءة فعالية لابد أن تتوفر فيها الخصائص التالية:<sup>4</sup>

- نظام قياس: تتيح إمكانية لترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى أهداف أكثر تحديدا ومؤشرات أكثر دقة في القياس والتي تجعل إستراتيجيات المؤسسة نشطة وأفعال ليس مجرد أطروحات نظرية.

- نظام إدارة استراتيجي: لكونها توازن الأداء المالي وتضعه في صورته الصحيحة من خلال موجّهات أداء تأخذ بعين الاعتبار ربط ومحاذاة الأفعال قصيرة الأجل مع إستراتيجية المؤسسة وأهدافها البعيدة.

- أداة اتصال وتواصل: وذلك من خلال قدرتها على ترجمة الإستراتيجيات إلى أفعال حقيقة فإنها تساهم في عمليات التواصل بين مختلف المستويات وللجوانب الضرورية من العمل، فالقياسات في إطار البطاقة تعطي إمكانية لتقسّم مشترك للمعرفة ضمنية كانت أم صريحة كما أن المقاييس تساهم في إغناء الحوار والتعلم وتطوير جوانب التحسين والتغيير الضرورية بأكفأ الطرق وبسهولة.

## 2.2. أهمية بطاقة الأداء المتوازن: يمكن تلخيص أهم أهداف بطاقة الأداء المتوازن في الآتي:<sup>5</sup>

- تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم.

- تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن تمثل الدافع الأساسي للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات المنافس.

- تلزم المدراء على تدارس كافة المقاييس التشغيلية المهمة وبالتالي تساهم بزيادة الوعي والفهم المتحقق بعد قبول التحسين الحاصل في مجال معين والمرتببط بتدهور الوضع في مجال آخر.

- المساعدة في التركيز على ما الذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء، وتعمل كمظلة للتنوع المنفصل لبرامج المؤسسة مثل الجودة وإعادة التصميم وخدمة الزبون.

- التدخل الكبير لأصحاب الحصص أو الأسهم في صياغة السياسة وربط الإستراتيجية بالنشاطات والمسؤولية الواضحة للأهداف والموارد وتعطي صورة متوازنة عن المؤسسة.

- توضح الرؤيا وتحسن الأداء وتضع تسلسل للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وترتبط المكافآت بمعايير الأداء.

- تبقي المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

## 3.2. أبعاد ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن: يتضمن الإطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن أربع

أبعاد أو منظورات رئيسية وهي:

1- **المنظور المالي ومؤشراته:** يعد المنظور المالي أحد أهم أبعاد قياس وتقييم الأداء، وتمثل نتاج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية المؤسسة ويركز على مستوى حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، العائد على حقوق المالكين والعائد على إجمالي الأصول، وتختلف المقاييس المالية باختلاف المرحلة التي تمر بها المؤسسة، ويمكن تلخيصها وفقا لـ

(Kaplan & Norton) من خلال الجدول الموالي:<sup>6</sup>

الجدول رقم 01: مقاييس المالية وفقا للمراحل وإستراتيجية المؤسسة

الأساليب المالية لتحقيق الإستراتيجية			المرحلة
استغلال الأصول	تحسين الإنتاجية	نمو الإيراد و مزيج الخدمات	
- نسبة الرأسمال المستثمر في المبيعات.	- الإيراد لكل عامل.	- معدل نمو المبيعات في القطر - نسبة الإيرادات من المنتجات أو الخدمات الجديدة والعملاء.	النمو
- معدلات الرأسمال العامل. - معدلات العائد على الرأسمال المستثمر. - معدلات استغلال الأصول.	- التكلفة بالمقارنة مع المنافسين. - معدلات تخفيض التكلفة. - التكاليف الغير المباشرة (النسبة إلى المبيعات).	- النصيب من العملاء المستهدفين. - نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة. - ربحية العميل وخط الإنتاج.	الإستقرار
- فترة الاسترداد. - دورة التشغيل	- تكلفة الوحدة (لكل وحدة مخرجات).	- ربحية العميل وخط الإنتاج. - ربحية العملاء الغير مريحين.	الحصاد

المصدر: محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2005، ص 146.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن كل الأهداف والقياسات في المنظورات الأخرى للبطاقة يجب أن ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي، وإن هذا الربط بالأهداف المالية يدرك بصورة واضحة أن الأهداف بعيدة المدى للأعمال هي إيجاد عوائد مالية للمستثمرين وكل الإستراتيجيات والبرامج والمبادرات ينبغي أن تمكن المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية.

وتعد النسب والمؤشرات المالية أداة مفيدة في التحليل إذا ما استخدمت بحرص، وتم تفسير نتائجها بعناية، وفي الواقع تتعدد النسب والمؤشرات المالية بتعدد الأهداف المرتبطة بها، وتعد النسب المالية التفصيلية والمساعدة تفسيراً وتعزيزاً للمؤشرات المالية العامة ومن هذه المؤشرات نجد:<sup>7</sup>

- إجمالي الأصول. - الإيرادات/ إجمالي الأصول. - الأرباح بالنسبة للعامل الواحد.
- الأرباح/إجمالي الأصول. - الأرباح المتولدة من منتجات وعمليات جديدة.
- تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية. - هامش الربح. - حقوق المساهمين/ مجموع الأصول.
- التدفق النقدي. - معدل دوران الأصول. - إجمالي التكاليف.

ب- منظور العملاء ومؤشرات قياسه: يستلزم على المؤسسات في الوقت الحاضر وضع متطلبات وحاجات ورغبات العملاء في صميم استراتيجيتها، لما يشكله من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المؤسسة على منافسيها وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق، ويعتمد ذلك على قدرتها بتقديم السلع والخدمات بجودة عالية وأسعار معتدلة.<sup>8</sup>

ومن خلال هذا المنظور يتمكن المدراء من ترجمة رسالتهم بخصوص العملاء إلى مقاييس محددة ذات علاقة باهتماماتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، ويمكن تحديد اهتمامات العملاء بجوانب تتمثل في (الوقت،

الجودة، الأداء والخدمة، الكلفة) ويحتوي هذا المنظور على عدة مقاييس منها رضا العملاء والاحتفاظ بهم وحصّة المؤسسة في السوق من القطاعات المستهدفة<sup>9</sup>، وإن الأهداف الإستراتيجية في منظور العملاء تعتمد بشكل أساسي على إتباع المؤسسة تقنيات تحليل ربحية العملاء التي تدعم بناء وصياغة إستراتيجية ناجحة والتي بدورها تهدف إلى ما يأتي:<sup>10</sup>

- تحليل مستوى الربحية المحققة من تعامل المؤسسة مع مجاميع وشرائح مختلفة من العملاء.
- محاولة تأثير على سلوكيات العملاء غير المربحين وجعلهم مربحين للمؤسسة.
- إعادة وترتيب نسب مئوية للعملاء المتعاملين مع المؤسسة وفق مستوى الربحية المحققة منهم مقارنة مع حجم المبيعات المقدمة لهم.

ومن أهم المؤشرات المستخدمة للقياس منظور العملاء نذكر:<sup>11</sup>

- رضا العملاء.
- حجم وعدد العملاء.
- درجة الاحتفاظ بالعملاء.
- الحصّة السوقية.
- المبيعات السنوية بالنسبة للعميل الواحد.
- التكلفة بالنسبة للعميل الواحد.
- عدد الزيارات للعملاء.
- عدد الشكاوي.
- مؤشرات ولاء العملاء.
- مؤشر رضا العملاء.

