

أثر عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة في تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن
-دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة-

The Impact of the Internal Environment Factors Of The institution Balanced Scorecard
-Study of a group of economic institutions in the Wilaya of M'sila-

وفاء جبلاحي¹، فؤاد سعيد منصور²

¹ طالبة دكتوراه، جامعة الجبلاحي بونعامة بخميس مليانة- مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر، الجزائر

wafa.djeblahi@univ-dbkcm.dz

² أستاذ محاضر "أ"، جامعة الجبلاحي بونعامة بخميس مليانة- مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر، الجزائر

F.SAID-MANSOUR@univ-dbkcm.dz

تاريخ النشر: 2020-01-01

تاريخ القبول: 2019-10-02

تاريخ الاستلام: 2019-09-04

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة المؤثرة في تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن على مستوى المؤسسات الاقتصادية العاملة بولاية المسيلة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنه يوجد تأثير جوهري لعوامل البيئة الداخلية مجتمعة في تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، كما أظهرت نتائج الدراسة على عدم وجود تأثير كل عامل على حدى من عوامل البيئة الداخلية والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، استراتيجيات المؤسسة والحجم في تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن وذلك لأهميتها البالغة مجتمعة. كلمات مفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، عوامل البيئة الداخلية، المؤسسة الاقتصادية. تصنيف JEL: M10, M41.

Abstract:

This study aims to identify the most important environmental factors of the institution that influence the adoption of the balanced scorecard model At the level of economic institutions operating in the state of M'sila.

The study finds: that there is a significant influence on the internal environment factors combined in adopting the balanced performance card model in the economic institutions in the state of M'sila. The results of the study also showed that there is no effect of each factor on one of the internal environment

factors represented in the organizational structure, Information technology, enterprise strategy and scale in adopting the balanced performance card model for its combined importance.

Keywords: balanced scorecard, internal environment factors, Economic Corporation.

Jel Classification Codes: M41, M10.

المؤلف المرسل: الاسم الكامل، الإيميل: wafa.djebblahi@univ-dbkcm.dz

1. مقدمة:

شهدت بيئة الأعمال الحالية عددا من التغيرات والتطورات التي شكلت تحديا يواجه العديد من المؤسسات على اختلاف أنواعها وأشكالها، إذ تمثلت هذه التغيرات بالمنافسة الشديدة، والنمو السريع في وسائل الإنتاج والتكنولوجيا، فضلا عن حاجة الزبون إلى منتجات جديدة ذات مستوى عال من الجودة وبأسعار منخفضة، الأمر الذي فرض على المؤسسات ضغوطا كبيرة تمثلت بمتطلبات جديدة يستلزم منها الاستجابة لها وتحقيقها من أجل النجاح في ظل هذه البيئة، والتوجه إلى تطوير تقنياتها واستراتيجياتها لتكون قادرة على مواجهة تلك التغيرات في البيئة بأبعادها المختلفة، ولأجل تحديد كفاية وفعالية تلك المؤسسات كان لا بد لها من تبني أساليب وأدوات حديثة وفعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، ومن جانب آخر ينبغي ضرورة العمل على صياغة مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية والتي تعبر عن النتائج والمتحصلات التي يجب تحقيقها في الأجلين الطويل والقصير في صورة كمية وكيفية لتلبية المتطلبات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها بترجمتها إلى مجموعة من الجوانب والتي تعبر عن الأداء المطلوب تحقيقه، من خلال قياس متوازن للأداء يتضمن مجموعة متنوعة من المقاييس تتعلق بأربع مجالات (الأداء المالي، العلاقات مع العملاء، العمليات التشغيلية الداخلية، أنشطة التعلم والنمو) وهذا ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن.

1.1. إشكالية الدراسة: على ضوء ما تقدم، يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

هل يوجد تأثير جوهري لعوامل البيئة الداخلية على مستوى استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة؟

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة محاولة لإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد تأثير للهيكل التنظيمي على استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة؟
- هل يوجد تأثير لعامل التكنولوجيا على استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة؟

- هل يوجد تأثير لعامل استراتيجية المؤسسة على استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة؟
- هل توجد فروقات في مستوى استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة تبعاً لمتغير حجم المؤسسة؟
- 2.1. فرضيات البحث: للإجابة على الإشكالية المطروحة، سيتم حصر البحث في فرضية رئيسية: يوجد تأثير جوهري لعوامل البيئة الداخلية على مستوى استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. وتندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
 - يوجد تأثير للهيكلة التنظيمية على استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة.
 - يوجد تأثير لعامل التكنولوجيا على استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة.
 - يوجد تأثير لعامل استراتيجية المؤسسة على استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة.
 - يوجد توجد فروقات في مستوى استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة الجزائية تبعاً لمتغير حجم المؤسسة.
- 3.1. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:
 - توصيف الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن؛
 - دراسة أثر عوامل البيئة الداخلية التي تحيط بالمؤسسات الاقتصادية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
 - بيان أي من عوامل البيئة الداخلية يؤثر بشكل أكبر في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة.
- 4.1. منهج الدراسة: تماشياً مع طبيعة الموضوع تم اتباع المنهج الوصفي باستخدام أداة التحليل بهدف عرض مختلف المفاهيم والمعلومات المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن والعوامل البيئية المؤثرة في تطبيقها، وذلك استناداً لمختلف المصادر المكتبية، من كتب ومقالات ومدخلات علمية، أما في الدراسة الميدانية فقد تم تصميم استبيان لأجل اختبار فرضيات الدراسة.

2. بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الاداء المتوازن أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المؤسسات، وهي تعد نظاما اداريا وخطة استراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المؤسسة وفق رؤيتها الاستراتيجية. (الحريري، 2014، صفحة 103)

1.2. تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

من خلال المشروع الذي قام به كل من Kaplan & norton والذي استمر لمدة سنة مع 12 شركة في حافة مقياس الأداء، ابتكرا "بطاقة أداء متوازنة" والتي عرفها بانها مجموعة من الإجراءات التي تمنح كبار المديرين رؤية سريعة ولكن شاملة للأعمال، تتضمن بطاقة الأداء المتوازن إجراءات مالية تخبر عن نتائج الإجراءات التي تم اتخاذها بالفعل، وهي تكمل التدابير المالية بالتدابير التشغيلية المتعلقة برضا العملاء، والعمليات الداخلية، وأنشطة الابتكار والتحسين التي تقوم بها المؤسسة والتي تشكل محركات للأداء المالي في المستقبل. (Kaplan & David P, The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, 1992, p. 71)

وقد عرفت أيضا بطاقة الأداء المتوازنة على أنها " أداة إدارية توفر لكبار المديرين مجموعة شاملة من التدابير لتقييم كيفية تقدم المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية". (Smith, 2007, p. 166)، كما أضاف كل من كابلان ونورتن تعريف لبطاقة الأداء المتوازن بأنها "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ و خارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة رؤيتها الاستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، حيث تساهم هذه المقاييس في رسم الاستراتيجية، وتسهيل ربط الاستراتيجية بالأعمال على شكل مبادرات عملية، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولا إلى أهداف المؤسسة". (Kaplan & David P, The balanced scorecard- translating strategy into action, 1996, p. 18)

2.2. أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن

من خلال المسح التطبيقي الذي اجري على 1000 شركة أمريكية كبرى أن 60% منها استخدمت بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقويم أدائها، وأن الشركات التي طبقتها حققت نتائج ملموسة وكبيرة لأهداف تطوير وتحسين أداء الشركات، كما بين المسح التطبيقي لمجموعة مختارة من الشركات الأهمية النسبية للمنظورات الأربعة كالاتي: المنظور المالي 55%، ومنظور الزبون 19%، ومنظور

العمليات الداخلية 12%، ومنظور التعلم والنمو 14%. (محمد، 2015، صفحة 208) وتظهر أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:

- تسهل وتحسن طريقة تدفق المعلومات، وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل مستويات المؤسسة؛ (الحريري، 2014، صفحة 108)
- استكملت بطاقة الأداء المتوازن الاجراءات المالية التقليدية بمعايير تقيس الأداء من ثلاث وجهات نظر إضافية (العملاء، العمليات الداخلية، الابتكار والنمو)، حيث أنها سمحت للمؤسسات بتتبع النتائج المالية وفي نفس الوقت مراقبة التقدم في بناء القدرات وامتلاك الاصول المعنوية التي ستحتاجها للنمو المستقبلي. (Kaplan & David P, using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, 2007, p. 02)
- تمنح المديرين القدرة على النظر إلى نشاط منظمتهم من خلال أربعة محاور مهمة، فهي تعكس الصورة الفعلية للأداء من خلال المقاييس المالية والتشغيلية، كما أنها تحد من المعلومات التي تزيد عن الحاجة عن طريق خفض المقاييس غير المرتبطة بالأنشطة الحرجة. (Kaplan & David P, The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, 1992, p. 72)
- تمكن بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات من ربط ميزانياتها المالية بأهدافها الاستراتيجية؛ (Kaplan & David P, using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, 2007, p. 10)
- ينطوي نموذج بطاقة الأداء المتوازن على التوازن بين مؤشرات النجاح المالية وغير المالية، التوازن بين الأطراف الداخلية والخارجية والتوازن بين مؤشرات الأداء التابعة والقائدة. (محاد، 2016، صفحة 151)

3.2. محاور بطاقة الأداء المتوازن

انتشر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عديد من المؤسسات وهي في صورتها الأصلية تتكون من أربع بطاقات منفصلة كل بطاقة تحوي أهدافا لمجال واحد، بحيث تحقق البطاقات الأربع التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل وكذلك بين الأهداف المادية والأهداف الخاصة بتطوير العمل، وهذه البطاقات الأربع تغطي المحاور الأتية:

❖ **المحور المالي:** ويتضمن جوانب مالية بحتة مثل العائد على الاستثمار، وتكلفة المنتجات، والربحية، والتدفق النقدي، ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة، ومن المهم اختيار الأرقام المالية المهمة والمعبرة عن أداء العمل، فمثلا لو ركزنا فقط على قيمة صافي الربح لما كان ذلك كافيا لأن صافي الربح قد يكون كبيرا، ولكن العائد على الاستثمار قليل، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات الأزمات. (الحريري، 2014، صفحة 105)

❖ **محور العملاء:** من أجل الإجابة على السؤال كيف يجب أن نظهر أمام عملائنا؟ تسعى المؤسسة من خلال محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن إلى إيجاد الطرق التي سيتم من خلالها خلق قيمة للعملاء ودفعهم للبقاء في المؤسسة، ولكي تعي المؤسسة ما يتوجب عليها عمله يجب أن تلم إلماما وافيا بكل جانب في عملية الشراء عند العملاء وأن تتكون لديها صورة دقيقة لما يعنيه المنتج بالنسبة لهم. (سعيدة، 2016، صفحة 69)

