دور بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات المالية وترشيدها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية–دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة–

The role of the balanced scorecard in making and rationalizing financial decision in Algerian economic institutions - A sample study of economic institutions in the state of M'sila-

غالم كمال[1]♦، بن خليف طارق[2] ، مروش يوسف[3]

[1] جامعة زيان عاشور الجلفة (الجزائر)، مخبر الطرق الكمية في العلوم الاقتصادية وعلوم الإدارة وتطبيقاتها من اجل التنمية المستدامة، البريد الالكتروني : K.ghalem@univ-djelfa.dz

[2] جامعة زيان عاشور الجلفة (الجزائر)،البريد الالكتروني : benkhelif.tar@gmail.com

[3] جامعة زيان عاشور الجلفة (الجزائر)،البريد الالكتروني: Merochy@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2021/07/29 تاريخ القبول: 2021/10/28 تاريخ النشر: 2022/01/09

الملخص:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأساليب الحديثة في تقييم الأداء الواسعة الانتشار، وذلك لما تقدمه هذه الالية من تحليل دقيق لأداء المؤسسة من جميع الجوانب، والذي يسمح لمسيري المؤسسة من اتخاذ القرارات المالية الصحيحة وترشيدها، وعليه حاولت هذه الدراسة طرح تساؤلا رئيسيا حول المشكلة مفاده (ما هو دور بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات المالية وترشيدها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟)، وهدفت الدراسة إلى معرفة الأثر الذي تحققه ابعاد بطاقة الأداء المتوازن على عملية اتخاذ القرارات وترشيدها، وسعت الدراسة أيضا إلى ابراز أهمية كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تعتمد على بطاقة الأداء المتوازن بجميع محاورها الأربعة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، ابعاد بطاقة الاداء، ترشيد القرارات، اتخاذ القرارات.

Abstract:

The Balanced Scorecard is one of the modern methods of widely evaluation performance, because this mechanism provides an accurate analysis of the performance of the institution from all sides, which allows the managers of the institution to take the correct financial decisions and rationalize them.

this study tried to pose a major question which is (what is What is the role of the balanced scorecard in making and rationalizing financial decisions in the Algerian economic institutions?), this study aimed to find out the effect achieved by the dimensions of the balanced scorecard on the process of decision-making and rationalization, and the study also sought to explain the importance of each dimension of the balanced scorecard in the process of making Decisions and their rationalization, and the study concluded that the economic

♦ المؤلف المرسل .

institutions concerned in this study depend on the balanced scorecard with all its four axes in the process of decision-making and rationalization.

Keywords: balanced Scorecard, scorecard axes, rationalizing decisions, Decision making.

المقدمة

إن تقييم أداء المؤسسات وضبط القرارات المالية المتخذة خلال عملية تسيير هذه المؤسسات بصفة عامة، هدفه الرئيسي هو التأثير إيجابا على أداء المؤسسة ماديا وماليا وتحقيق النمو الاقتصادي المطلوب، حيث نجد أن المؤسسة أصبحت تهتم كثيرا بقياس وتقييم أدائها اعتماد على أسس ونظريات، نماذج ومؤشرات قياسية، وكذا معايير وأساليب تعرف من خلالها مستوى الأداء وجودته ضمانا لسيرها في الطريق الصحيح وفق المنهج والأهداف المخططة من المسيرين وأصحاب المصالح، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أشهر وأدق طرق قياس وتقييم الأداء، بحيث أنها تعطي صورة دقيقة عن أداء المؤسسة، وذلك لكون بطاقة الأداء تعتمد على مجموعة من الأبعاد المالية وغير المالية في قياس وتقييم أداء المؤسسة بشكل دقيق، والتي تمكن مسيري المؤسسة من اتخاذ القرارات المالية الصحيحة وترشيدها، من أجل تصحيح الانحرافات التي حدثت فعلا واستغلال مختلف الوسائل المادية والبشرية استغلالا أمثل للوصول إلى الأهداف والنتائج المخططة، وذلك بناء على المعلومات المتحل عليها من خلال ابعاد بطاقة الأداء المتوازن

إشكالية البحث: مما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية للبحث كما يلي:

ما هو دور بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات المالية وترشيدها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

الأسئلة الفرعية:

1) كيف تتم عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية؟

2) كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في ترشيد القرارات المالية للمؤسسات الاقتصادية؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تناولت أداة مهمة من الأدوات الحديثة لقياس وتقييم الأداء في المؤسسة والمتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن، والتي لها الأثر الفعلي عملية ترشيد اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

اهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلي:

- تقديم الأساس النظري لبطاقة الأداء المتوازن؛
- معرفة أهمية كل بعد من ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية؛
- معرفة اساسيات عملية اتخاذ القرارات وترشيدها؛

- معرفة الأثر الذي تحققه ابعاد بطاقة الأداء المتوازن على عملية اتخاذ القرارات وترشيدها.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقاييس بطاقة الأداء المتوازن واتخاذ القرارات المالية وترشيدها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند مستوى دلالة معنوية اقل او يساوي 0.05

الفرضيات الفرعية

1) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحور المالي واتخاذ القرارات المالية وترشيدها في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة معنوية اقل او يساوي 0.05.

2) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور الزبائن واتخاذ القرارات المالية وترشيدها في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة معنوية اقل او يساوي 0.05.

3) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور العمليات الداخلية واتخاذ القرارات المالية وترشيدها في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة معنوية اقل او يساوي 0.05.

4) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور التعلم والنمو واتخاذ القرارات المالية وترشيدها في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة معنوية اقل او يساوي 0.05.

منهج الدراسة: اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال الاعتماد على الكتب والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على الدراسة الميدانية وذلك من خلال الاعتماد على طرق التحليل الإحصائي باستعمال برنامج (spss) الذي يساعد في تحليل المعطيات للوصول الى نتائج.

1.الإطار النظري للدراسة

للحكم على مدى اتخاذ القرارات الصحيحة وجب توفر المعلومات الدقيقة اللازمة لعملية اتخاذ أي قرار، وتعد بطاقة الأداء المتوازن من بين الأدوات الحديثة التي توفر لنا معلومات في غاية الاهمية تمكن متخذ القرارات من اتخاذ القرار الصحيح.

1.1. بطاقة الأداء المتوازن

لقد كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1990 في أمريكا الشمالية على يد المستشارين **Kaplan** و **Norton**، وتم تطويرها عام 1992 ثم نشرها في كتاب، ومازالت تتطور بتطور استخداماتها.

1.1.1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

وضع كابلان ونورتن في عام 1990 فكرة بطاقة الأداء المتوازن بعد أن قاما بدراسة أجريت على (10) شركات وذلك لاكتشاف طرق جديدة لقياس الأداء وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن المقاييس المالية للأداء غير كافية بمفردها لتقييم أداء منظمات الاعمال، وهذا ما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة.

ولقد عرفها كل من **Robert S. Kaplan & David Norton (1992):** "مجموعة من المقاييس والمؤشرات التي تمنح كبار المديرين نظرة سريعة لكن شاملة حول أعمالها" (Rebert S & David, 1992, p. 72)، يعتبر هذا التعريف أول تعريف لبطاقة الأداء المتوازن لذا فهو يمتاز بالطابع العمومي ويوضح الهدف الذي من اجله تم ابتكار هذه البطاقة

كما عرفها **Robert S. Kaplan & David Norton (1997):** "هي نظام يضم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة طريق شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة رؤيتها الاستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي لا تستخدم إلا في مجال الأعمال فقط، ولكن لتحقيق الترابط واتصال الاستراتيجية بالأعمال لمساعدة التنسيق الفردي والتنظيمي وتحقيق الأهداف" (الخلوف الملكاوي، 2009، صفحة 72).

وعرفها **PAUL R. NIVEN (2014):** "نظام مصمم لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بفعالية" (PAUL R, 2014, p. 14)، ينظر "**PAUL R. NIVEN** " إلى بطاقة الأداء المتوازن كأداة مساعدة لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف (الفعالية).

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بوصفها:

"هي نظام على أساسه يتم بلورة استراتيجية المؤسسة وترجمتها في بطاقة تشتمل على مؤشرات تسمح بقياس ومتابعة أداء المؤسسة وتقييمه وتقويمه حسب الأهداف الموضوعة، مع التأكيد أن تكون هذه المؤشرات تتمتع بالتنوع والمرونة والوضوح وتساعد في عملية اتخاذ القرار".