**ج- منظور العمليات الداخلية:** يبحث هذا البعد عن كيفية زيادة كفاءة وفعالية العمليات الأساسية التي تحقق الأهداف الإستراتيجية وتسمح بتقديم خدمات تجذب الزبائن وتضمن المردود للمساهمين وذلك من خلال ثلاثة دورات:<sup>12</sup>

- **دورة الإبداع:** يهتم بخلق منتجات تتناسب واحتياجات الزبائن، ويركز على تحسين تقنية الإنتاج، تخفيض التكاليف ويشجع النمو. ومن بين المؤشرات المستعملة في هذا الفرع عدد المنتجات الجديدة، آجال تطوير منتجات جديدة، عدد الرخص المودعة.
- **دورة العمليات:** يركز على تصنيع وتسليم المنتجات للزبائن، تحسين الجودة، تخفيض آجال التسليم من خلال قياس معدل المردودات، معدل المعيب، آجال تسليم المنتجات للزبائن، الأجل المتوسط لإنتاج طلبية.

- **دورة ما بعد البيع:** يكرس لتوفير الخدمات للزبائن بعد البيع أو عند التسليم، ويقاس أداء هذا الفرع من خلال المدة اللازمة لتعويض أو تصليح المنتجات المعيبة، الساعات الضرورية لتعليم الزبائن كيفية استعمال المنتج. ولتحسين المؤشرات الأساسية للأداء سواء التكلفة، الجودة، الخدمة، رضا الزبون، غالبا ما تعتمد طريقة بطاقة الأداء المتوازن في هذا المحور إلى عملية إعادة هندسة العمليات عوضا عن المرور بكافة التسلسلات الوظيفية كمراقبة وتحسين العمليات، وبيئت تجارب عدة دراسات أن فوائد إعادة الهندسة كثيرة خاصة تلك التي عمدت إلى تعديل الوظائف والمسؤوليات وحذف الأنشطة غير الضرورية.

لقد اعتمدت بعض المؤسسات ذات الاستراتيجيات التي تهتم بتحقيق رضا العملاء على التركيز على مجموعة من المقاييس والمؤشرات للتقييم المتوازن لأداء المؤسسة ولكل مرحلة من مراحل سلاسل القيمة الثلاثة السابقة وهي كالآتي:<sup>13</sup>

- نسبة مبيعات المنتجات الجديدة إلى إجمالي مبيعات المؤسسة. - التسليم في الوقت المحدد.
- معدل دوران المخزون. - التحسين المستمر. - دقة التخطيط.
- نسبة المعيب. - عدد الحملات الإعلانية الايجابية. - التحسين في الإنتاجية.
- معدل الأداء اليومي للعامل. - طاقة تكنولوجيا المعلومات.

د- **منظور التعلم والنمو ومؤشرات قياسه:** إن بعد التعلم و النمو يضمن للمؤسسة إلى قدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل ويهدف هذا البعد إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء، ويحدد هذا المحور البنية الأساسية التي يجب على المؤسسة أن تعتمد عليها لتحقيق النمو وتحسين الأداء في الأجل الطويل، ومن خلال محوري العملاء والعمليات الداخلية يتم تحديد العوامل الهامة للنجاح في الحاضر والمستقبل.<sup>14</sup>

تهتم المقاييس في هذا المجال بتوصيل إستراتيجية المؤسسة إلى الأفراد العاملين بها وقد يتمثل التطوير في توسيع دائرة قدراتها، أو أداء عمليات تجريبية في مجالات عمل جديدة أو في أي أسواق جديدة، أو تغيير التنظيم أو نظام الرقابة الإدارية، وفي ما يلي بعض الأمثلة من المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها عن تطبيق مجال منظور التعلم والنمو:<sup>15</sup>

- رضا الموظف عن نفسه من ناحية حصوله على المعرفة والقدرة التي تساعده في عمله.
- معدل دوران العمل. - إنتاجية الموظف: نصيب العامل من الدخل/الربح.
- عدد العاملين المؤهلين للحصول على المناصب الهامة بالنسبة للنسب المتوقعة لهذه المناصب.
- معدل تغطية المعلومات. - المقترحات المقدمة. - المقترحات المنفذة.
- المكافآت المقدمة للعاملين. - مقدار وقت تحسين المقياس.
- نسبة العاملين الذين حققوا أداء المقياس المتوازن

### 3. ماهية الرقابة الإستراتيجية

#### 1.3 مفهوم الرقابة الاستراتيجية ومستوياتها

أ- **تعريف الرقابة الاستراتيجية:** هناك العديد من التعريف لهذا المصطلح نذكر منها:  
\* يرى هنري فايول أحد مؤسسي مدرسة الإدارة العلمية أن الرقابة الاستراتيجية هي: "التأكد من أن كل شئ في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة، والتعليمات الصادرة، والمبادئ المعتمدة، وذلك بهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها وهي نظام للتعرف على مدى تنفيذ خطط أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلاً مع ما هو مخطط وتعديل الاستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ، وبذلك تتحسن قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها وغاياتها."<sup>16</sup>

\* وتعرف بأنها: "اختيار للإستراتيجية التنظيمية وبنائها وخلق نظم الرقابة من أجل التوجيه والتقييم، وتعرف أيضاً بأنها: "النظم الرسمية الخاصة بوضع مستويات الأداء المستهدفة والقياس والتقييم والمعلومات المترتبة بغرض تزويد الإدارة بمعلومات عما إذا كانت استراتيجية تنظيم الهيكل تحقق أهداف الأداء الاستراتيجية أم لا."<sup>17</sup>

\* وتعرف أيضاً بأنها: " عملية منهجية يستطيع من خلالها المديرون ضبط مختلف الأنشطة التنظيمية لتتوافق مع التوقعات المقررة في الخطط الموازنات والأهداف ومعايير الأداء".<sup>18</sup>

من خلال ما سبق فالرقابة الاستراتيجية بصفة عامة عبارة عن نشاط يتعلق بالتأكد على أن ما ينفذ هو ما تم تخطيطه والتعرف على الانحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط وتصحيح هذه الانحرافات وبالتالي فهي وظيفة ضبط وتصحيح تسعى إلى اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.

ب- مستويات الرقابة الإستراتيجية: لكل مستوى وإداري نوع معين من الرقابة كما يلي:<sup>19</sup>

- الرقابة الاستراتيجية: هي الرقابة التي تطور توجيه العوامل البيئية الحرجة التي تؤثر على إمكانية تطبيق الخطط الاستراتيجية، تقييم آثار أعمال الاستراتيجية التنظيمية والتأكد بأن الخطط الاستراتيجية تطبق كما هو مراد، وهي توجد في المستويات الإدارية العليا.

- الرقابة التكتيكية: وهي الرقابة التي تركز على تخمين تطبيق الخطط التكتيكية على مستويات الأقسام وربط التوجيه بالنتائج الدورية واتخاذ الأعمال التصحيحية عند الحاجة.

- الرقابة التشغيلية: هي الرقابة التي تتم للتأكد من تطبيق الخطط التشغيلية وتوجيه النتائج بشكل يومي واتخاذ الأعمال التصحيحية في حال وجود حاجة لذلك.