❖ **محور العمليات الداخلية:** ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات التي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وغايات وأهداف المالكين، المقاييس الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يفترض أن تنبثق من أنشطة الأعمال التي لها أثر على العملاء، ويجب أن تحاول المنظمات تحديد وقياس كفاءتها وتقنياتها المطلوبة لضمان المواصلة على خط قيادة السوق ويستلزم من المنظمات أن تقرر ما هي العمليات والكفاءات التي ينبغي أن تتفوق بها وتحديد المقاييس لكل منها. (إدريس و طاهر محسن، 2007، صفحة 224)

❖ **محور التعلم والنمو (الإبداع):** ويتعلق هذا المحور بقدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة وتعلم أو ابتكار تقنية متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة، وقد تشمل هذه المهام تطبيق أسلوب إداري جديد، يقوم على تقدير وتقديم عدد من المنتجات الجديدة، وعدد الاقتراحات المقدمة والمنفذة من العاملين، والدوافع والحوافز لدى العاملين للابتكار والتطوير، (الحريري، 2014، صفحة 106) وتركز المؤشرات الرئيسية في هذا المحور على الثقافة المؤسسية للوحدة الاقتصادية، فعالية ما ينفق على البحث والتطوير، والاستثمار في التدريب، منهجية تشجيع الإبداع بين العاملين، نسبة المنتجات، ووقت تقديم المنتج الجديد مقارنة بالمنافسين، ومدى إمكانية تطوير المنتجات والخدمات، ووقت التعلم وغيرها. (Kaplan & David P, The Balanced Scorcard: Measures That Drive Performance, 1992, p. 75)

3. عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة وأثرها في تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن

عرفت البيئة الداخلية بأنها مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية، وتمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدود ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمات الأعمال. (إدريس و طاهر محسن، 2007، صفحة 74) لذلك سيتم تناول في هذا المحور تلك المتغيرات التي تسمى متغيرات البيئة الداخلية والتي تؤثر على تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن.

1.3 **الهيكل التنظيمي:** يقصد بالهيكل التنظيمي درجة المركزية أو اللامركزية، فالهيكل المركزي يعني مركزية سلطة اتخاذ القرار أي تكون السلطة والمسؤولية مركزة لدى الإدارة العليا حيث تكون

مسؤولة عن التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، أما الهيكل اللامركزي يعني لامركزية سلطة اتخاذ القرار، بمعنى أن المؤسسة تملك بيئة عمل تشاركية تزيد من التزام الموظفين ومشاركتهم وهذا يحسن مرونة المؤسسة وروح الابتكار فيها. وتتوقف درجة اللامركزية على عوامل تختلف من مؤسسة لأخرى منها حجم المؤسسة، وقد أثبتت عدة دراسات على وجود علاقة طردية بين درجة اللامركزية واستخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن أي كلما زادت درجة اللامركزية زاد استخدامه بصفة عامة، وهذا يعني ارتباط نمط الهيكل التنظيمي بتطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن. (أبوهداف، 2014، صفحة 62)

2.3. تكنولوجيا المعلومات: تشير تكنولوجيا المعلومات إلى الطريقة التي تعمل بها المؤسسة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، والتي تشمل المواد والآلات والأدوات ومهام الأشخاص والبرامج والمعرفة، وتتضمن تكنولوجيا المعلومات مستوى التشغيل الآلي ومستوى تطبيقات تكنولوجيا المعلومات وتقنيات الاتصال الحديثة واستخدام البرامج المتخصصة، والتي ترتبط بشكل إيجابي بالتخطيط وقياس النتائج، (Abdel-Kader & Wadongo, 2014, p. 687) وفي ظل هذا التقدم التقني المتزايد في وسائل الإنتاج وأثره في نوعية وجودة الإنتاج وفي تخفيض التكلفة نجد توجه معظم المؤسسات نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات المتقدمة نظرا للمزايا العديدة والمنافع المتوقعة التي تحققها هذه التكنولوجيا لاسيما في ظل العمل في بيئة مفتوحة دائمة التغيير. وقد أكدت العديد من الدراسات أن عامل تكنولوجيا التصنيع يعد من أحد العوامل المهمة التي تؤثر في تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، فالمؤسسات التي تستخدم تقنيات نظم المعلومات المتقدمة تميل أكثر نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن. (عبد الجبار، 2015، صفحة 221)

3.3. استراتيجية المؤسسة: يقصد باستراتيجية المؤسسة توجه المؤسسة طويل الأمد نحو تحقيق المنافع لها من خلال ترتيب وتشكيل الموارد في ظل بيئة متغيرة، وتحقيق توقعات وأصحاب المؤسسة، أي أنها في جوهرها مجموعة من القرارات التي تتعلق بتحديد الأهداف البعيدة المدى، ووسائل تحقيقها، وتخصيص الموارد اللازمة لذلك. (فرج الله، 2016، صفحة 42) وقد قدم Porter نوعان من الاستراتيجيات: تمثل النوع الأول في تقديم المنتج أو الخدمة بأقل تكلفة ممكنة أما النوع الثاني تمثل في تقديم المنتج أو الخدمة بمواصفات مميزة تختلف عن المنتجات أو الخدمات التي يقدمها المنافسون في نفس القطاع، (أبوهداف، 2014، صفحة 59) وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة علاقة الاستراتيجية بأساليب المحاسبة الإدارية، وأوضحت نتائج الدراسات أن تحول المؤسسة لاستراتيجية التميز يرتبط باستخدام ممارسات المحاسبة الإدارية المتقدمة من ضمنها تبني بطاقة الأداء المتوازن بصورة أكبر من الممارسات التقليدية، نظرا لأن تلك الممارسات المتقدمة تساعد العمال أن يركزوا بصورة أكبر على تحقيق أولويات التميز مثل الجودة وخدمة العملاء والتسليم في الوقت المناسب،