2.1.1. أهمية بطاقة الأداء المتوازن

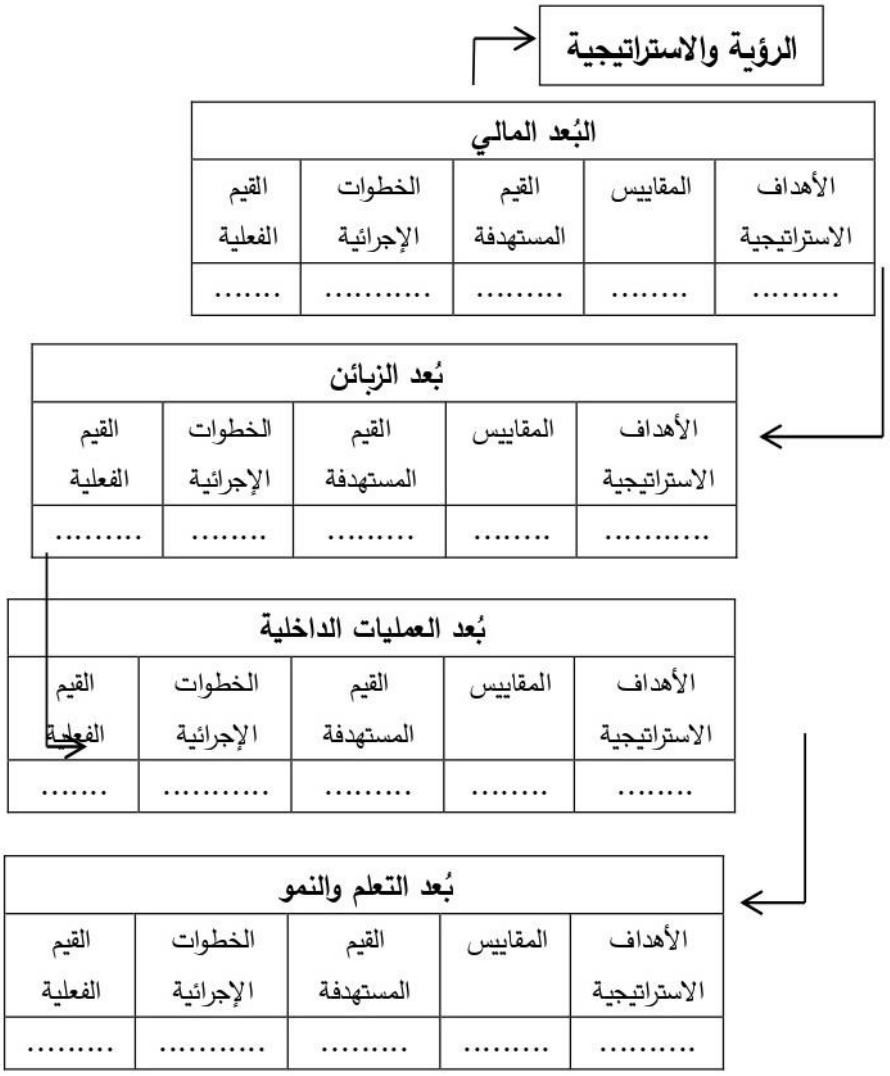
حدد روبت كابلن و دافيد نورتون أهمية بطاقة الأداء المتوازن في مساعدة المنظمات عبر التركيز على ما ينبغي عمله لرفع وتحسين مستويات الأداء، عن طريق توفير مجموعة من المؤشرات المالية و غير المالية من اجل تحليل و مراقبة أداء المنظمة، فالمسير يحتاج إلى مؤشرات وأدوات تقيس جوانب متعددة من الأداء لمراقبة اتجاه سير المنظمة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة والتمكن من متابعة النتائج، فضلا عن مراقبة التطور في بناء الأصول غير الملموسة المطلوبة لتحقيق النمو المستمر في الحاضر و المستقبل (سليماني، 2016، صفحة 84)، وحسب ستيفانو تونشيا و لوكا كواجيني فإن الأهمية الأساسية لبطاقة الأداء

المتوازن بشكل رئيسي هي إعادة التأكيد بشكل رسمي أنه لا ينبغي تقييم الأداء من خلال نهج اقتصادي مالي واحد فقط (Stefano & Luca, 2010, p. 62).

3.1.1. الابعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

تتضمن بطاقة الأداء المتوازن قياسا منهجيا باستخدام مقاييس مالية وغير مالية، تترابط ضمن نظام متماسك لترجمة الاستراتيجية إلى صيغ تشغيلية لصنع القرارات الاستراتيجية (أبو الجدائل، 2012، صفحة 400)، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أهم المداخل لقياس الأداء الاستراتيجي، وتتضمن أربع منظورات (أبعاد) رئيسية يمكن تبيان مختلف هذه الأبعاد من خلال استعراض الجدول التالي:

الشكل رقم (01): أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن، كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للنشر والتوزيع، غزة، فلسطين، 2018، ص167.

بناء على الشكل السابق تتشكل بطاقة الأداء المتوازن من أربعة (04) أبعاد رئيسية مترابطة ومتكاملة مع بعضها البعض تشتمل على كل من البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، وكل بعد يتضمن الأهداف الاستراتيجية له، المقاييس ذات العلاقة به، القيم المستهدفة والخطوات الجرائية لتحقيقها بالإضافة إلى القيم الفعلية لها، وفيما يلي تبيان لمدلول كل منها:

– **البعد المالي:** يتضمن تحديد آلية تقييم مالي واضح للوضع الحالي وتوقع ما يمكن وقوعه في المستقبل، ويقترح البعد طرق تحليل معينة للمؤشرات المالية بغرض التأكد من مناخ نشاط المؤسسة وهو امر مهم كونه سيحدد نوعية القرارات الاستراتيجية المستقبلية والمؤشرات المالية الضرورية لتتبع تطبيقها (Ralph F, 2007, p. 104)، ويسمح هذا البعد بـــ: (Paul R, 2014, p. 07)

- معرفة مدى نجاح المؤسسة ماليا لاسيما بمنظور تحقيق الأرباح؛
- يرتبط بدرجة كبيرة بباقي الأبعاد والتي بالرغم من صعوبة تحديد عوائدها المالية إلا أنها تساهم في تحقيق الإيرادات.
- تقييم الاستراتيجية بصفة عامة على أساس الاهداف التي تم وضعها قبل التنفيذ.

– **بعد الزبائن:** يحتلّ الزبائن اليوم المرتبة الأولى في تحقيق المنافسة السوقية وعليه فمعظم الشركات تعتمد على وضع متطلبات زبائنها في قلب استراتيجيتها، ويحتوي هذا المنظور على عدّة مقاييس منها: الحصة السوقية، الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، كسب زبائن جدد، رضا الزبون (ابراهيم الشعباني، 2011، صفحة 111).

– **بعد العمليات الداخلية:** لتحديد مقاييس هذا البعد ينبغي تحديد مختلف العمليات الداخلية التي يجب على المؤسسة القيام بها لإرضاء زبائنها ومساهميها (Robert S & David, 2006, p. 06)، وتتضمن عمليات الأعمال الداخلية الممارسات التنظيمية والأساليب المستخدمة لتحقيق توقعات العملاء وأصحاب المصلحة (Valerie Y & Others, 2008, p. 09).

– **بعد التعلم والنمو:** يسمح هذا البعد بإيجاد الكيفية التي بها التنسيق بين مختلف الأصول وثقافة المؤسسة لتحسين العمليات التي من شانها خلق تفوق على المنافسين (Robert S & David, 2006, p. 06)، ويشمل بعد النموّ والتعلمّ ثلاثة عناصر أساسية هي: الأفراد والنظم والإجراءات.