### 2.3. أشكال الرقابة الاستراتيجية ومجالاتها:

أ- أشكال الرقابة الاستراتيجية: هناك عدة أشكال تختلف باختلاف المعيار المستخدم للتصنيف، نوجزها في الآتي:

- الرقابة الاستراتيجية حسب زمن ممارستها: وتقسّم الرقابة وفق هذا المعيار إلى:<sup>20</sup>

✓ الرقابة السابقة: تركز على المدخلات للتأكد من المعايير الضرورية لعملية التحويل وهدفها منع وقوع الخطأ وقد تسمى بالرقابة الأولية أو المبدئية أو الوقائية.

✓ الرقابة الجارية: هي بمثابة نقاط تفتيش للتأكد من استمرار العملية. وهي توصف بالغبلة، وهذا النوع من الرقابة غير مناسب للأعمال التي تتطلب إبداع أو ابتكار.

✓ الرقابة اللاحقة: تتم بعد الانتهاء من العملية أو إتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط، وهي تستخدم في حال الفشل في الاستفادة من الرقابة السابقة أو الجارية، وهي تخدم في رقابة عدد من الوظائف مثل معالجة الانحرافات غير المكتشفة بشكل مسبق، الحصول على معلومات تسهل عملية التخطيط، الحصول على معلومات حول أداء المستخدمين، وقد تسمى أيضاً بالرقابة المتأخرة.

- الرقابة الاستراتيجية حسب طريقة تنفيذها: تقسم الرقابة الاستراتيجية على هذا الأساس إلى:

✓ الرقابة المباشرة: وهي تتضمن مقابلات شخصية أو وجهاً لوجه لتوجيه العمليات، أو زيارات يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التنفيذ في الوحدات المختلفة، تدريبات ملء الوظائف بحيث يرسل شخص من خارج المؤسسة تهدف الرقابة الاستراتيجية داخل وحدات المؤسسة، وقد تكون الرقابة من خلال الهيكل التنظيمي بحد ذاته بحيث يصمم هيكل تنظيمي تكون الوحدات فيه متجاوبة إلى حد كبير مع الإدارة العليا.<sup>21</sup>

✓ **الرقابة غير المباشرة:** يستخدم هذا النوع التقارير وأشكال أخرى مكتوبة لرقابة العمليات ومثال ذلك التقارير الدورية الشهرية مثلاً التي ترسل إلى الرؤساء أو الميزانية.

- **الرقابة الاستراتيجية حسب مجال تطبيقها:** وتقسم الرقابة الاستراتيجية وفق هذا المعيار إلى:<sup>22</sup>

✓ **رقابة كمية:** تهتم الرقابة الكمية بكمية الأداء وهل هو مطابق لما هو مخطط.

✓ **رقابة نوعية:** أما الرقابة النوعية فهي تهتم بكيفية أداء العمل أو الخدمة ويستخدم لذلك عدة أساليب إحصائية منها خرائط مراقبة الجودة وتهدف أنظمة مراقبة الجودة إلى تحسين جودة الخدمة وزيادة رضا الزبون.

ب- **مجالات الرقابة الاستراتيجية:**الرقابة تتعلق بجميع الأنشطة التي تمارسها المؤسسة ومنها:<sup>23</sup>

✓ **الرقابة المالية:** تستند رقابة الأداء المالي على تقييم الربح والعائد على الاستثمار والربح هو ما تبقى من الدخل الإجمالي بعد خصم النفقات الكلية، أما العائد على الاستثمار فهو يقاس من خلال تقسيم الربح بالنسبة للموجودات أي يهدف النشاط التمويلي إلى الحصول على الأموال المطلوبة بالقدر المناسب وفي الوقت المناسب واستخدامها بشكل فعال لتحقيق الأهداف المرغوبة.

✓ **رقابة العملية الداخلية:** وتهدف رقابة العمليات الداخلية من خلال تقليل الأخطاء في الإنتاج أو الخدمة، أي تهتم رقابة العمليات الداخلية بتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة والجودة هي " المميزات الكلية وخصائص المنتج أو الخدمة التي تقدم لتتري احتياجات معطاة ستكون الجودة هدف لاحتياجات الزبون في الحاضر والمستقبل ويجب أن تعكس احتياجاته بشكل صحيح:

✓ **رقابة رضا زبون:** تتم بتحسين العلاقات الزبون من خلال زيادة كفاءة المنتج أو الخدمة وتقليل نسبة شكاوي، تقصير فترة الانتظار إضافة إلى تحسين العلاقات الخارجية لتحسين سمعة المؤسسة مع الأطراف الخارجية التي يتعامل معها إضافة إلى سمعة المؤسسة بين الناس في المجتمع.

#### 4. أهمية بطاقة الأداء المتوازن في الرقابة الإستراتيجية

يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الرقابة الإستراتيجية كما يلي:

1.4 **استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة على الأداء العمليتي:** إن الرقابة العمليتي هي بمثابة رقابة إدارية تسمح باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمساعدة المديرين على إحكام السيطرة على مجموعة الأنشطة، مع نظرة نحو تحقيق مستويات أداء بأفضل تطبيق، إن هذه الطريقة تقدم نظرة مركزة لقياس الأداء من خلال الطلب من المديرين على تحديد مجموعة موجزة من المقاييس العملية وفق أبعاد الأداء للبطاقة، ويتم تحديدها لإيجاد طرائق تعكس دور رضا الزبون وتأثير أنشطة الإبداع والتحسين فضلا عن توضيح مقاييس مالية وتشغيلية بشكل نموذجي، يمكن أن نلخص استخدامات بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة على الأداء العمليتي في النقاط التالية:<sup>24</sup>

- كونه تقرير إداريا موحدًا ودقيقًا لوصف الأداء العمليتي وفق أبعاد الأداء المختلفة.

- إن الروابط السببية بين المقاييس تساعد في إضافة معنى وملائمة أكثر للمقاييس وتسهل عملية تحديد الأهداف.

- إن الجمع بين المقاييس وفق أبعاد الأداء المكونة للنظام يمكن من نقل أثر المبادرة في تحسين الأداء في أحد الأبعاد إلى جميع العمليات في المؤسسة ككل.
- إن مناقشة التوقعات الخاصة بالأداء والأمور العملية الأخرى التي تعتبر جزء من النظام عند تصميمه يزيد من الفهم والوعي لدى فريق الإدارة.

**2.4. استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة على الأداء الاستراتيجي:** تستخدم البطاقة هنا لمساعدة المديرين على رقابة الأداء عندما تنفذ أنشطة مترامنة في تنفيذ خطة إستراتيجية وبذلك يتحول دور البطاقة من تعقب أداء العملية إلى رقابة ما إذا تم أو لم يتم تحقيق الأهداف الإستراتيجية والمدى الذي يتطلبه إنجاز الأعمال، والمعلومات التي يوفرها هذا الإستخدام للبطاقة تستعمل لدعم صنع القرار وكل ما قد يكون مطلوباً لضمان تحقيق تلك الأهداف بنجاح، وإن تطوير البطاقة لغرض الرقابة الإستراتيجية يعزز من خلال وضع الأهداف وتحديد المقاييس الملائمة التي تسمح بالرقابة على الأداء الاستراتيجي، وبذلك فإن البطاقة تصف مقاييس يجب أن تصمم لكل بعد من أبعاد الأداء، ونظراً لوجود عدد قليل من المؤشرات فهي تجبر المديرين على التركيز على مجالات الأداء للأبعاد فقط، وضمن كل مجال يتم التركيز على مؤشرات الأداء الرئيسية، من وجهة نظر معرفية فإن هذه الميزة تعكس الوضوح والتحسين للبطاقة، ولعل من أهم المزايا التي ركز عليها الباحثون هي ميزة التوازن في البطاقة، ولكي تكون متوازنة يجب أن تعكس الفهم والوعي الشامل لمسببات الأداء الناجح لتحقيق الغايات الأساسية، وأن تعرض كل من الأداء وموجهاته، وتقيس الأوجه والأنشطة الأكثر أهمية والتي تزود الإدارة بالمقدرة اللازمة لإنجاز وتحقيق الغايات الأساسية.<sup>25</sup>