وبالتالي هذا يحسن من مقدرة المؤسسة على كل من تميز منتجاتها ورضا العملاء، والمؤسسات التي تتبع استراتيجية تميز المنتجات تركز على ممارسات المحاسبة الادارية بصورة أكبر من المؤسسات التي تتبع استراتيجية خفض التكلفة. (أبوهداف، 2014، الصفحات 60-61)

4.3. حجم المؤسسة: يتم قياس حجم المؤسسة عادة بعدد الموظفين العاملين في مؤسسة أو إجمالي الأصول أو إجمالي مبيعاتها، وهو متغير مهم للمؤسسة ويمكن أن يؤثر على طريقة تصميم أنظمة إدارة المؤسسة، وقد تطرقت الدراسات السابقة لعلاقة حجم الشركة بتطبيق أساليب المحاسبة الادارية، ووجدت أن المؤسسات الكبيرة اعتمدت على ممارسات المحاسبة الإدارية من بينها أسلوب بطاقة الأداء المتوازن أكثر مقارنة بالشركات الصغيرة، وأن زيادة الحجم له علاقة إيجابية مع تغييرات نظام المحاسبة الإدارية. (James & Hoque, 2000, p. 03) وبالمثل هناك من توصل في دراسته إلى أن حجم المؤسسة لا يرتبط بصورة جوهرية بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، (Doan, 2012, pp. 23-24)

4. عرض وتحليل النتائج

في هذا الشطر سنقوم بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة، وكذا اختبار صحة فرضيات الدراسة الجزئية والرئيسية وتفسيرها.

1.4. منهجية، مجتمع وعينة الدراسة:

- **منهج الدراسة:** المنهج العلمي المعتمد في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي باستخدام أداة التحليل والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، بالإضافة لإجراءات تحليلات على مخرجات البيانات الكمية الناتجة عن الظاهرة موضوع البحث.

- **عينة الدراسة:** تم تحديد أفراد عينة الدراسة بشكل مستهدف إذ يمثلون فقط الأفراد الذين لديهم القدرة على توفير المعلومات المفيدة للدراسة وهم المدير، مدير المصلحة، مدير قسم، مكلف بالدراسات، محاسب، باستخدام ما يعرف بالعينة المستهدفة. وقد تم توزيع 32 استبياناً على العينة المستهدفة بهدف الوصول إلى اختبار فرضيات الدراسة.

✓ **أداة الدراسة واجراءاتها:** تهدف هذه الاختبارات إلى التأكد من أن الأداة التي تم استخدامها في هذه الدراسة تقيس فعلاً ما ينبغي قياسه، كما تهدف إلى التعرف على درجة المصادقية.

✓ **الصدق الظاهري:** بعد الانتهاء من تصميم الاستمارة في صورتها الأولية بما يتناسب وأهداف الدراسة، قمنا باستطلاع آراء مجموعة من المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة وجامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة، بهدف التأكد من وضوح صياغة كل

فقرة من فقرات الاستمارة وتصحيح الفقرات غير الملائمة، وقد طورت هذه الأداة بناء على آراء المحكمين حيث عدلت الصياغة ووضعت في صورتها النهائية.

- الصدق والثبات بالنسبة لمحور نموذج بطاقة الأداء المتوازن

➤ الصدق: تم حساب صدق المقياس عن حساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس وعن طريق حساب ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 1: العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لإستبيان نموذج بطاقة الأداء المتوازن وأبعاده الفرعية.

أبعاد نموذج بطاقة الأداء المتوازن	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأداء المالي	,679**	0,01
العملاء	,850**	0,01
العمليات التشغيلية	,731**	0,01
النمو والتعلم	,897**	0,01

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد نموذج بطاقة الأداء المتوازن كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)، حيث بلغت على التوالي (0,67) و (0,85) و (0,73) و (0,89) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للاستبيان كمؤشر لصدق التكوين في قياس نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

الجدول رقم 2: العلاقة الارتباطية لكل عبارة من عبارات كل بعد بمجموع درجات البعد الذي تنتمي إليه.

العمليات التشغيلية			الأداء المالي		
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	,517**	0,01	12	,560**	0,01
2	,653**	0,01	13	,664**	0,01
3	,813**	0,01	14	,615**	0,01
4	,857**	0,01	15	,509**	0,01
5	,530**	0,01	16	,740**	0,01
العملاء			17	,673**	0,01
			18	,680**	0,01
النمو والتعلم			6	,714**	0,01
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة			
7	,692**	0,01	19	,675**	0,01

0,01	,798**	20	0,01	,706**	8
0,01	,831**	21	0,01	,891**	9
0,01	,908**	22	0,01	,741**	10
0,01	,817**	23	0,01	,749**	11
** دال عند مستوى الدلالة 0,01. * دال عند مستوى الدلالة 0,05.					

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لفقرات كل محور مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) حيث تراوحت معاملاتها بين (0,28) و (0,90)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس والاتساق الداخلي للاستبيان كمؤشر لصدق التكوين في قياس نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

➤ ثبات الاستبيان

- معامل ألفا كرو نباخ للتناسق الداخلي: تم التأكد من ثبات استبيان نموذج بطاقة الأداء المتوازن عن طريق حساب معامل الثبات ألفا كرو نباخ فتحصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم 3: معامل ألفا كرونباخ لاستبيان نموذج بطاقة الأداء المتوازن

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	أبعاد استبيان
05	0,677	الأداء المال
06	0,837	العملاء
07	0,687	العمليات التشغيلية
05	0,868	النمو والتعلم
23	0,906	الاستبيان ككل لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد استبيان تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن جاءت مرتفعة حيث تراوحت بين (0,67 و 0,86) وللاستبيان ككل (0,90) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الاستبيان، وهذا يعني أن الاستبيان يتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحاً للتطبيق في الدراسة الأساسية.