2.1. الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار

1.2.1. مفهوم عملية اتخاذ القرار

لدراسة مفهوم اتخاذ القرار فإن ذلك يتطلب تبيان كلا من مفهوم عملية اتخاذ القرار، مراحل عملية اتخاذ القرار وكذا مختلف العوامل المؤثرة فيها

2.2.1. تعريف عملية اتخاذ القرار

أُستخدم مفهوم اتخاذ القرار من قبل الكثير من المختصين كالفلاسفة وعلماء الاجتماع، علماء النفس، وعلماء الاقتصاد، والإداريين (كريم حمد و هيثم قاسم، 2015، صفحة 27)، لذا فإن عملية تحديد تعريف علمي دقيق لاتخاذ القرار يرتبط بحسب خلفية الباحث أو المفكر وتوجهاته الفكرية، وفي هذا الصدد عرض لمختلف تعارف عملية اتخاذ القرار مرتبة ترتيبا زمنيا تسلسليا إلى الأحدث كما يلي:

تعريف Herbert Simon (1959): "اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة، ومفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني" (Herbert, 1983, p. 03)، يتضح من خلال هذا التعريف أن اتخاذ القرار حسب "سايمون" يرتبط بالسلوك الإنساني بمنظور سيكولوجي، أي يحكمه الجانب النفسي لمتخذ القرار.

تعريف Pollard, William E (1987): اتخاذ القرار هو "فعل صنع الخيار " (Pollard, 1987, p. 665)، اتخاذ القرار في هذه الحالة مرتبط بالقيام بفعل معين من أجل خلق خيار في ظل ظروف معينة.

تعريف Oriana-Helena (2014): "عملية اتخاذ القرار هي عملية المفاضلة بين بديلين أو أكثر لتحقيق هدف ما" (Oriana, 2014, p. 01)، حسب هذا التعريف فإنه لا تعتبر عملية اتخاذ قرار إلا في حالة وجود أكثر من مسار ممكن سلوكه على أن يتم اختيار الأنسب منها على أساس ملائمته للأهداف المرجوة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن الاستنتاج أن عملية اتخاذ القرار هي عبارة عن:

"تلك العملية التي تترافق مع وجود حالة من عدم التأكد في ظل تعدد الخيارات التي يمكن سلوكها، وتتضمن القيام بدراسة البدائل المتاحة والقيود المفروضة والتأليف بين أولويات الأهداف المراد تحقيقها مع الإمكانيات التي يمكن رصدها لتحقيق أعظم منفعة ممكنة".

3.2.1. مراحل عملية اتخاذ القرار

تنطوي عملية اتخاذ القرار على مجموعة من العناصر تمثل الحجر الأساس لاتخاذ أي قرار فعال، وتتضمن هذه العناصر الخطوات التالية:

- **تصنيف المشكلة:** عبر الإجابة على التساؤلات التالية: هل هي مشكلة عامة؟ هل هي مشكلة استثنائية أو فريدة من نوعها؟ أم هو ظهور لجنس جديد لم يتم بعد تطوير قاعدة للتعامل معه؟ (Peter F, 2001, p. 01)، أي تتضمن هذه المرحلة تحديد المشكلة وتحديد المعرفة المطلوبة لحلها (Thomas L, 2008)، ولاتخاذ القرار حول مشكلة ما ثلاثة أركان أساسية، بحيث لا يعتبر قرار إذا غاب أي منها، وتشتمل على: (مهدي العامري و منصور الغالبي، 2008، صفحة 301)

وجود بدائل، حرية اختيار البدائل، وجود الهدف.

- **البحث عن حلول:** حيث يتوجه متخذ القرار بعد أن يحدد المشكلة إلى البحث عن الحلول البديلة أو البدائل، ويزداد هذا البحث كلما ازدادت أهمية المشكلة وارتفعت كلفتها، وغالبا ما يتجه المدير كمتخذ للقرار الى تجربة البدائل المعروفة، وهذا لكونها استخدمت في مواقف مشابهة فإن لم تكن مجدية فإنه يتوجه إلى البحث عن بدائل جديدة، وقد يواجه متخذ القرار في هذه الحالة متغيرات معينة تحول دون اختيار بعض البدائل، ومن أهم هذه المقيدات الوقت والمال حيث أن بعض القرارات تحتاج إلى وقت قصير وبعضها يحتاج إلى أموال يفوق قدرة المنظمة (فيصل يونس، 2013، صفحة 35).
- **التقييم النسبي للنتائج المتوقعة لكل بديل:** ويبرز في التقييم عاملان أحدهما مدى إمكانية تطبيق البديل في ضوء أهداف وموارد المنظمة، وثانيهما قدرة البديل على حل المشكلة المطروحة، وقد يكون البديل منطقيا ولكنه غير مجدي وغير نافع وعليه فإن من شروط الرشد أو العقلانية أن يكون متخذ القرار قادرا على التنبؤ بنتائج كل بديل قيد البحث، والعمل على جمع الحقائق والبيانات ذات العلاقة والضرورة للقرار مع محاولة فحصها وتحديد أهميتها وتقدير احتمالات تحققها (فيصل يونس، 2013، صفحة 35).
- **مرحلة اختيار البديل الأمثل:** بعد الانتهاء من مرحلة تحديد البدائل وتقييم كل بديل، يصبح أمام متخذ القرار مجموعة حلول ممكنة يتم بعدها تحديد نقاط القوة والضعف لكل بديل من البدائل المتاحة، وبناء على ذلك يستطيع متخذ القرار اختيار أفضل بديل يحقق أكبر عائد، وقد يكون البديل الذي يحقق أقل خسارة هو البديل الأفضل، إذا كان القرار يتعلق بمواجهة خسارة محتملة، وعموما نستطيع القول إن متخذ القرار يجب أن يقوم بمقارنة الإيجابيات والسلبيات للبدائل (عواد الشوابكة، 2011، صفحة 219).
- **وضع البديل موضع التنفيذ:** ويتم ذلك من خلال إتباع الخطوات التالية: (الوافي، 2011–2012، صفحة 95)
  - تحديد خطوات الحل خطوة–خطة؛
  - الاتصال بأطراف المشكلة إذا كان ضروريا لإعلامهم بالحل المطروح وتهيئتهم لقبوله؛
  - وضع جدول زمني لتنفيذ الحل المقترح؛
  - إصدار القرار من الشخص المنوط به اتخاذ القرارات حسب المستوى التنظيمي لمتخذ القرار.
- **تقييم القرار المتخذ:** المرحلة الأخيرة تتمثل في عملية تقييم القرار، مثل تحديد مدى فهمه، هل يمكن أن تكون قد اتخذت قرار بسرعة أكبر أو بأمان أكثر، دراسة تكلفة القرار، وكل هذه البيانات يتم الاحتفاظ بها في حالة مواجهة حالة مشابهة تتطلب اتخاذ قرار (ADAIR, 2003, p. 30).

2.الإطار التجريبي للدراسة

1.2. مجتمع وعينة الدراسة

1.1.2. التعريف بمجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وقد تم اختيار أربعة مؤسسات اقتصادية بطريقة عشوائية، والمؤسسات الاقتصادية التي تم اخضاعها للبحث هي:

- الشركة الجزائرية للإسمنت بالمسيلة
- مطاحن الحضنة
- مؤسسة بعلي لإنجاز قنوات الري
- مؤسسة الأقمشة الصناعية

اما بخصوص الافراد الذين تم توزيع الاستبيان عليهم فكانوا من رؤساء المصالح والاقسام بالإضافة الى الموظفون في قسم المحاسبة والمالية، وقد تم توزيع 50 استبيان استعيد منها 46 استبيان صالح للتحليل وتمثل نسبة92% وهي نسبة عالية ومقبولة احصائيا.