- ويمكن أن نلخص هذه الإستخدامات في مجال الرقابة على الأداء الاستراتيجي فيما يلي:<sup>26</sup>
- يساعد على الربط المحوري لمجموعة لأهداف الإستراتيجية الأساسية في إطار شمولي وضمن رؤية المؤسسة المستقبلية.
  - فهم مشترك للأنشطة المخططة المؤدية إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
  - يمكن إعتباره لغة مشتركة للربط الاستراتيجي بين الأهداف والإتصالات، وكذلك الخطط ومعدلات الأداء المستخدمة داخل المؤسسة.
  - يمكن أن يفسر النظام العلاقة السببية الرابطة بين الأهداف والمتطلبات المالية للمؤسسة وكذلك يمكن أن يشخص المجالات التي تحصل فيها المبادلة بين الأهداف مثل تخفيض التكاليف من جانب وزيادة الإستثمار في الجوانب التسويقية.
  - تشجيع الحوار داخل المؤسسة حول الأهداف الإستراتيجية والتوقعات المتعلقة بالأداء.

## 5. الجانب الميداني

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان دور بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط والرقابة الإستراتيجية لعينة من المؤسسات العمومية الجزائرية.

### 1.5. منهجية الدراسة، عينتها وأداتها:

أ- منهجية الدراسة: من خلال مسح وتحليل آراء أفراد المجتمع الإحصائي ذوي الصلة بالمشكلة فقد استخدمنا المنهج الوصفي الذي يتضمن مسحا مكتيبيا مستندا الى المراجع والمصادر الجاهزة لبناء الاطار النظري للدراسة، كما اعتمدنا على الاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة متمثلة في الاستبيان والقيام بتحليلها احصائيا للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

ب- حدود الدراسة: يمكن توضيحها كما يلي:

- الحدود الموضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة في بطاقة الأداء بأبعاده (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) ودورها في التخطيط والرقابة الاستراتيجية.

- الحدود المكانية: تمت الدراسة على عينة من المؤسسات العمومية بولاية بسكرة

ج- مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من إطارات وموظفي عينة من المؤسسات العمومية بولاية بسكرة والذي بلغ عددهم 72 مفردة حيث تم توزيع 94 استمارة واسترجاع 82 استمارة منها 10 ملغاة.

د- أداة الدراسة: وفقا لطبيعة الدراسة فقد وجدنا أن تقنية الاستبيان هي الأنسب في استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الافراد انطلاقا من الاجوبة المتحصل عليها، ومن أجل الوصول إلى النتائج والحكم على مدى صحة الفرضيات من عدمها، تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين كما يلي:

- القسم الأول: يضم أسئلة عامة للبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

- القسم الثاني: وقسم إلى محورين وهما:

• المحور الأول: بطاقة الأداء المتوازن: خصصت لها 31 عبارة موزعة على الأبعاد الاربعة لبطاقة الأداء المتوازن، حيث خصصت

08 عبارات للمحور المالي، و08 عبارات لمحور العملاء، ووضع 07 عبارات لمحور العمليات الداخلية، أما بعد التعلم والنمو فقد خصص له 08 عبارات.

• المحور الثاني: الرقابة الإستراتيجية: وتضمن 12 عبارة.

هـ- قياس الاستبانة: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(02): فئات درجات السلم حسب مقياس ليكارت الخماسية

الدرجات	درجات السلم	المتوسط
غير موافق تماما	1	[1,79 - 1]
غير موافق	2	[2,59 - 1,80]
محايد	3	[3,39 - 2,60]
موافق	4	[4,19 - 3,40]
موافق تماما	5	[5 - 4,20]

المصدر: عز عبد الفتاح (2005)، التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر، الأردن. من أجل تفسير البيانات قد تم اعتماد مقياسا للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) الذي يدعى بسلم " ليكارت الخماسي"، بحيث كلما إقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

و- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: لقد تم استخدام spss v23 وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- التوزيع التكراري والنسب المئوية: لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: لحساب القيمة التي يعطيها أفراد العينة لكل عبارة من عبارات المحاور والمتوسط الحسابي العام لكل محور.
- الانحراف المعياري: هو أهم مقياس التشتت، ويهدف إلى تحديد مدى تباعد الإجابات عن بعضها البعض وعن المتوسط الحسابي.
- معامل ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات عبارات الإستبيان.
- الجذر التربيعي لـ **cronbach Alpha**: لمعرفة مدى صدق العبارات.
- اختبار **T-test** وتحليل التباين **anova**: من أجل اختبار مدى وجود اختلاف في متغيرات الدراسة بسبب اختلاف بعض الخصائص الشخصية والوظيفية.
- معامل الالتواء **skweness**: لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
- تحليل التباين للانحدار: لاختبار فرضيات الدراسة.
- ز- ثبات وصدق الدراسة: : للتأكد من ثبات قننا بحساب معامل ألفا كرونباخ لقياس للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، حيث يجب أن يكون أكبر من 60 % وحساب معامل الصدق الذي هو الجذر التربيعي لألفا كرونباخ لقياس الصدق، ويجب أن يكون أكبر من 70%، ونوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(03): مقياس ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

النسبة	معامل الصدق	معامل الثبات "الفا كرونباخ"	عدد العبارات	الأبعاد	المحاور
84.8%	0.920	0.848	08	المالي	المحور الأول: بطاقة الأداء المتوازن
89.2%	0.944	0.892	08	العملاء	
83.5%	0.913	0.835	07	العمليات الداخلية	
82.4%	0.907	0.824	08	النمو والتعلم	
86.9%	0.932	0.869	12	المحور الثاني: الرقابة الإستراتيجية	
86%	0.979	0.860	43	مجموع العبارات	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss v23.

- من الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الثبات والصدق لعبارات الدراسة البالغ عددها 49 عبارة كان 0.860 و0.979 على التوالي وهذا يدل على أن ثبات وصدق فقرات هذه الاستبانة مقبولين.
- ح- اختبار التوزيع الطبيعي: أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم احتساب قيمة معامل الالتواء **skewness** للمتغيرات المستقلة، ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء للمتغيرات جميعها أقل من الواحد، ويظهر الجدول رقم 04 إن قيمة معامل الالتواء أقل من الواحد مما يشير إلى أن بيانات البحث تتوزع توزيعا طبيعيا ويعد ذلك شرطا لإجراء تحليل لضمان الوثوق بنتائجه:

الجدول رقم(04): نتائج معامل الالتواء

معامل الالتواء	الأبعاد
0.120	البعد المالي
0.115	بعد العملاء
0.383	بعد العمليات الداخلية
0.536	بعد التعلم والنمو

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss v23.