- الصدق والثبات لعوامل البيئة الداخلية

➤ **الصدق:** تم حساب صدق المقياس عن حساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس وعن طريق حساب ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 4: العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للاستبيان وأبعاده الفرعية.

أبعاد عوامل البيئة الداخلية والدرجة الكلية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	,516**	0,01
تكنولوجيا المعلومات	,753**	0,01
استراتيجية المؤسسة	,788**	0,01

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد استبيان عوامل البيئة الداخلية كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)، حيث بلغت على التوالي (0,78/0,75/0,51) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للاستبيان كمؤشر لصدق التكوين في قياس عوامل البيئة الداخلية.

الجدول رقم 5: العلاقة الارتباطية لكل عبارة من عبارات محاور استبيان عوامل البيئة الداخلية بمجموع درجات البعد الذي تنتمي إليه

استراتيجية المؤسسة			تكنولوجيا المعلومات			الهيكل التنظيمي		
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	,577**	0,01	7	,470**	0,01	12	,749**	0,01
2	,516**	0,01	8	,428*	0,01	13	,826**	0,01
3	,421*	0,05	9	,816**	0,01	14	,661**	0,01
4	,647**	0,01	10	,770**	0,01	15	,645**	0,01
5	,397*	0,05	11	,847**	0,01	16	,796**	0,01
6	,725**	0,01	** دال عند مستوى الدلالة 0,01. * دال عند مستوى الدلالة 0,05.					

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لفقرات كل محور مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه جاءت دالة عند مستوى دلالة (0,01) حيث تراوحت معاملاتها بين (0,81/0,28)، ما عدا العبارات رقم (5/3) من محور الهيكل التنظيمي والعبارة رقم (8) من محور تكنولوجيا المعلومات حيث جاءت دالة عند (0,05) وبلغت قيم معاملات ارتباطها مع الدرجة الكلية

للمحور الذي تنتهي إليه على التوالي (0,42/0,39/0,42) وهذا ما يؤكد مدى التجانس والاتساق الداخلي للاستبيان كمؤشر لصدق التكوين في قياس عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة.
 ➤ ثبات الاستبيان:

- معامل ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي: تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لاستبيان عوامل البيئة الداخلية فتحصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم 6: معامل ألفا كرونباخ لاستبيان عوامل البيئة الداخلية

أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
الهيكل التنظيمي	0,718	06
تكنولوجيا المعلومات	0,772	05
استراتيجية المؤسسة	0,789	05
الاستبيان ككل	0,768	16

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد استبيان عوامل البيئة الداخلية كانت مرتفعة حيث تراوحت بين (0,71 و 0,77 و 0,78) بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ لاستبيان عوامل البيئة الداخلية ككل (0,75) وهذا بمثابة مؤشردال على ثبات المقياس، وهذا يعني أن لاستبيان عوامل البيئة الداخلية يتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحا للتطبيق في الدراسة الأساسية.

- الأساليب الإحصائية: لتحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS25 لومن خلاله تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية والتمثيلات البيانية، معامل الارتباط بيرسون: تم استخدامه في حساب الصدق وفي اختبار الفرضيات، معادلة ألفا كرونباخ لحساب الثبات، اختبار كولموغروف سيميرنوف واختبار شايبرو وتلك لمعرفة طبيعة توزيع البيانات، معادلة الإنحدار البسيط.

2.4 التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

الجدول رقم 7: خصائص العينة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
نوع النشاط	صناعي	23	%71,9	حجم المؤسسة (بالنسبة للعمال)	أقل من 50 عامل	8	%25
	تجاري	5	%15,6		من 50 إلى 250 عامل	5	%15,6
	خدمي	4	%12,5		أكثر من 50 عامل	19	%59,4
	مدير	5	%15,6	حجم المؤسسة	من 10 مليون إلى 100 مليون	8	%25
	مدير مصبحة	8	%25		من 100 مليون إلى 500	5	%15,6

الوظيفة	مدير قسم	5	15,6%	(بالنسبة للميزانية)	مليون	19	59,4%
					أكثر من 500 مليون		
الوظيفة	مكلف بالدراسات	3	9,4%	حجم المؤسسة (بالنسبة لرقم الأعمال)	من 10 مليون إلى 200 مليون	7	21,6%
	محاسب	11	34,4%		من 200 مليون إلى 2 مليار	7	21,6%
					أكثر من 2 مليار	18	56,25%