2.1.2. أداة الدراسة

اعتمدنا في بحثنا على أداة الاستبيان لجمع المعلومات من أجل معرفة أراء واتجاهات المستجوبين نحو متغيرات البحث وهما: متغير المستقل المتعلق بقياس مستويات تطبيق **مقاييس بطاقة الأداء المتوازن** من خلال محاورها المتمثلة في (المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو) ومتغير التابع المتعلق بقياس مستويات اتخاذ القرارات المالية وترشيدها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية قيد الدراسة استخدمنا 24 عبارة وهذا بعد اجراءات تحكيمها من طرف محكمين ذو اختصاص كما تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين، قسم خاص بالبيانات الشخصية للمستجوبين وقسم خاص بمحاور الاستبيان: -المحور الأول: بطاقة الأداء المتوازن ويضم 17 عبارة، أما المحور الثاني: وهو يتمثل في عملية اتخاذ القرار وهو يتضمن 07 عبارات ولقياس إجابات افراد العينة تم استخدام في الاستبيان مقياس سلم ليكارت(Likert) الخماسي وتم إعطاء لكل بديل الدرجات التالية: موافق بشدة:5، موافق:4، محايد 3، غير موافق: 2، غير موافق بشدة: 1. ومن أجل تحديد درجة موافقة المستجوبين على عبارات الاستبيان وتم اعادة تصنيف مستويات القياس اتجاهات المستجوبين نحو عبارات الاستبيان كما يلي باعتماد على المدى، وطول الفئة: (5-1) =4، 4/5=0.8

المتوسط الحسابي	من 01 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5
درجة الموافقة	ضعيفة جدا	بدرجة ضعيفة	بدرجة متوسطة	بدرجة مرتفعة	عالية جدا

2.2. كشف نوع توزيع البيانات وتحديد الأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

1.2.2. كشف نوع توزيع البيانات

يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجابتهم على متغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم التوزيعات أخرى (التوزيع ذي الحدين، توزيع بواسون..إلخ) وباستعانة ببرنامج spss وعند إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات فانه ومن خلال اختبار (Tests of Normality) يعطي لنا مخرجات معًا لكل من (اختبار Kolmogorov-Smirnov، واختبار Shapiro-Wilk) في جدول واحد، وأي منهما نستدل على نوع التوزيع؟ فان نعتمد على القاعدة التالية: أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي 50، في حين نستدل بنتائج اختبار Shapiro-WilK إذا كان عدد العينة اقل من 50.*

والجدول التالي يبن نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality):

جدول رقم (01) يبين نتائج (Tests of Normality) **لبيانات إجابات أفراد العينة**

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور المالي	0.131	46	0.061	0.96	46	0.143
محور الزبائن	0.117	46	0.128	0.951	46	0.065
محور العمليات الداخلية	0.116	46	0.164	0.971	46	0.158
محور التعلم والنمو	0.121	46	0.132	0.959	46	0.133
بطاقة الأداء المتوازن	0.135	46	0.046	0.985	46	0.211
اتخاذ القرارات المالية وترشيدها	0.139	46	0.04	0.963	46	0.150
قاعدة: هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig) أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع توزيع طبيعي (أبو زيد، 2005، صفحة 156).						

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS.V 26

ومن خلال الجدول أعلاه وبما أن أفراد عينة الدراسة أقل من 50 فرد فإننا نستدل ب نتائج اختبار (Shapiro-Wilk) وتظهر نتائجه أن مستوى المعنوية sig المتعلق ببيانات إجابات العينة على اجمالي عبارات المتغير المستقل(بطاقة الأداء المتوازن) بلغت sig=0.211 وهي أكبر من (0.05)، وأيضا بالنسبة لبيانات المتغير التابع(اتخاذ القرارات المالية وترشيدها) قيمة sig=0.150 وهي أكبر من 0.05 ومنه تدل نتائج اختبار (Tests of Normality) على إتباع البيانات إجابات أفراد العينة على جميع المتغيرات للتوزيع الطبيعي ومنه في دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية في تحليل إجابات وأراء المستجوبين واختبار فرضيات الدراسة وفيما يلي شرح للأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

2.2.2. أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستجوبين

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS V26) وتم الاعتماد على بعض الأساليب الاحصائية كما يلي: **المتوسط الحسابي:** وذلك بغية التعرف على

متوسط إجابات المستجوبين، من خلال مدى موافقتهم (اتجاه ورأي ايجابي لأفراد العينة) أو أعدم موافقتهم (اتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة) لكل عبارة من عبارات الاستبيان ولتحديد مستويات توفر المتغيرات بالمؤسسة، **الانحراف المعياري:** وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو محور. ومن اجل اختبار الفرضيات تم استخدام **تحليل الانحدار الخطي** ومن مخرجاته (معامل الارتباط بين ال متغيرينR، معامل التفسيرR2، معامل الانحدار B، إحصائية اختبار T test، إحصائية اختبار F test، القيمة الاحتمالية(SIG) ولاتخاذ القرار حول الدلالة الاحصائية نحو اجابات المستجوبين فيما يتعلق بوجد علاقة تأثير المتغير المستقل على التغيرات التي تحدث في تفعيل المتغير التابع فإننا ننظر في القيمة الاحتمالية المتعلقة باختبار F test و التي يرمز لها في مخرجات برنامج SPSS بالرمز Sig حيث إذا كانت قيمة SIG أكبر من 0.05. فأن نتائج اجابات المستجوبين دالة احصائيا وبالتالي ما هو موجود في العينة الاحصائية موجود في المجتمع الدراسة (قبول الفرضية البديلة H1) وتتم اختبار الفرضيات عند مستوى خطأ 5% بمستوى ثقة 95%.

3.2. دراسة صدق وثبات أداة الدراسة

"يُمكن القول إن الصدق يُشير إلى درجة استقلالية الإجابات عن الظروف العرضية للبحث، ومن ثمة إلى مدى صلاحية أداة جمع البيانات لقياس ما وضعت لقياسه، أما الثبات فيشير إلى الحد الذي يتم فيه فهم نتائج المقياس فهما صحيحا، أي بمدى دقة النتائج وعلو درجة التوافق في حالة تكرارها، في وقت أخر من طرف باحث أخر ومن ثم قابلية تعميمها". (دليو، 2011، صفحة 84) وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال

1.3.2.الصدق البنائي لمحاور الاستبيان وهو أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط جميع عبارات كل محور من محاور الاستبيان بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعةً، وإحصائيا نعبر عن الصدق البنائي من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون وهذا الأخير محصور بين (−1) و(+1) أما ثبات الاستبيان؛ فقد تم التحقق منه من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرو نباخ. حيث تتراوح قيمته بين بين (0) و(+1) والعتبة المقبولة هو تجاوز قيمته (0.6) وتحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (02): يبين نتائج اختبار الصدق والثبات الاستبيان

	نتائج اختبار الصدق البنائي			نتائج اختبار الثبات	
	الدرجة الكلية للاستبيان		نتيجة دالة: اذا كان SIG أقل من 0.05	قيمة معامل الفا كرونباخ	نتيجة ثابت: اذا كان ألفا أكبر من 0.6
	معامل ارتباط Pearson(r)	القيمة الاحتمالية Sig			
المحور المالي	0.523	0.000	مقبول احصائيا	0.771	مقبول احصائيا
محور الزبائن	0.794	0.000	مقبول احصائيا	0.795	مقبول احصائيا
محور العمليات الداخلية	0.840	0.000	مقبول احصائيا	0.783	مقبول احصائيا

محور التعلم والنمو	0.875	0.000	مقبول احصائيا	0.833	مقبول احصائيا
بطاقة الأداء المتوازن	0.850	0.000	مقبول احصائيا	0.882	مقبول احصائيا
اتخاذ القرارات المالية وترشيدها	0.803	0.000	مقبول احصائيا	0.831	مقبول احصائيا

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على ومخرجات برنامج SPSS.V 26

نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط(Pearson) لقياس العلاقة الارتباطية بين درجة الكلية لكل متغير والدرجة الكلية لإجمالي عبارات الاستبيان هي قيم موجبة ومرتفعة(اكبر من 0.7) ودالة إحصائيًا عند مستوى المعنوية (0.05)؛ إذ أن قيمة الاحتمالية (SIG) لقيم معاملات الارتباط بيرسون (r) كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه يمكننا القول بأن أبعاد الاستبيان تمتاز كلها بالاتساق البنائي وصادقة لما وضعت لقياسه وبذلك لا نستثني أي عبارة منها في التحليل، أما بالنسبة لقيم اختبار ثبات الاستبيان بواسطة معامل (Cronbach's Alpha) فقد أظهرت النتائج في الجدول أعلاه أنها أكبر من العتبة (Alpha>0.6) وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المتغير المستقل بلغت (Alpha=0.882) والمتغير التابع: (Alpha=0.831) ومنه تدل النتائج على ثبات أداة الاستبيان وإمكانية إعطاء نفس النتائج إذا ما أعيد تطبيقه في نفس الظروف ويكون قادرًا على أن يحقق دائما النتائج نفسها.