## 2.5. تحليل اتجاه آراء العينة بالنسبة للقسم الأول "البيانات الشخصية"

للتعرف على خصائص العينة، قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة وظهرت لدينا النتائج التالية

الجدول رقم (05): خصائص مفردات العينة

المتغير	البيان	التكرار	النسب المئوية
الجنس	ذكر	42	%58.33
	أنثى	30	%41.67
	<b>المجموع</b>	<b>72</b>	<b>%100</b>
العمر	أقل من 30 سنة	16	%22.22
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	36	%50
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	12	%16.68
	من 50 سنة فأكثر	08	%11.1
	<b>المجموع</b>	<b>72</b>	<b>%100</b>
المؤهل العلمي	مستوى نهائي (ثانوي)	14	%19.4
	تقني سامي	12	%16.7
	ليسانس	26	%36.1
	ماستر	12	%16.6
	مهندس	06	%8.4
	دكتوراه	02	%2.8
<b>المجموع</b>	<b>72</b>	<b>%100</b>	
المنصب الوظيفي	إطار مسير	08	%11,1
	إطار	29	%40.3
	عون تحكم	35	%48,6
	<b>المجموع</b>	<b>72</b>	<b>%100</b>
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	16	%22.2
	من 5 إلى 10 سنوات	26	%36.1
	من 10 إلى 15 سنة	10	%13.9
	15 سنة فأكثر	20	%27.8
	<b>المجموع</b>	<b>72</b>	<b>%100</b>

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss v23.

من الجدول رقم 05 نلاحظ:

- أن النسب للمبحوثين من الرجال والنساء كانت نوعا ما متقاربة، حيث بلغت نسبتهم (58.33%)، في حين بلغت نسبة الإناث (41.67%) من المجموع أفراد العينة البحث أو الدراسة.
- بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) إحتلت أعلى نسبة بواقع (50%)، في حين أن نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت (22,22%)، والفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بلغت (16,67%)، وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) فقد بلغت (11,1%).
- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد أن (36,1%) منهم حاصلين على شهادة ليسانس، مقابل (19.4%) من مستوى النهائي، و(16.7%) تقني سامي، أما نسبة حملة شهادة الماستر فقدرت (16.6%)، في حين كانت نسبة حملة شهادة مهندس (8.4%)، أما نسبة حملة شهادة الدكتوراه فكانت (2.8%)، وبهذا نستنتج أن نسبة المستويات التعليمية بين المبحوثين هي مرتفعة وهو أمر جيد.
- أما فيما يتعلق بمتغير مجال الوظيفة الحالية فإن غالبية المبحوثين عون تحكم بنسبة (48.6%)، في حين أن نسبة المبحوثين من الإطارات هو (40.3%)، أما إطار مسير فتقدر نسبة المبحوثين بـ (11.1%).
- وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (22,2%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و(36.1%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، في حين نجد أن (13.9%) من المبحوثين ينتفع مدة خبرتهم ضمن المجال (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم (27.8%) من مجموع أفراد عينة البحث.

### 3.5. تحليل وتفسير لآراء العينة حول محاور الدراسة للقسم الثاني

- 1- تحليل لآراء العينة حول محور بطاقة الأداء المتوازن: ويظهر الجدول الموالي عبارات المحور الأول لمعرفة إتجاهات أفراد العينة حول محور بطاقة الأداء المتوازن.

جدول رقم (06): إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بطاقة الأداء المتوازن

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	<b>1- البعد المالي</b>	<b>3.76</b>	<b>0.706</b>	<b>1</b>	
01	تعتمد المؤسسة على مقاييس مالية دقيقة لقياس أدائها المالي.	3.92	0,774	2	موافق
02	المقاييس المالية المستخدمة من قبل المؤسسة ترتبط بإستراتيجيتها وتترجم أهدافها.	4	0.827	1	موافق
03	تستخدم المؤسسة النسب المالية لتشخيص المشكلات المالية التي تواجهها.	3.64	0.959	5	موافق
04	يتم تحديث البيانات المالية بشكل دائم لتوفير صورة كاملة عن الوضع المالي للمؤسسة.	3.59	1.044	8	موافق
05	تسعى إدارة المؤسسة إلى تعظيم أرباح المساهمين من خلال تحقيق عوائد على الاستثمار.	3.69	0.977	4	موافق
06	توزع الأرباح على المساهمين بما يتناسب مع توقعاتهم.	3.74	0.910	3	موافق
07	تقوم المؤسسة بالتركيز على الخدمات التي تعطي قيمة مضافة اقتصادية أعلى.	3.59	0.993	6	موافق
08	تعتمد المؤسسة أساليب حديثة في التحليل المالي.	3.59	1.019	7	موافق

<b>2- بعد العملاء</b>						
01	تأخذ إستراتيجية المؤسسة بعين الاعتبار متطلبات وحاجات العملاء.	3.79	3.65	0.788	3	موافق
02	تستخدم المؤسسة مقاييس غير مالية لجمع المعلومات من خلال دراستها للسوق.	3.64	3.64	0.903	5	موافق
03	تقدم المؤسسة خدمات مختلفة ومتميزة عن خدمات المؤسسات المنافسة الأخرى تهدف إلى تحقيق رضا العملاء.	3.51	3.51	1.023	7	موافق
04	تعمل المؤسسة على أداء طلبيات عملائها في الوقت المناسب.	3.72	3.72	1.025	4	موافق
05	يفضل معظم عملاء المؤسسة التعامل مع المؤسسة عن غيره من المنافسين	3.59	3.59	1.069	6	موافق
06	تتلقى المؤسسة شكاوي الزبائن و تهتم بها.	3.79	3.79	0.951	2	موافق
07	تقوم المؤسسة بالأعمال بمستوى جودة تليي احتياجات العملاء.	3.87	3.87	0.833	1	موافق
08	تهتم المؤسسة بجودة خدماتها المقدمة.	3.51	3.51	1.023	8	موافق
<b>3- بعد العمليات الداخلية</b>						
01	تتوفر إجراءات محددة للعمليات الداخلية تمكن الإدارة من الاطلاع على وضع عمليات المؤسسة كذلك الخاصة بالعملية الإنتاجية.	3.64	3.64	0.959	5	موافق
02	تقوم المؤسسة بتحديد العمليات الداخلية المهمة بشكل مستمر .	3.67	3.67	1.034	4	موافق
03	تقوم المؤسسة بتحديد العمليات الداخلية التي تساهم في تنفيذ الإستراتيجية.	3.49	3.49	1.121	7	موافق
04	تقوم المؤسسة بتقييم مصادر القوة والضعف ومن خلال تحليل عملياتها الداخلية.	3.69	3.69	1.004	3	موافق
05	تركز العمليات الداخلية على تميز المؤسسة وتحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بكفاءة وفاعلية من حيث التسليم في الوقت المحدد.	3.62	3.62	0.877	6	موافق
06	يتم تصميم عمليات المؤسسة بحيث تتمتع بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المسطرة.	3.82	3.82	0.885	1	موافق
07	تهتم المؤسسة بتنفيذ إجراءات العمل بشكل متميز .	3.82	3.82	0.914	2	موافق
<b>4- بعد التعلم والنمو</b>						
01	تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل ضياع الوقت.	2.64	2.64	0.950	8	محايد
02	تقدم المؤسسة برامج تدريبية ملائمة للموظفين .	3.42	3.42	0.995	1	موافق
03	تستخدم المؤسسة مقاييس محددة للوقوف على درجة التعلم لدى موظفيها.	3.26	3.26	1.038	2	محايد
04	يتوفر لدى موظفي المؤسسة إمكانية التعلم الجماعي والقدرة على التطوير والابتكار .	3.08	3.08	0.898	4	محايد
05	يوجد موظفون في كل المستويات ذوي قدرات ذهنية متفوقة في ابتكار الحلول التنظيمية وتطوير الأداء.	2.68	2.68	0.914	7	محايد
06	يوجد في المؤسسة فرق عمل تقدم اقتراحات لتطوير العمل بشكل دائم.	3.12	3.12	0.950	3	محايد
07	توفر المؤسسة للموظفين محيط تنظيمي ملائم للابتكار والتطوير .	2.96	2.96	1.108	5	محايد
08	تقوم المؤسسة بتقييم نتائج تكوين أفرادها بهدف تنمية قدراتهم ومعارفهم.	2.72	2.72	0.959	6	محايد
-	محور بطاقة الأداء المتوازن	3.78	3.78	0.733	-	-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss v23.