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (32) فرداً، نلاحظ أن عدد المؤسسات ذات الطابع الصناعي قدر بـ (23) بنسبة 71,9%، عدد المؤسسات ذات الطابع التجاري قدر بـ (5) بنسبة 15,6%، وقدر عدد المؤسسات ذات الطابع الخدمي بـ (4) بنسبة 12,5%، وفيما يتعلق بمتغير الوظيفة نلاحظ أن أغلب المستجوبين محاسبين بعدد 11 وبنسبة 34,4% تليها نسبة 25% من المستجوبين مدراء المصالح، ثم نسبة 15,6% للوظيفتين المدراء ومدراء الأقسام بنسب متساوية، أما البقية فتمثلوا في المكلفون بالدراسات بنسبة 9,4%؛ وفيما يخص متغير الحجم (من حيث عدد العمال) فنلاحظ أن عدد المؤسسات التي لديها عدد عمال أقل من 50 عامل قدر بـ (8) بنسبة 25%، وعدد المؤسسات التي لديها عدد عمال من 50 عامل إلى 250 عامل بـ (5) بنسبة قدرت بـ 15,6%، في حين بلغ عدد المؤسسات التي لديها عدد عمال بلغ (19) بنسبة 59,4% (أما بالنسبة للميزانية) نلاحظ أن عدد المؤسسات التي تقدر ميزانيتها من (من 10 مليون إلى 100 مليون) قد بلغ عددها (8) أي بنسبة 25%، بينما حجم المؤسسات التي تقدر ميزانيتها من (من 100 مليون إلى 500 مليون) بلغ (5) بنسبة 15,6%، في حين قدر عدد المؤسسات التي تقدر ميزانيتها بـ (أكثر من 500 مليون) بـ (19) بنسبة 59,4%. وبالنظر إلى متغير الحجم (بالنسبة لرقم الأعمال) نلاحظ أن عدد المؤسسات التي يقدر رقم أعمالها من (من 10 مليون إلى 200 مليون) بلغ (7) بنسبة 21,6%، أما حجم المؤسسات التي يقدر رقم أعمالها من (من 200 مليون إلى 2 مليار) بلغ (7) بنسبة 21,6%، في حين قدر عدد المؤسسات التي يقدر رقم أعمالها بـ (أكثر من 2 مليار) بـ (18) بنسبة 56,25%.

3.4 اختبار الفرضيات:

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة وجب أولاً التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية والمتمثلة في المتغيرات التالية (متغير تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن ومتغير عوامل البيئة الداخلية).

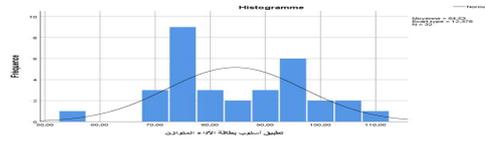
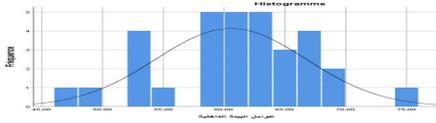
جدول رقم 8: التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة

القرار	Shapiro-Wilk	Kolmogorov-Smirnov ^a	المتغيرات
--------	--------------	---------------------------------	-----------

	الإحصاءات	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الإحصاءات	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن	0,143	32	0,095	0,963	32	0,340	غير دال
عوامل البيئة الداخلية	0,122	32	,200*	0,969	32	0,477	غير دال

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم اختبار كولموغروف سميرونوف، واختبار شايروروا أن كل القيم بالنسبة للمتغير محل الدراسة وهو متغير تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن ومتغير عوامل البيئة الداخلية حيث جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) مما يجرننا إلى القول بأن بيانات المتغير تتوزع توزيعاً غير طبيعي وبالتالي فإن كل الأساليب الإحصائية التي تستخدم في معالجة مختلف فرضيات الدراسة الحالية هي أساليب بارامترية. كما هو موضح في الأشكال التالية:

الشكل رقم(1): التوزيع الطبيعي لمتغير تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن ومتغير عوامل البيئة الداخلية



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS
 ➤ فرضية البحث الرئيسة: يوجد تأثير جوهري لعوامل البيئة الداخلية على مستوى استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. وحيث كانت العلاقة بين عوامل البيئة الداخلية ونموذج بطاقة الأداء المتوازن خطية فقد استخدم الانحدار البسيط للتنبؤ، ويمكن استعراض نتائج الفرض من خلال الجدول التالي:

جدول رقم9: الانحدار البسيط لأثر عوامل البيئة الداخلية على مستوى استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات بولاية المسيلة

تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة					أثر عوامل البيئة الداخلية على مستوى استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة
الدلالة	حجم الأثر	مستوى الدلالة	R	الابعاد والدرجة الكلية	
غير دال	////	0,202	0,232	الهيكل التنظيمي	
غير دال	////////	0,059	0,338	تكنولوجيا المعلومات	

غير دال	///////	0,082	0,312	إستراتيجية المؤسسة
دال عند 0,05	0,190	0,013	0,436*	الدرجة الكلية لاستبيان عوامل البيئة الداخلية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بيرسون بين عوامل البيئة الداخلية واستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة والتي بلغت* 0,436، هي قيمة متوسطة وموجبة، أي أن العلاقة طردية، بمعنى أن كلما زاد مستوى عوامل البيئة الداخلية زاد معه مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (عوامل البيئة الداخلية) على المتغير التابع (تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن) نلاحظ أنه بلغ 0,190 أي 19% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة عوامل البيئة الداخلية يلزمها زيادة في نسبة استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن بـ 19% وبالتالي فإن عوامل البيئة الداخلية تؤثر بنسبة 19% في استخدام بطاقة الأداء المتوازن، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة بـ "يوجد تأثير جوهري لعوامل البيئة الداخلية مجتمعة على مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

➤ نص الفرضية الأولى " يوجد تأثير للهيكل التنظيمي على استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة " من خلال الجدول رقم (12) وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط والتي بلغت 0,232، وهي قيمة متدنية نجد أنه ليس هناك علاقة بين الهيكل التنظيمي واستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية، كما أن النتيجة جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي نتوصل إلى رفض فرضية البحث القائلة "يوجد تأثير للهيكل التنظيمي على استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة " ➤ نص الفرضية الثانية على أنه "يوجد تأثير لعامل تكنولوجيا المعلومات على استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة"