4.2. عرض وتحليل نتائج الدراسة

1.4.2. التحليل الوصفي للخصائص الشخصية لعينة الدراسة

جدول رقم (03) يبين نتائج توزيع افراد العينة حسب المتغيرات البيانات الشخصية

			المجموع الجزئي	المجموع الكلي
الجنس	ذكر	التكرار و%	37 (80.00%)	46(%100)
	أنثى	التكرار و%	9(20.00%)	
العمر	اقل من 30 سنة	التكرار و%	09(%19.57)	46(%100)
	من30 الى 40 سنة	التكرار و%	24(%52.17)	
	من 41 إلى 50 سنة	التكرار و%	10(%21.74)	
	أكثر من 50 سنة	التكرار و%	03(%6.52)	
المؤهل العلمي	ثانوي واقل	التكرار و%	07(%15.22)	46(%100)
	ليسانس	التكرار و%	23(%50.00)	
	ماستر وأكثر	التكرار و%	16(%34.78)	

التخصص	علوم اقتصادية	التكرار و%	07(%15.22)	46(%100)
	علوم تجارية	التكرار و%	05(%10.87)	
	علوم التسيير	التكرار و%	09(%19.56)	
	دراسات أخرى	التكرار و%	25(%54.35)	
الخبرة	اقل من 05 سنوات	التكرار و%	06(%13.05)	46(%100)
	من 05 إلى 10 سنوات	التكرار و%	21(%45.65)	
	من 10 إلى 15 سنة	التكرار و%	11(%23.91)	
	أكثر من 15 سنة	التكرار و%	08(%17.39)	

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على ومخرجات برنامج SPSS.V 26

2.4.2. تحليل الوصفي لاتجاهات وأراء المستجوبين نحو تقييم مستويات توفر متغيرات الدراسة

قبل اختبار الفرضيات نحاول تقييم أراء واتجاهات المستجوبين من حيث درجة توفر وتطبيق متغيرات بميدان الدراسة وهذا من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وندرس أيضا مدى الدلالة الإحصائية لإجاباتهم أي مدى تعميم نتائج اجابتهم على مجتمع الدراسة وهذا من خلال النتائج الإحصائية لاختبار One-Sample T-Test)

ويعد هذا الاختبار من الاختبارات الإحصائية المهمة وشائعة الاستخدام بشكل واسع من الباحثين في دراساتهم حيث يهدف إلى الكشف عن وجود اختلاف معنوي(Significant Difference) بين متوسط إجابات المستجوبين (المتوسط الحقيقي) نحو كل عبارة والمتوسط الفرضي (03) بمعنى انه يفيد في فحص إجابات المستجوبين فيما إذا كان هنا فرق ذو دلالة إحصائية (فرق جوهري) بين المتوسط الحسابي الحقيقي لإجاباتهم عن كل عبارة وقيمة ثابتة (المتوسط الفرضي). ويتم تحديد القيمة النظرية (المتوسط الفرضي) وفقا للعلاقة التالي (مصطفى، 2018، صفحة 249):$\frac{(H+L)}{2}$ حيث H : تمثل قيمة ترميز الحد الأعلى لسلم القياس؛ L : تمثل قيمة ترميز الحد الأدنى لسلم القياس. وفي دراستنا فان سلم القياس استجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان هو سلم ليكرت الخماسي وهي $3 = \frac{(5+1)}{2} = a = \frac{(H+L)}{2}$ وتصادفنا الحالات التالية (بعلي، بدون سنة نشر، صفحة 39):

-**حالة الفرق دال إحصائيا** إذا كانت القيمة الاحتمالية(SIG) المصاحبة للاختبار (T-Test) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، فإن الفرق دال إحصائيا وبذلك توجد حالتان هما كالتالي:

- إذا كان الفرق بين المتوسط الحسابي للمستجوبين والمتوسط الفرضي($\bar{X}$=3) سالب الإشارة، فإن اتجاهات المستجوبين نحو توفر وتطبيق متغيرات الدراسة هي سلبية وبدرجة **(منخفضة الى منخفضة جدا)** مستوى توفر المتغير وتطبيقه من طرف المؤسسة لا يرقى إلى المستوى المطلوب.

- إذا كان الفرق بين المتوسط الحسابي للمستجوبين والمتوسط الفرضي($\bar{X}$=3) موجب الإشارة، فإن اتجاهات المستجوبين نحو تطبيق متغيرات الدراسة هي إيجابية وبدرجة **(متوسطة إلى عالية جدا)** ومنه مستوى توفر المتغير وتطبيقه من طرف المؤسسة يرقى إلى المستوى المطلوب.

– **الفرق غير دال إحصائيا** إذا كانت قيمة Sig، أكبر من مستوى الدلالة (0.05) والفرق بين المتوسط الحسابي للمستجوبين والمتوسط الفرضي($\bar{X}$=3) يساوي الصفر أو يقترب منه وغير دال إحصائيا فإن اتجاهات أفراد العينة مترددة وليس لهم قرار واضح نحو استخدام وتطبيق المؤسسة لـــــلمتغير محل الدراسة.

وفيما يلي جدول نتائج الإحصائية الوصفية والاستدلالية لأراء واتجاهات المستجوبين نحو مدى توفر وتطبيق متغيرات بالمؤسسات محل الدراسة:

جدول رقم (04): الوصف الاحصائي لأراء المستجوبين نحو مستويات توفر متغيرات الدراسة.

متغيرات الدراسة	وجهة نظر افراد عينة الدراسة نحو كل عبارة				الدلالة الإحصائية لإجابات عينة الدراسة One-Sample Test			
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	اتجاه افراد العينة	t	Sig.	Mean Difference	الدلالة الاحصائية
المحور المالي	4.0298	0.46264	0.07139	بدرجة عالية	14.425	0.000	1.02976	دال احصائيا
محور الزبائن	4.0357	0.78974	0.12186	بدرجة عالية	8.499	0.000	1.03571	دال احصائيا
محور العمليات الداخلية	3.7714	0.74385	0.11478	بدرجة عالية	6.721	0.000	0.77143	دال احصائيا
محور التعلم والنمو	3.7440	0.90643	0.13986	بدرجة عالية	5.320	0.000	0.74405	دال احصائيا
المتغير المستقل : بطاقة الأداء المتوازن	3.8880	0.58677	0.09054	بدرجة عالية	9.807	0.000	0.88796	دال احصائيا
المتغير التابع : اتخاذ القرارات المالية وترشيدها	3.8265	0.77513	0.11961	بدرجة عالية	6.910	0.000	0.82653	دال احصائيا

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على ومخرجات برنامج SPSS.V 26

بالنسبة لمستويات توفر المتغير المستقل المتعلق بقياس مستوى تطبيق بطاقـــة الأداء المتـــوازن بالمؤسسات الاقتصادية(محل الدراسة) في الجزائر نجد أن المتوسط الحسابي بلغ **(3.88)** وهو ضـــمن مجـــال موافقة عالية [3.41–4.20] وبانحراف معياري قدره (0.586)، أما بالنسبة لمقدار الخطأ المعياري الموجود فـــي المتوسط الحسابي (Std. Error Mean=0.09) وهي قيمة صغير جدًا مما يعزز النتيجة الإحصائية حـــول أن تشتت بين آرائهما ضعيف وهذا يدعم النتائج المتحصل عليها فيما أن المتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز الإجابات لاتجاهات أفراد العينة، وأنهم موافقون بنسبة (77.60%) فيمـــا أن **مســـتوى اســـتخدام المؤسســـات الاقتصادية الجزائرية لبطاقة الأداء المتوازن(المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعليم والنمو)** هي بدرجـــة

عالية **ومن** أجل معرفة مدى تعميم النتائج الوصفية للعينة المدروسة على كامل مجتمع الدراسة فإننا نقوم بالتحليل الاستدلالي**(دالة أو غير دالة احصائيا)** لأراء المستجوبين، أي معرفة مدى الدلالة الإحصائية لنتائج العينة وهذا من خلال الإجابة عن التساؤل: – هل يعتبر الفرق ((03-$\bar{x}$) =0.88796) دالاً احصائياً وكافيا لنقرر أن مستوى استخدام **بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة هو بدرجة عالية؟ ونستطيع الإجابة عن ذلك من** خلال أن قيمة(T-TEST) المحسوبة بلغت **(9.807)** وأن القيمة الاحتمالية بلغت (Sig=0.000) وهي أقل من المستوى الدلالة 0.05. مما يبين أن الفرق ((03-$\bar{x}$) =0.88796) ، هو دال إحصائيا. وبالتالي تؤكد النتائج الاحصائية الوصفية والاستدلالية أن مستوى استخدام المتغير المستقل هو بدرجة عالية ويرقى إلى المستوى المطلوب بالمؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة.