من الجدول رقم 06 نلاحظ:

- **البعد المالي:** بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.76) بانحراف معياري (0.706) ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد محور المالي يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، ويوضح الجدول نفسه أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات هذا البعد (4 - 3.59) بانحرافات معيارية (1.044 - 0.774) وهذا ما يدل على أن محور المالي في المؤسسات محل الدراسة ذا مستوى عال، وحقق هذا البعد الترتيب الأول لاعتباره محصلة أو نتيجة لبقية الأبعاد الأخرى، فتنمية قدرات العاملين تعمل على تحسين العملية الإنتاجية التي تحقق قيمة مضافة للعملاء وهذه الأخيرة تكون سببا في المحافظة على العملاء الحاليين وتمكن المؤسسة من كسب عملاء جدد وبالتالي زيادة الحصة السوقية للمؤسسة الذي ينتج عنه عوائد تحقق تطلعات المساهمين.

- **محور العمليات الداخلية:** حقق هذا البعد الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاه له من عينة البحث، وبلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.73) بانحراف معياري (0.768) ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد محور العمليات الداخلية يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من الجدول نفسه أن متوسطات إجابات الأفراد عن عبارات هذا البعد تراوحت ما بين (3.82 - 3.49) كما تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.121 - 0.877) وهذا ما يدل على أن محور العمليات الداخلية في المؤسسات محل الدراسة يتمتع بمستوى عال كالتحسين المستمر في عملياتها الإنتاجية والتنوع في منتجاتها فالسنوات الأخيرة... الخ

- **محور العملاء:** هذا البعد جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.56) بانحراف معياري (0.788) ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد محور العملاء يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، ويوضح الجدول نفسه أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات هذا البعد (3.87 - 3.51) بانحرافات معيارية (1.069 - 0.833) وهذا ما يدل على أن محور العملاء في المؤسسات محل الدراسة ذا مستوى عال، وهذا ما يدل على أن استراتيجية المؤسسة الخاصة بالعملاء ناجحة، ويرجع هذا النجاح إلى اهتمام المؤسسة بجودة منتجاتها والتميز في خدماتها، حيث تقدم المؤسسة منتجات متنوعة وجديدة للعمل على تلبية طموحات العملاء، وهذا حتى تضمن استمرارية رضا العملاء.

- **محور التعلم والنمو:** هذا البعد جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.36) بانحراف معياري (0.958) ووفقا لمقياس الدراسة فإن يشير بعد محور التعلم والنمو إلى نسبة قبول متوسط، كما نلاحظ من الجدول نفسه أن متوسطات إجابات الأفراد عن عبارات هذا البعد تراوحت ما بين (3.42 - 2.64) كما تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.108 - 0.898) وهذا يدل على أن المؤسسة تتمتع بتعلم ونمو متوسط، وحسب المبحوثين فإن اهتمام المؤسسة ببعد التعلم والنمو كان أقل من اهتمامها بالأبعاد الأخرى (المالي، العملاء، العمليات الداخلية).

ب- تحليل لآراء العينة حول محور التخطيط والرقابة الإستراتيجية: تهدف عبارات المحور الثاني لمعرفة اتجاهات أفراد العينة حول التخطيط والرقابة الإستراتيجية:

جدول رقم (07): إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور التخطيط والرقابة الإستراتيجية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية (ثقافية، سياسية، اجتماعية، قانونية، اقتصادية، تكنولوجية) للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في الوقت الحاضر والمستقبل.	3.67	1.034	7	موافق
02	تقوم الإدارة بتحليل عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة (موارد بشرية، مالية، تقنية، إدارية) للتعرف على ما تمتلك من مصادر قوة للاستفادة منها، ونقاط ضعف لتجنبها في الوقت الحالي والمستقبلي.	3.62	0.877	10	موافق
03	تضع المؤسسة ميزانيات وبرامج خاصة لجميع أنشطة المؤسسة.	3.70	0.898	5	موافق
04	تتبنى المؤسسة أسلوب الرقابة الإستراتيجية.	3.90	0.995	1	موافق
05	نجحت الإدارة في تطبيق أسلوب الرقابة الاستراتيجية والاستفادة من مزاياها.	3.41	0.950	11	موافق
06	يؤثر أسلوب الرقابة المستخدم على فعالية أداء المؤسسة.	3.82	0.885	2	موافق
07	تزداد فعالية أداء المؤسسة باستخدام أسلوب الرقابة الاستراتيجية.	3.40	0.995	12	موافق
08	يؤثر مدى توفر المعلومات على فعالية الرقابة الاستراتيجية.	3.69	1.034	6	موافق
09	تؤثر نوع التقنية المستخدمة في تنفيذ المهام على الرقابة الاستراتيجية.	3.77	1.038	3	موافق
10	تعمل المؤسسة باستمرار على تقييم مستويات أدائها المحققة من أجل كشف الانحرافات مقارنة مع ما تم التخطيط له.	3.51	0.914	9	موافق
11	تقدم المستويات الإدارية العليا مجموعة من الحلول لتعديل الانحرافات وتصحيح مسار أدائها بناء على مجموعة من المؤشرات المحددة لمستويات أدائها.	3.75	0.950	4	موافق
12	تولي المؤسسة أهمية بالغة لنتائج تقييم وضعيتها للاستفادة منها باستمرار في عمليات الرقابة بما يتلاءم مع إمكانات المؤسسة وتغيرات المحيط.	3.65	1.108	8	موافق
	<b>محور التخطيط والرقابة الإستراتيجية</b>	3.67	<b>0.876</b>	-	-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS v23.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للإجابات على عبارات محور التخطيط والرقابة الاستراتيجية بلغ (3.67) بانحراف معياري (0.876) كما يتضح من الجدول ان متوسطات اجابات الباحثين عن عبارات هذا المتغير تراوحت بين (3.40 و 3.90) بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.789 و 1.121) وبناء على ما تقدم ووفقا لمقياس الدراسة فان متغير الرقابة الاستراتيجية يشير الى نسبة قبول مرتفع حسب اجابات الباحثين، وهذا ما يدل على ادراك الباحثين لمعنى الرقابة الاستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة لتحقيق أهداف مختلف الأقسام وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة ككل.