من خلال الجدول رقم (12) وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط والتي بلغت 0,338، وهي قيمة متدنية وبالتالي نجد أنه ليس هناك علاقة بين عامل تكنولوجيا المعلومات واستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية، كما أن النتيجة جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي نتوصل إلى رفض فرضية البحث القائلة "يوجد تأثير لعامل تكنولوجيا المعلومات على استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة"

➤ نص الفرضية الثالثة على أنه "يوجد تأثير لعامل استراتيجية المؤسسة على استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة"

من خلال الجدول رقم (12) وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط والتي بلغت 0,312، وهي قيمة متدنية وبالتالي نجد أنه ليس هناك علاقة بين عامل الاستراتيجية التنافسية واستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية، كما أن النتيجة جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي نتوصل إلى رفض فرضية البحث القائلة "يوجد تأثير لعامل للاستراتيجية التنافسية على استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة"

➤ نص الفرضية الرابعة على أنه: "توجد فروقات في مستوى استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة تبعا لمتغير حجم المؤسسة. ولمعالجة هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 10 : نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات عوامل البيئة الداخلية بالمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة تبعا لمتغير حجم المؤسسة (أقل من 50 عامل/من 50 عامل الى 250 عامل/أكثر من 250 عامل).

القرار	الدلالة الاحصائية	قيمة (f)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	
غير دال	0,320	1,187	7,499	2	14,998	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي
			6,318	29	183,221	داخل المجموعات	
			////////////////	31	198,219	الكلي	
غير دال	0,648	0,441	6,709	2	13,417	بين المجموعات	تكنولوجيا المعلومات
			15,223	29	441,458	داخل المجموعات	
			////////////////	31	454,875	الكلي	
غير دال	0,746	0,296	2,141	2	4,282	بين المجموعات	استراتيجية المؤسسة
			7,222	29	209,437	داخل المجموعات	
			////////////////	31	213,719	الكلي	
غير دال	0,405	0,933	35,864	2	71,728	بين المجموعات	عوامل البيئة الداخلية
			38,419	29	1114,147	داخل المجموعات	
			////////////////	31	1185,875	الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة إختبار الفرق (F) "تحليل التباين الأحادي" (One-Way ANOVA) بلغت على التوالي بالنسبة للأبعاد الثلاثة (الهيكل التنظيمي/تكنولوجيا المعلومات/ استراتيجية المؤسسة) والدرجة الكلية لعوامل البيئة الداخلية (1,187 / 0,441 / 0,933/0,296) وهذه القيم غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$). أي لا توجد فروقات في مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة تبعا لمتغير حجم المؤسسة. (أقل من 50 عامل/من 50 عامل الى 250 عامل/أكثر من 250 عامل).

جدول رقم 11: تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة تبعا لمتغير حجم المؤسسة (أقل من 50 عامل/من 50 عامل الى 250 عامل/أكثر من 250 عامل).

القرار	الدلالة الاحصائية	قيمة (f)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
غير دال	0,109	2,397	17,769	2	35,537	بين المجموعات
			7,411	29	214,932	داخل المجموعات
			////////////////	31	250,469	الكلية
غير دال	0,639	0,454	8,674	2	17,348	بين المجموعات
			19,090	29	553,621	داخل المجموعات
			////////////////	31	570,969	الكلية
غير دال	0,351	1,089	17,093	2	34,187	بين المجموعات
			15,703	28	439,684	داخل المجموعات
			////////////////	30	473,871	الكلية
غير دال	0,228	1,556	27,131	2	54,262	بين المجموعات
			17,438	29	505,707	داخل المجموعات
			////////////////	31	559,969	الكلية
غير دال	0,244	1,481	220,078	2	440,157	بين المجموعات

			148,614	29	4309,812	داخل المجموعات	بطاقة الأداء المتوازن
			////////////////////	31	4749,969	الكلية	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة إختبار الفرق (F) "تحليل التباين الأحادي" (One-Way ANOVA) بلغت على التوالي بالنسبة للأبعاد الثلاثة (الأداء المالي/ العملاء/ العمليات التشغيلية/ النمو والتعلم) والدرجة الكلية استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة (1,481/1,556 /1,089/0,454/2,397) وهذه القيم غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$). أي لا توجد فروقات في مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الاقتصادية لولاية المسيلة تبعا لمتغير حجم المؤسسة. (أقل من 50 عامل/من 50 عامل الى 250 عامل/أكثر من 250 عامل).

5. الخاتمة

تمثل بطاقة الأداء المتوازن استجابة متكاملة للتغيرات التي حدثت في الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة، فهي تعتبر عنصرا أساسيا لمتابعة مدى نجاح المؤسسة في تنفيذ استراتيجياتها وهذا عكس ما تقوم به نظم قياس الأداء المتعارف عليهما، فمن خلال ما سبق عرضه قد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي يمكن حصرها في الآتي:

- ✓ تعد بطاقة الأداء المتوازن وسيلة رقابية بيد الإدارة الاستراتيجية بالإضافة إلى كونها أداة للرقابة التشغيلية، وهذه الميزة تخلو منها مقياس الأداء المالية التقليدية؛
- ✓ توفر بطاقة الأداء المتوازن للمسيرين إطارا كاملا للعمل على ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية وإلى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الأداء؛
- ✓ هناك تأثير جوهري لعوامل البيئة الداخلية مجتمعة (الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، استراتيجية المؤسسة، حجم المؤسسة) في تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن على مستوى المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، ومن هنا نستنتج أن لهذه العوامل مجتمعة لها أهمية بالغة في المؤسسات لتطبيق هذا النموذج؛
- ✓ تبينت من خلال المعالجة الإحصائية على عدم وجود علاقة ارتباطية بين الهيكل التنظيمي وتبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن. ويمكن ارجاع السبب في ذلك إلى أن المؤسسات محل الدراسة تعتبر أقل تطورا في الهياكل التنظيمية والوظائف الادارية المختلفة، فإذا كان العمل روتينيا ونمطيا وظروف