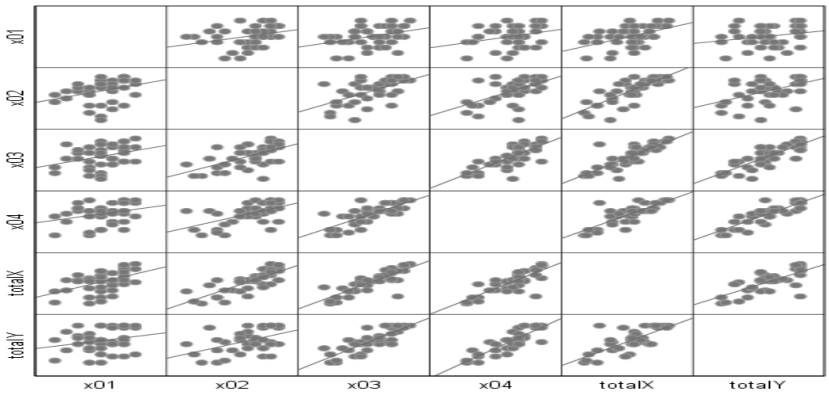
بالنسبة لمستويات توفر المتغير التابع المتعلق بقياس عمليات اتخاذ القرارات المالية وترشيدها في المؤسسات الاقتصادية(محل الدراسة) في الجزائر نجد أن المتوسط الحسابي بلغ **(3.826)** وهو ضمن مجال موافقة عالية [3.41–4.20] وبانحراف معياري قدره (0.775)، أما بالنسبة لمقدار الخطأ المعياري الموجود في المتوسط الحسابي (Std. Error Mean=0.119) وهي قيمة صغير جدًا مما يعزز النتيجة الإحصائية حول أن تشتت بين آرائهما ضعيف وهذا يدعم النتائج المتحصل عليها فيما أن المتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز الإجابات لاتجاهات أفراد العينة، وأنهم موافقون بنسبة (76.52%) فيما أن **مستوى عمليات اتخاذ القرارات المالية وترشيدها** هي بدرجة عالية **ومن** خلال التحليل الاستدلالي**(دالة أو غير دالة احصائيا)** لأراء المستجوبين، نجد قيمة(T-TEST) المحسوبة بلغت **(6.910)** وأن القيمة الاحتمالية بلغت (Sig=0.000) وهي أقل من المستوى الدلالة 0.05. مما يبين أن الفرق ((03-$\bar{x}$) =0.82653) ، هو دال إحصائيا. وبالتالي تؤكد النتائج الاحصائية الوصفية والاستدلالية أن مستوى استخدام المتغير التابع هو بدرجة عالية ويرقى إلى المستوى المطلوب بالمؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة.

5.2. اختبار الفرضيات

تتمحور الفرضيات في دراسة علاقة التأثير بين المتغير المستقل **(بطاقة الأداء المتوازن)** بأبعادها والمتغير التابع **(اتخاذ** القرارات المالية وترشيدها) وهذا من خلال: استخدامنا نموذج الانحدار الخطي البسيط للكشف على وجود علاقة بين المتغيرين وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع من خلال التحليل الاحصائي لمخرجات الانحدار الخطي (R: معامل الارتباط، R^2: معامل التفسير، B: معامل الانحدار) ولمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه القيم فأننا ننظر الى قيم اختبار F (F-test) واختبار T (T-test) وقيم SIG لهما. ومن بين شروط تطبيقي الانحدار الخطي والتي يجب توافرها في المتغيرات المستخدمة في التحليل وتجاهلها يؤدي إلى تقديرات خطأ وهي (السيد عامر، 2018، الصفحات 15–44):

- **شرط (01) الخطيـــة**، تكون العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة خطية وإذا لم تتحقق هـــذه المسلمة فإن معاملات الانحدار واختبارات الدلالة الإحصائية تكون متحيزة ويجري تشخيصها (العلاقة الخطية) من خلال شكل الانتشار SCATTER PLOTS والشكل ادناه يوضح العلاقة الخطيـــة بـــين المتغيرات المستقلة (x) والمتغير التابع(y) حيث تنتشر النقاط حول الخط المستقيم وتقترب منه بشـــكل كبير مبينة بذلك ان هناك علاقة خطية طردية.

شكل رقم (02): يبين شكل الانتشار (خطية العلاقة)



المصدر: من اعداد الباحث بناءً على ومخرجات برنامج SPSS.V 26

- **شرط (02) عدم وجود ارتباط خطي(ذاتي) بين الأخطاء**(البواقي) البواقي أو أخطاء القياس الواقعة على المتغيرات في النموذج تكون غير مرتبطة، أي مستقلة وعدم تحقق هذه المسلمة يؤدي الى استنتاجات خطأ ويمكن فحص هذا الشرط من اخلال اختبار(Durbin-Watson) يجب أن تكون قيمته بين 0 و4 وكلما كانت مساوية او قريبة من 02 دل ذلك على استقلالية الخطأ.
- **شرط (03) عدم وجود الارتباط الخطي (الازدواج الخطي) عالي بين المتغيرات المستقلة(التفسيرية)** يجب التأكد من عدم وجود ارتباطات عالية بين المتغيرات المستقلة ؛ وعدم تحقق هذه المسلمة يؤثر في تقديرات المعالم الانحدار(النموذج) ويتم التحقق من هذا الشرط ب معامل تضخم التباين (VIF) واختيار التباين المسموح (Tolerance) ويجب أن وتكون قيمة: (VIF) تكون أقل من 5 ، أما قيمة: (Tolerance) يجب أن تكون أكبر من 0.2
- **شرط (04) الاعتدالية** من المسلمات الأساسية الواجب توافرها للمتغيرات المستقلة والتابعة على حدا سواء هي توافر الاعتدالية (البيانات المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي) وعدم توافر هذا الشرط يؤدي إلى تشويه النتائج وعدم الوثوق فيها وتم تحقق هذه المسلمة من خلال اختبار (Shapiro-Wilk).

جدول رقم (05): يبين تحقق من مسلمات(شروط) تطبيقي نموذج الانحدار الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغيرات المستقلة	مدى تحقق الشرط 03	مدى تحقق شرط 02	مدى تحقق شرط 04
	Collinearity Statistics	Durbin-Watson	الاعتدالية

	Tolerance اكبر من 0.2	VIF أقل من 5	بين 0-4	Shapiro–Wilk
المحور المالي(x01)	0.859	1.164	1.932	يتبع توزيع الطبيعي
محور الزبائن(x02)	0.617	1.621		يتبع توزيع الطبيعي
محور العمليات الداخلية(x03)	0.385	2.599		يتبع توزيع الطبيعي
محور التعلم والنمو(x04)	0.408	2.450		يتبع توزيع الطبيعي
مدى تحقق الشرط	شرط تحقق	شرط تحقق	شرط تحقق	شرط تحقق

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على ومخرجات برنامج SPSS.V 26

ويتبين من الجدول أعلاه أن جميع الشروط المذكورة لتطبيق الانحدار الخطي محققة وضمن قيم العتبة (Tolerance أقل من0.2، vif اقل من 5، قيم sig أقل من 0.05 (معنوية العلاقة بين المتغيرين) الاعتدالية تم اختبارها سابقا) مما يشير إلى أن جميع القيم تأتي ضمن الحدود المقبولة وهذا ما نعتبره ملائمة بيانات متغيرات الدراسة لتحليل الانحدار الخطي لدراسة علاقة التأثير بين بطاقة الأداء المتوازن واتخاذ القرارات وترشيدها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

1.5.2. اختبار الفرضية الرئيسية

- **نص فرضية البحث** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقاييس بطاقة الأداء المتوازن واتخاذ القرارات المالية وترشيدها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

تتم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها إحصائياً إلى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

- (H_0) : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مقاييس بطاقة الأداء المتوازن واتخاذ القرارات المالية وترشيدها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- (H_1) : توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مقاييس بطاقة الأداء المتوازن واتخاذ القرارات المالية وترشيدها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

جدول رقم:06يبين نتائج تحليل الانحدار الخطي بين (مقاييس بطاقة الأداء المتوازن – اتخاذ القرارات المالية وترشيدها)