#### 4.5. اختبار الفرضيات:

أ- اختبار صلاحية النموذج: تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

الجدول رقم (08): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	14.676	4	3.669	8.609	*0.000
الخطأ	14.491	34	0.426		
المجموع الكلي	29.167	38			

\* ذات دلالة إحصائية على المستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss v23. من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 8,609 وقيمة احتمالية (0.03) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل شكله الإجمالي في هذا النموذج يفسر ما مقداره (21%) من التباين في المتغير التابع، وهي قوة تفسيرية مرتفعة مما يدل على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والتخطيط والرقابة الاستراتيجية، بمعنى أن بطاقة الأداء المتوازن تساهم بشكل كبير في الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة

#### ب- اختبار الفرضيات الدراسة

- اختبار الفرضية الرئيسية: بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية والتي جاءت كالتالي: " لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن والرقابة الإستراتيجية بالمؤسسات العمومية عينة الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ )"، من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم(09): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري	Beta	معامل الارتباط	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة t
بطاقة الأداء	0.547	3.132	0.175	0.458	0.458	0.210	0.003

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss v23.

لقد تبين من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول رقم 09 أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين المتغير المستقل والمتمثل في بطاقة الأداء المتوازن والمتغير التابع والمتمثل في التخطيط والرقابة الاستراتيجية في المؤسسات العمومية محل الدراسة إذ بلغت قيمة t (3.132) بمستوى دلالة (0.003) وتشير قيمة معامل الارتباط (R) الى أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (45.8) حيث فسر متغير بطاقة الأداء المتوازن 21 % من التباين في مستوى التخطيط الاستراتيجي بالاعتماد على قيمة R<sup>2</sup> وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: " H1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بطاقة الأداء المتوازن والرقابة الاستراتيجية في المؤسسات العمومية عينة الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ )."

#### - إختبار الفرضيات الفرعية:

• اختبار الفرضية الفرعية رقم 01: ونصت على: " H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي والرقابة الإستراتيجية بالمؤسسات العمومية عينة الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ )"، ويمكن إختبارها من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية رقم 01

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري	Beta	معامل الارتباط	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة t
المحور المالي	0.559	3.068	0.182	0.450	0.458	0.203	0.004

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss v23.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن لهذا البعد (المالي) اسهام كبير في النموذج حيث بلغت قيمة t المحسوبة (3.068) بمستوى دلالة (0.004) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة " H1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية البعد المالي والرقابة الاستراتيجية في المؤسسات العمومية عينة الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ).

• اختبار الفرضية الفرعية رقم 02: ونصت على: " H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء والرقابة الإستراتيجية بالمؤسسات العمومية عينة الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ )"، ويمكن إختبارها من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية رقم 02

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري	Beta	معامل الارتباط	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة t
بعد العملاء	0.721	5.179	0.139	0.648	0.648	0.420	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss v23.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن لهذا البعد (العملاء) كان له دور في نموذج الدراسة حيث بلغت قيمة t المحسوبة (5.179) بمستوى دلالة (0.000) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة " H1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بعد العملاء والرقابة الاستراتيجية في المؤسسات العمومية عينة الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ).

• اختبار الفرضية الفرعية رقم 03: ونصت على: " H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية والرقابة الإستراتيجية بالمؤسسات العمومية عينة الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ )"، ويمكن إختبارها من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية رقم 03

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري	Beta	معامل الارتباط	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة t
بعد العمليات	0.636	4.082	0.156	0.557	0.557	0.310	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss v23.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن لهذا البعد (العمليات الداخلية) كان له دور في نموذج الدراسة حيث بلغت قيمة t المحسوبة (4.082) بمستوى دلالة إحصائي (0.000) أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة " H1: توجد

علاقة ذات دلالة احصائية بعد العمليات الداخلية والرقابة الاستراتيجية في المؤسسات العمومية عينة الدراسة عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$ .

• اختبار الفرضية الفرعية رقم 04: ونصت على: "H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد النمو والتعلم الداخلية والرقابة الإستراتيجية بالمؤسسات العمومية عينة الدراسة عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$ "، ويمكن إختبارها من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية رقم 04

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري	Beta	معامل الارتباط	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة t
بعد النمو والتعلم	0.405	1.942	0.208	0.304	0.304	0.092	0.060

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS v23.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن لهذا البعد (النمو والتعلم) كان له دور في نموذج الدراسة حيث بلغت قيمة t المحسوبة (1.942) بمستوى دلالة إحصائي (0.060) أكبر من مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ ، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة "H0: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بعد العمليات الداخلية والرقابة الاستراتيجية في المؤسسات العمومية عينة الدراسة عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$ ".

## 6. خاتمة:

تعد بطاقة الأداء المتوازن من أحدث وأفضل الأدوات للرقابة على أداء المؤسسات في ظل عزز الأدوات التقليدية وعدم قدرتها على مسايرة البيئة الداخلية والخارجية، في أداة تساعد المؤسسات على ترجمة استراتيجياتها إلى خطوات عمل تنفيذية يتم تطبيقها بما يحقق الأهداف المنشودة معبرا عنها بمؤشرات مالية وغير مالية موزعة على أربعة أبعاد رئيسية وهي: المالي، العمليات الداخلية، العملاء، والنمو والتطور، ومازالت هذه الأداة تخضع لتطوير مستمر من خلال إمكانية إضافة أبعاد أخرى مثل البعد البيئي والاجتماعي.

### 1.6 النتائج: تم تقسيم النتائج المتوصل إليها إلى قسمين هما النتائج النظرية والنتائج التطبيقية:

أ- النتائج النظرية: تحتوي النتائج النظرية على مجمل النتائج التي خلصت من المحور النظري، كما يلي:

- تعمل بطاقة الأداء المتوازن على توفير للمسيرين إطارا كاملا للعمل على ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية وإلى مجموعة متكاملة من مؤشرات القياس.

- تعد بطاقة الأداء المتوازن نظام لقياس الأداء لتوفره على مؤشرات مالية وغير مالية حيث تعطي نظرة شاملة عن وضعية أو أداء المؤسسة.

- تساهم عملية الرقابة الإستراتيجية في متابعة مدى تنفيذ الإستراتيجية والكشف عن الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية؛ وهذا من خلال تنفيذ استراتيجيات المؤسسة أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلا مع ما هو مخطط وتعديل الإستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ، وبذلك تتحسن قدرة المؤسسة على إنجاز أهدافها وغاياتها.

## ب- النتائج التطبيقية: يمكن حصرها في الآتي:

- اغلب الموظفين المبحوثين لديهم مستوى تعليمي عالي وهذا ما يساعدهم على فهم نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

- يتصف التنظيم في العينة محل الدراسة بميله للبيروقراطية، كما أن مشاركة العاملين في الإدارة محدودة ومعظم القرارات تتخذ من قبل إدارة المؤسسات بشكل روتيني

- الادارة العليا في المؤسسات محل الدراسة تعطي أهمية كبيرة للبعد المالي، وذلك من خلال مقاييس محددة وذات ارتباط وثيق بإستراتيجية ورؤية المؤسسة، وكذا عمل الادارة العليا على توفير المعلومات المالية الملائمة وتحديثها بشكل دائم لإحداث أى تغييرات لازمة، مما ينعكس على زيادة عوائد المالكين وتقليل التكاليف وتحسين الأداء المالى للمؤسسة بشكل عام.

- تعي الادارة العليا للمؤسسات محل الدراسة بأهمية العملاء وضرورة تلبية احتياجاتهم ورغباتهم غير المشبعة من خلال وضع الاستراتيجيات المناسبة، وتقديم خدمات ومنتجات متميزة وجودة عالية، والعمل على تنمية العلاقة مع العملاء والمحافظة عليهم خاصة وأنهم فى سوق محلية تتسم بالمنافسة الشديدة، وكذا العمل على تطوير المقاييس المناسبة لتوفير المعلومات اللازمة لتطوير وتعديل الخطط الاستراتيجية التى تحقق أهداف المؤسسة من جهة وتطلعات العميل من جهة أخرى.