السوق مستقرة فإن ذلك يشجع على بناء هيكل بيروقراطي آلي، وعدم تشجيع التعاون والتنسيق الفعال بين الوحدات الوظيفية الفرعية وهذا بدوره لا يساعد في تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن؛
✓ لا يوجد تأثير لعامل تكنولوجيا المعلومات في تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن ويمكن تفسير ذلك على أن معظم المؤسسات محل الدراسة لا تواكب التطور التكنولوجي إضافة إلى أنها لا تحرص على وجود مهارات إدارية وفنية مؤهلة للتعامل مع تقنيات تكنولوجيا المعلومات، كما أن السبب قد يعود إلى إهمال بعض المؤسسات للتكاليف غير المباشرة، هذا ما يؤدي إلى عدم تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن؛

✓ تبين أن عامل استراتيجية المؤسسة لا يؤثر في تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن وهذا يعود إلى عدم اهتمام المؤسسات محل الدراسة ببناء مركز تنافسي متميز، إضافة إلى كون أغلب المؤسسات تهتم بتعظيم الربح بالدرجة الأولى دون اهتمامها بتخفيض التكاليف؛

✓ من خلال النتائج السابقة تبين أن لمتغير الحجم ليس له تأثير في تبني بطاقة الأداء المتوازن وقد يكون ذلك ناتج عن افتقار المؤسسات إلى الإمكانيات المادية والبشرية.

على ضوء النتائج المتوصل إليها يتم عرض بعض المقترحات التالية:

✓ العمل على استخدام مجموعة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية، متضمنة الأداء التشغيلي والاستراتيجي، وبالشكل الذي يقدم صورة واضحة وموضوعية عن نتائج الأداء للمؤسسات؛
✓ الاهتمام بصياغة استراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة على مدى زمني مناسب، فبطاقة الأداء المتوازن دون استراتيجية تعد مضيعة للوقت؛

✓ ضرورة اهتمام إدارة المؤسسات بالدراسات البيئية خصوصا المتعلقة ببيئة المؤسسة، وتحديد أهم المتغيرات المؤثرة في المؤسسة مع تحديد اتجاه سلوكها، مما يساعد الإدارة في دقة تصميم الهيكل التنظيمي أو تطويره بما يحقق التكيف المناسب بين البيئة والتنظيم؛

✓ ضرورة تشجيع المحاسبين على اكتساب مهارات ومعارف حديثة تمكنهم من أداء أدوار جديدة، تساعدهم في الحفاظ على الميزة التنافسية لهم داخل فريق العمل، وقد يتحقق ذلك من خلال إلزام المحاسبين ببرامج التعليم المهني المستمر.

6. قائمة المراجع:

1. Abdel-Kader, M., & Wadongo, b. (2014). contingency theory, performance management and organizational effectiveness in the third sector. *international journal of productivity and performance management*, vol.63(No.6).

2. Doan, N. (2012). The Adoption of Western Management Accounting practices in Vietnamese Enterprises During Economis Transition. Griffth University, Thesis Dortorate.
3. james, W., & Hoque, Z. (2000, December). linking balanced Scorecard Measures to Size and market Factors: impact on Organizational performance. *Journal of Management Accounting Research, vol.20*.
4. Kaplan, R. S., & David P, N. (1992). *The Balanced Scorcard: Measures That Drive Performance*. Harvard Business.
5. Kaplan, R. S., & David P, N. (1996). *The balanced scorecard- translating strategy into action*. : Harvard Business .
6. Kaplan, R. S., & David P, N. (2007). *using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Havard business.
7. Smith, R. F. (2007). *Business Process Management and the Balanced Scorecard- Using Processes Strategic Drivers*. Canada: Hoboken new Jersy.
8. أثمار عبد الرزاق محمد. (2015). *استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة*. الأردن: دار الحامد.
9. حازم حجلة سعيدة. (2016). استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لرفع أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. عنابة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار- عنابة، أطروحة دكتوراه علوم.
10. حنان نبيل عبد الجبار. (2015). تحليل أثر العوامل الموقفية في اختيار أساليب المحاسبة الادارية المعاصرة. *مجلة الإدارة والاقتصاد*, 38(5).
11. سميرة أحمد سالم أبوهذاف. (2014). المحددات المؤثرة في تطوير أساليب المحاسبة الادارية- دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين- غزة، فلسطين: الجامعة الاسلامية، رسالة ماجستير.
12. عريوة محاد. (2016). إشكالية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام في القطاع العمومي المحلي لقياس وتقييم الأداء المستدام- دراسة عينة من المجالس الشعبية البلدية بالجزائر- *مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير*(العدد15).
13. محمد سرور الحريري. (2014). *المحاسبة الإدارية المتقدمة*. الأردن: الدار المنهجية.

14. محمد موسى فرج الله. (2016). أثر المتغيرات الموقفية على العلاقة بين تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية وتحسين الأداء التشغيلي. جامعة الزعيم الأزهرى، أطروحة دكتوراه في المحاسبة.
15. وائل محمد صبيح إدريس، و منصور الغالبي طاهر محسن. (2007). الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي-منهج معاصر. الأردن: دار وائل.