نموذج الانحدار	$y = B_0 + B(X)$		المعاملات		T	Sig	النتيجة
معامل الارتباط	R=	0.713	الثابت	0.256	0.455	0.652	غير دال إحصائيا
معامل التحديد	R^2=	0.508					
معنوية النموذج الانحدار البسيط	F=	41.316	المتغير المستقل	0.926	6.428	0.000	دال إحصائيا
	Sig=	0.000					
بما أن قيم B0=0.256وهي قيم غير دالة احصائيا (sig=0.652) أكبر من 0.05 فإننا نحذف هذه المعلمة من							

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على ومخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضح من الجدول أعلاه أن القيمة الإحصائية (F) بلغت 41.316 بدرجة احتمالية الخطأ (SIG=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يشير إلى أنه توجد علاقة دالة إحصائيا بين المتغيرين، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (R=0.713) وهي قيمة مرتفعة وموجبة الإشارة تدل على ان العلاقة بين المتغيرين طردية أي بزيادة مستويات استخدام مقاييس بطاقة الأداء المتوازن تؤدي الي تغير اجابي بالزيادة في ترشيد القرارات بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ومنه نرفض الفرضية الصفرية(H_0)ونقبل الفرضية البديلة(H_1) ومن أجل تحديد قيمة مساهمة المتغير المستقل في تحسين المتغير التابع فإننا ننظر في قيم معامل التفسير(R^2) إذ تبين أن 50.80% من التغيرات التي تحدث في ترشيد القرارات المالية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية قيد الدراسة سببها استخدام مقاييس بطاقة الأداء المتوازن والباقي راجع إلى عوامل أخرى، كما أنه أي الزيادة في مستويات مقاييس بطاقة الأداء المتوازن بوحدة واحدة تؤدي زيادة في عملية اتخاذ القرارات المالية وترشيدها بقيمة (0.926) وحدة. وهي قيمة مرتفعة جدا تدل على الأهمية الاقتصادية لمتغير مقاييس بطاقة الأداء المتوازن وأثره على ترشيد القرارات المالية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفيما يلي نموذج الانحدار الخطي البسيط وهذا من أجل التنبؤ مستقبلاً بنتيجة العلاقة بين المتغيرين: **ترشيد القرارات المالية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية = 0.926**(مقاييس بطاقة الأداء المتوازن).

2.5.2. اختبار الفرضيات الفرعية

تتمثل الفرضيات الفرعية في دراسة علاقة التأثير لمقاييس محاور بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي(x01)، محور الزبائن(x02)، محور العمليات الداخلية(x03)، محور التعلم والنمو(x04) على المتغير التابع كلا على حدا. وتتم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها إحصائياً الى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة وفيما يلي نتائج مبين في الجدول ادناه:

جدول رقم (06): يبين نتائج تحليل الانحدار الخطي بين (محاور بطاقة الأداء المتوازن ← اتخاذ القرارات وترشيدها)

نص الفرضية الصفرية(H_0)	معنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد		القدرة التفسيرية للنموذج		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار				قرار اختبار الفرضية
	قيمة F	(SIG)	r	R^2	معاملات الانحدار		قيمةT	(SIG)	
01- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحور المالي واتخاذ القرارات وترشيدها في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة 0.05.	2.253	0.141	0.231	0.053	$=B_0$	2.267	2.169	0.036	قبول (H_0)
					$=B_1$	0.387	1.501	0.141	
02-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين	11.34	0.002	0.470	0.221	$=B_0$	1.965	3.490	0.001	رفض

محور الزبائن واتخاذ القرارات وترشيدها في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة 0.05.									(H_0)
03-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور العمليات الداخلية واتخاذ القرارات وترشيدها في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة 0.05.	75.99	0.000	0.809	0.655	=B_0	0.461	0.645	1.736	0.090	رفض (H_0)
					=B_1	0.843	0.727	8.718	0.000	
04- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور التعلم والنمو واتخاذ القرارات وترشيدها في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة 0.05	104.3	0.000	0.850	0.723	=B_0	1.104	0.727	4.030	0.000	رفض (H_0)
					=B_1	0.727	10.215	10.215	0.000	
اذا كانت قيمة SIG المتعلقة باختبار (F) أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)										

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على ومخرجات برنامج SPSS.V 26

- بالنسبة لعلاقة تأثير بين المحور المالي واتخاذ القرارات المالية وترشيدها في المؤسسات الاقتصادية نجد قيمة احتمالية الخطأ (SIG=0.141) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، مما يشير إلى أنه لا توجد علاقة دالة إحصائيا بين المتغيرين. ومنه نقبل الفرضية الصفرية(H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحور المالي واتخاذ القرارات لمالية وترشيدها في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة 0.05.
- بالنسبة لعلاقة تأثير بين محور الزبائن واتخاذ القرارات المالية وترشيدها في المؤسسات الاقتصادية نجد قيمة احتمالية الخطأ (SIG=0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يشير إلى أنه توجد علاقة دالة إحصائيا بين المتغيرين. ومنه نرفض الفرضية الصفرية(H_0) ونقبل الفرضية البديلة(H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور الزبائن واتخاذ القرارات المالية وترشيدها في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة 0.05. ومن خلال قيم معامل التفسير(R^2) نجد 22.10% من التغيرات التي تحدث في ترشيد القرارات المالية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية قيد الدراسة سببها استخدام مقاييس محور الزبائن والباقي راجع إلى عوامل أخرى، كما أنه أي الزيادة في مستويات مقاييس محور الزبائن بوحدة واحدة تؤدي زيادة في عملية اتخاذ القرارات المالية وترشيدها بقيمة (0.461) وحدة. وفيما يلي نموذج الانحدار الخطي البسيط وهذا من أجل التنبؤ مستقبلاً بنتيجة العلاقة بين المتغيرين: **ترشيد القرارات المالية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية = 0.461**(مقاييس محور الزبائن).
- بالنسبة لعلاقة تأثير بين محور العمليات الداخلية واتخاذ القرارات المالية وترشيدها في المؤسسات الاقتصادية نجد قيمة احتمالية الخطأ (SIG=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يشير إلى أنه توجد علاقة دالة إحصائيا بين المتغيرين. ومنه نرفض الفرضية الصفرية(H_0) ونقبل الفرضية البديلة(H_1) التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور العمليات الداخلية واتخاذ القرارات المالية وترشيدها في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة 0.05. ومن خلال قيم معامل

التفسير(R^2) نجد 65.50% من التغيرات التي تحدث في ترشيد القرارات المالية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية قيد الدراسة سببها استخدام مقاييس محور العمليات الداخلية والباقي راجع إلى عوامل أخرى، كما أنه أي الزيادة في مستويات مقاييس محور العمليات الداخلية بوحدة واحدة تؤدي زيادة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها بقيمة (0.843) وحدة. وفيما يلي نموذج الانحدار الخطي البسيط وهذا من أجل التنبؤ مستقبلاً بنتيجة العلاقة بين المتغيرين: **ترشيد القرارات المالية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية = 0.843**(مقاييس محور العمليات الداخلية).

- بالنسبة لعلاقة تأثير بين محور التعلم والنمو واتخاذ القرارات المالية وترشيدها في المؤسسات الاقتصادية نجد قيمة احتمالية الخطأ (SIG=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يشير إلى أنه توجد علاقة دالة إحصائيا بين المتغيرين. ومنه نرفض الفرضية الصفرية(H_0) ونقبل الفرضية البديلة(H_1) التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور التعلم والنمو واتخاذ القرارات المالية وترشيدها في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة 0.05. ومن خلال قيم معامل التفسير(R^2) نجد 72.30% من التغيرات التي تحدث في ترشيد القرارات المالية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية قيد الدراسة سببها استخدام مقاييس محور التعلم والنمو والباقي راجع إلى عوامل أخرى، كما أنه أي الزيادة في مستويات مقاييس محور العمليات الداخلية بوحدة واحدة تؤدي زيادة في عملية اتخاذ القرارات المالية وترشيدها بقيمة (0.727) وحدة. وفيما يلي نموذج الانحدار الخطي البسيط وهذا من أجل التنبؤ مستقبلاً بنتيجة العلاقة بين المتغيرين: **ترشيد القرارات المالية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية =1.014+ 0.727**(مقاييس محور التعلم والنمو).