- الإدارة العليا فى المؤسسات محل الدراسة تعمل على القيام بعمليات تساعد على خلق قيمة على المدى الطويل، وتستخدم المؤسسة مقاييس لبعدهم العمليات الداخلية تساهم فى ادارة الموارد بشكل جيد، وتنفيذ اجراءات العمل بشكل متميز، كما توفر هذه المقاييس معلومات يمكن الادارة العليا بالمؤسسات محل الدراسة من مراقبة عمليات مختلف الادارات بفاعلية وتمكنهم من انجاز الاجراءات التصحيحية اللازمة وفى الوقت المناسب.

- لا تهتم مؤسسات محل الدراسة ببعدهم التعلم والنمو بشكل كبير (متوسط)، ويرجع سبب ذلك للجوانب التنظيمية المتعلقة به سيما من حيث التكوين وتنمية مهارات الأفراد، والاهتمام أكثر لمناخ التنظيمي.

- إن أسلوب الرقابة الإستراتيجية غير مستخدم بفعالية حتى الآن فى بعض مؤسسات عينة الدراسة والاستفادة من مزايا هذا الأسلوب هي محدودة في حال استخدامه ويعود ذلك إلى عدم قناعة الإدارة بفائدة وجدوى ذلك الأسلوب وعدم توفر الإمكانيات المادية والإدارية اللازمة إضافة إلى أسباب تتعلق بالبيئة المحيطة.

- لا تتوفر المعلومات بسهولة وبشكل دقيق دائماً لغرض الرقابة ويعود ذلك بالدرجة الأولى إلى عدم وجود نظام للمعلومات.

**2.6. التوصيات:** ومن خلال ما تم تناوله في هذا البحث يمكن تقديم مجموعة من المقترحات على ضوء ما تم التوصل اليه من نتائج وذلك على النحو التالي:

- اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء والادارة الاستراتيجية معاً، والاستفادة منها في توفير المعلومات اللازمة عن بيئتها الداخلية والخارجية لاختيار الاستراتيجيات المناسبة.

- استخدام بطاقة الأداء المتوازن يحتاج إلى فريق عمل مدرب وإلى دعم ومساندة الإدارة العليا والاستفادة من المناقشات كما أن تحديد الأهمية النسبية للمؤشرات لا بد أن يعتمد على الخبراء المختصين.

- ضرورة إنشاء نظام للمعلومات وذلك عن طريق إنشاء وحدة متخصصة بمعالجة البيانات مركزياً و توزيعها إلى مختلف الأقسام بواسطة الكمبيوتر ووسائل الاتصال الأخرى لتوفير المعلومات اللازمة للرقابة في الوقت المناسب وبالذقة المطلوبة وبشكل مستمر، لما لذلك من تأثير على فعالية الرقابة.
- الاهتمام بالاتصالات بين الأفراد سواءً الصاعدة أو الهابطة للحصول على المعلومات المختلفة اللازمة للرقابة واتخاذ القرارات وكسب ثقة العاملين في مختلف المستويات ومشاركتهم في الإدارة والاستفادة من أفكارهم ومقترحاتهم التي يمكن أن يكون لها دور في تحسين الأداء.
- ضرورة استخدام أسلوب الرقابة الاستراتيجية بدلاً من الرقابة التقليدية لأنه كما تبين لنا فإن أسلوب الرقابة المستخدم يؤثر على فعالية أداء المؤسسات محل الدراسة سواءً من حيث حجم الأعمال أو جودتها.
- ضرورة الإهتمام بمحور النمو والتعلم من خلال الإهتمام بشكل أكثر بموظفيها والعمل على تنمية قدراتهم وامكانياتهم من خلال تنفيذ برامج التدريب، وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة التي على الإبداع والابتكار.
- ضرورة إجراء المزيد من الملتقيات والدورات العلمية والتدريبية للعاملين بالمؤسسة لتعريفهم بأهمية بطاقة الأداء من جهة وكيفية تطبيقها بشكل فعال من جهة أخرى.

## 7. الإحالات والمراجع:

- <sup>1</sup> ابراهيم الخلوف المكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، (الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، 2009)، ص 72.
- <sup>2</sup> أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 09، العدد 02، الأردن، 2009، ص 03.
- <sup>3</sup> محمد أحمد محمد أبو قمر، تقييم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2009، ص 32.
- <sup>4</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي 2 (المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن)، (الأردن: دار وائل للنشر، 2009)، ص ص 158-159.
- <sup>5</sup> عبد الحميد برحومة، طلال زغبة، بطاقة الاداء المتوازن كاطار لتحسين أداء و فعالية المؤسسة، مداخلة في إطار الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة بوضياف، المسيلة، يومي 10-11 نوفمبر 2009، ص 17.
- <sup>6</sup> محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الاداء المتوازن، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2005)، ص ص 132-146.
- <sup>7</sup> سعد صادق البحيري، إدارة توازن الأداء، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003-2004)، ص ص 214-215.
- <sup>8</sup> حاتم محمد عبد الرؤوف الشيشيني، نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح وتبني نظام قياس الأداء المتوازن، مجلة البحوث التجارية، المجلد 26، العدد 01، القاهرة، 2004، ص 128.
- <sup>9</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 192.
- <sup>10</sup> محاد عريوة، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام للمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية (دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف)، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 88.
- <sup>11</sup> نعيمة يحيوي، دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة ملبنة الأوراس للحليب ومشتقاته)، مداخلة في إطار الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة بوضياف، المسيلة، يومي 10-11 نوفمبر 2009، ص 06.
- <sup>12</sup> على السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 2002)، ص 113.
- <sup>13</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 150.
- <sup>14</sup> أعمال مؤتمرات، قياس وتقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، (مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2009)، ص 227.
- <sup>15</sup> سعد صادق البحيري، مرجع سابق، ص ص 220-221.
- <sup>16</sup> Peter L Wright, and All, Strategic Management ( text and cases), (Boston: Allyn and Bacon, 1992), p 201.

- <sup>17</sup> نبيل مرسي خليل، التخطيط الإستراتيجي، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1996)، ص 301.
- <sup>18</sup> سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن 21 روثات إدارية جديدة لعالم متغير متنافس، (مصر: مكتبة عين شمس، 2000)، ص 32.
- <sup>19</sup> Kathryn M. Bartol, David C. Martin, Management, 3rd ed, (New York: McGraw Hill, 1998), p 599.
- <sup>20</sup> علي شريف، الإدارة المعاصرة، (الإسكندرية: دار الجامعية، 2000)، ص 37.
- <sup>21</sup> Richard M Hodgetts, Fred Luthans, International Management, 5th ed, (USA: McGraw-Hill/Irwin, 2002), p 300.
- <sup>22</sup> Roger Slater, P G Ascrof, Quantitative Techniques in Business Context, (London: Chapman and Hall, 1992), p 152.
- <sup>23</sup> George J. Ritz, Sidney M. Levy, Total Construction Project Management, second ed, (Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2013), p 188.
- <sup>24</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، (الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2007)، ص ص 157-158.
- <sup>25</sup> حسين عباس حسين وليد، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لإستدامة الميزة التنافسية، (الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2015)، ص 131.
- <sup>26</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص ص 159-160.