6.2. مناقشة نتائج الدراسة

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين مقاييس بطاقة الأداء المتوازن واتخاذ القرارات المالية وترشيدها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

01- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحور المالي واتخاذ القرارات المالية وترشيدها في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة 0.05.

02- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور الزبائن واتخاذ القرارات المالية وترشيدها في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة 0.05.

03- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور العمليات الداخلية واتخاذ القرارات المالية وترشيدها في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة 0.05.

04- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور التعلم والنمو واتخاذ القرارات المالية وترشيدها في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة 0.05.

الخاتمة

تعتبر بطاقة الأداء من أهم الأدوات المستخدمة في قياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية، وذلك لما توفره هذه الأخيرة من معلومات ذات أهمية كبيرة لمسيري المؤسسات والتي من خلالها يتم اتخاذ القرارات الصحيحة المبنية على أساليب إدارية حديثة من اجل تصحيح وتدارك النقائص الموجودة، وفي ضل ما سبق توصل الباحثون من خلال الدراسة الى عدة نتائج وتوصيات أهمها:

- المؤسسات محل الدراسة تطبق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن بشكل مشابه لبطاقة الأداء المتوازن؛
- المؤسسات محل الدراسة تعتمد على المعلومات التي تقدمها بطاقة الأداء في ترشيد اتخاذ القرارات وهذا يظهر من خلال معامل الارتباط الذي تجاوز 0.71؛
- وجود أثر كبير لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- عدم وجود أثر للبعد المالي على اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وهذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة لا تعتمد على البعد المالي في اتخاذ القرارات المالية وهذا حسب إجابات افراد عينة الدراسة الذين اتفقوا على عدم وجود علاقة بين البعد المالي واتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
- وجود أثر لبعد الزبائن على اتخاذ القرارات وهذا ما يدل على ان المؤسسات محل الدراسة تأخذ بعين الاعتبار بعد الزبائن في أي عملية لاتخاذ القرارات المالية، وهو ما يدل على تأثير هذا البعد على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات محل الدراسة؛
- وجود أثر كبير لبعد العمليات الداخلية على عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وهذا يظهر من خلال قيمة معامل التفسير (R^2) الذي بلغ نسبة 65.50% وهذا يعني أن 65.50% من التغيرات التي تحدث في عملية اتخاذ القرارات المالية سببها محور العمليات الداخلية،
- وجود أثر قوي لبعد التعلم والنمو على عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وهذا ما يدل على إعطاء هذا البعد أهمية كبيرة من قبل المؤسسات محل الدراسة، وهذا يظهر من خلال قيمة معامل التفسير (R^2) الذي بلغ نسبة 72.30% وهذا يعني أن 72.30% من التغيرات التي تحدث في عملية اتخاذ القرارات المالية سببها محور التعلم والنمو.

توصيات الدراسة

- على الإدارة العليا إيجاد صيغ لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجميع محاورها من اجل ضمان اتخاذ قرارات صحية وفي الوقت المناسب؛
- توفير مناخ مناسب لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة؛
- ضرورة تدريب وتحفيز الموظفين على القيام بإعداد بطاقة الأداء المتوازن؛
- تحيد المعوقات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؛
- محاولة الاستفادة من المؤسسات التي لها خبرة في اعداد بطاقة الأداء المتوازن.

المراجع

ADAIR, J. (2003). *Decision-making sand problem solving.* Wiltshire, Great Britain: The Cromwell Press. Trowbridje. Wiltshire.

Herbert, S. (1983). *administration et processus du décision.* (E. D. Pierre, Trad.) Paris, France: Edition Economica.

Oriana, H. (2014). *Using A Decision-Making Process Model in Strategic Management* (Vol. 19). Romania: Review of General Management.

Paul R, N. (2014). *Balanced Scorecard Evolution- A Dynamic Approach to Strategy Execution.* New York: John Wiley & Sons;Inc.

PAUL R, N. (2014). *Balanced Scorecard Evolution, A Dynamic Approach to Strategy Execution.* New jersey, USA: Wiley Corporate F&A Series.

Peter F, D. (2001). *Harvard Business Review on Decision-making.* Harvard Business School Publishing Corporation.

Pollard, W. (1987, Jul). Decision Making Individual Decision Making Group Decision Making Use of Evaluation Research in Decision Mking Problem Structuring Evaluation of Solutions Implementation Summary References, the american behavioral scientist(1986-1994). *Decision Making and the Use of Evaluation Research, 29*(3), p. 665.

Ralph F, S. (2007). *Business Process Management and the Blanced Scorecard-Using Processes as Strategec Drivers.* New Jersey, USA: John Wiley & Sons; Hoboken.

Rebert S, K., & David, N. (1992). *The Balanced Scorecard Measres That Drive Performance* (Vol. 70). Boston, USA: Harvard Business Review, Boston.

Rebert S, K., & David, N. (2006). *Alignment- Using The Balanced Scorecard To Create Corporate Synergies.* Harvard, USA: Harvard Business School Publishing Corporation.

Robert S, K., & David, N. (2006). *Alignment Using The Balanced Scorecard To Create Corporate Synergies.* Harvard, USA: Harvard Business School Publishing Corporation.

Stefano, T., & Luca, Q. (2010). *Perfomance Measurement Linking Balanced Scorecard to Business Intelligence.* London; UK, UK: Springer-Verlag Berlin heidelbe.

Thomas L, S. (2008). *Decision Making With the analytic hierarchy process* (Vol. 1). Int. j. Services Sciences Inderscience Enterprises Ltd .

Valerie Y, B., & Others. (2008). *Strategic Planning And Organizational Perfomance: An Investigation Using The Balanced Scorecard In Non-Profit Organizations.* Minnesota, USA: Published By Capella University .

ابراهيم الشعباني, ص .(2011) .المنظور الاستراتيجي لاستخدام أنموذج بطاقة الأداء المتوازن محاسبيا وأوجه القصور .*مجلة بحوث مستقبلية*33)و34.137-105 .pp ,(

أبو الجدائل, ح .(2012) .*رأس المال البشري، إدارته وقياسه واستثماره* .الجيزة, مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

أبو زيد, م .(2005) .*أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجة spss.* الرياض, المملكة العربية السعودية: دار جرير للنشر والتوزيع.

الخلوف الملكاوي, ا .(2009) .*إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن* .عمان, الاردن: دار الورق للنشر والتوزيع.

السيد عامر, ع .(2018) .*نمذجة المعادلة البنائيةللعلوم النفسية والاجتماعية(الأسس والتطبيقات والقضايا) الجزء الأول بتصرف* . الياض, المملكة العربية السعودية: دار جامعة نايف للنشر.

الوافي, ا .(2012-2011) .دور أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع إسمنت الشرق- أطروحة دكتورة في العلوم الاقتصادية .95 .سطيف, سطيف, الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف.

سليماني, م .(2016) .مراقبة أداء الجودة باستعمال بطاقة الأداء المتوازن .*المجلة الجزائرية للاقتصاد والادارة*.84 .p ,(02)*07* ,

طويطي مصطفى. (2018). *التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان-تطبقات عملية على برنامج إكسال*. تلمسان، الجزائر: النشر الجامعي الجديد.

عواد الشوابكة, ع .(2011) .*دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية* .عمان, الاردن: دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع.

فاروق بعلي. (بدون سنة نشر). مطبوعة حول مقياس الإعلام الألي: اختبار الفرضيات، لطلبة السنة الأولى ماستر علم الاجتماع الحضري(السداسي الثاني). 39-41. سطيف، الجزائر: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة لمين دباغين سطيف-2- الجزائر.

فضيل دليو. (2011). الصدق والثبات في البحوث الكمية والكيفية. *مجلة العلوم الاجتماعية*(19)، الصفحات 82-91.

فيصل يونس, م .(2013) .استراتيجيات اتخاذ القرار الادارية -المفاهيم-النظريات-العوامل المؤثرة .*مجلة البحوث التربوية والنفسية*.57-21 .pp ,(36)

كريم حمد, ل.و ,هيثم قاسم, ع .(2015) .بناء مقياس اتخاذ القرار .*مجلة الفاتح*.44-23 .pp ,*11* ,

مهدي العامري, ص.و ,منصور الغالبي, ط. م .(2008) .*الإدارة والأعمال* .éd)الطبعة الثانية .(عمان, الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.