

دور الأداء الإستراتيجي في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن
دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية البويرة والأغواط
**The role of Strategic Performance in activating the balanced scorecard
A field study of a sample of the economic institutions of Bouira and
Laghouat**

- زبير عياش: أستاذ التعليم العالي ، مخبر المحاسبة، المالية، الجباية والتأمين، جامعة أم البواقي ، ayache.zoubeir@univ-oeb.dz
- خلف الله بن يوسف: أستاذ محاضر أ، المخبر "MQEMADD" ، المركز الجامعي آفلو، b.khalfallah@cu-aflou.dz
- مراد مسعود سعداوي: طالب دكتوراه ، التنمية المحلية المستدامة ، جامعة المدية ، saadaoui.mourad@univ-medea.dz

تاريخ النشر: 2021/01/20

تاريخ القبول: 2020/12/04

تاريخ الإرسال: 2020/08/20

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن، ومن أجل تحقيق الهدف تم تصميم استبيان وتوزيعه على أفراد عينة الدراسة، وتم تحليل النتائج باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد والبسيط، وهذا من أجل الكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة وتقديم النموذج الامثل لها. وخصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إستراتيجية المؤسسات الاقتصادية تساهم بشكل كبير في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن.

الكلمات المفاتيح: الأداء الإستراتيجي ، بطاقة الأداء المتوازن ، إستراتيجية ، الأداء

التصنيف JEL: L12, P27, H11

Abstract

This study aims to understand the role of local government strategy in activating the balanced performance chart, In order to achieve the objective, a questionnaire was designed and distributed to the population of the study sample, The results were analyzed using a simple and multiple linear regression method, to determine the nature of the relationship between the study variables and provide them with the optimal model, The study achieved several results, the most important of them: The strategy of local authorities greatly contributes to the activation of the balanced performance chart in the municipalities and local administration in general.

Key words: Strategic performance, balanced performance chart, strategy, the performance

Jel Classification Codes : L12, P27 ,H11

- مقدمة:

تنهض المؤسسات الاقتصادية في العصر الحديث بمسؤوليات أخرى إضافة إلى تحقيق أقصى إنتاج بتكاليف أقل ونوعية أفضل ، ومن هذه المسؤوليات تحقيق أهداف اجتماعية وأخرى بيئية قد تكون مباشرة أو غير مباشرة ينتظر منها تحقيق أهداف غير مالية تصب في قالب تحقيق الهدف الأول والأسمى للمؤسسة الاقتصادية ، ألا وهو تحقيق أعلى ربح ممكن مع الأهداف الإستراتيجية الأخرى .

يعتبر الأداء محورا أساسيا لنجاح المؤسسات الاقتصادية ، ، لذلك فقد حظي باهتمام الكثير من الباحثين والمختصين فتمحورت جهودهم على تحديد سبل الارتقاء بمستواه، وهذا لمسيرة التطورات السريعة التي يشهدها العالم وقد تم استخدام العديد من أدوات التسيير الحديثة لدعم عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن أداة لتقييم الأداء فضلا عن كونها نظاما يعمل على تطوير الأهداف الإستراتيجية إلى مقاييس مالية وغير مالية وتحسين مستوى الأداء والرفع من كفاءة وفعالية أعمال المؤسسات وذلك من خلال التفاعل والاهتمام ببيئتها الخارجية والداخلية فيتم بذلك تحليل الأداء في المؤسسات الاقتصادية على أساس رؤيتها الإستراتيجية وتوجيهها إلى اتجاه جديد يدعم الأداء العام في إدارة المؤسسة .

بناء على ما سبق تتمحور إشكالية هذه الورقة البحثية في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور الأداء الإستراتيجي في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية التي سنحاول الإجابة عنها والمتمثلة في :

- هل تساهم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن ؟
- هل تساهم الرسالة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن ؟
- هل تساهم البيئة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن ؟

الفرضيات:

الفرضية الأولى:

H₀: لا تساهم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن

الفرضية الثانية:

H₀: لا تساهم الرسالة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن

الفرضية الثالثة:

H₀: لا تساهم البيئة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في العمل على التوجيه الإداري للمؤسسات الاقتصادية من أجل تجسيد إستراتيجية وتحقيق القيمة المضافة وذلك من خلال تفعيل دور أدوات مراقبة التسيير الحديثة (بطاقة الأداء المتوازن) في الرقابة والاستعمال الرشيد لكل الموارد المتاحة.

تقسيمات الدراسة:

المحور الأول: التأصيل المعرفي لمتغيرات الدراسة

المحور الثاني: الإطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات

المحور الأول: التأصيل المعرفي لمتغيرات الدراسة

I- المحور الأول: التأصيل المعرفي لمتغيرات الدراسة :

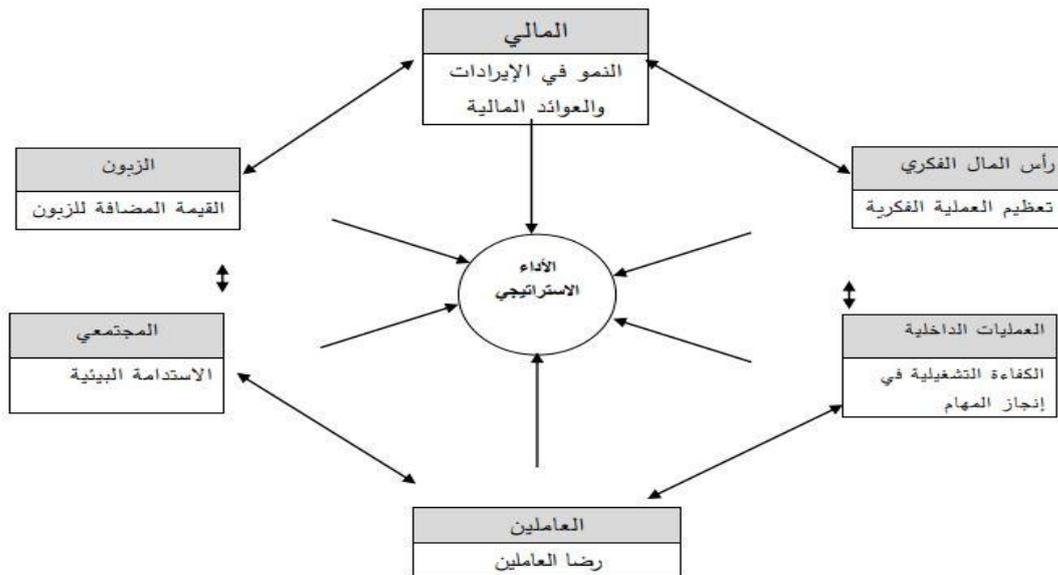
I-1- الأداء الإستراتيجي:

للأداء الاستراتيجي مفهوم واسع ، يشمل في مضامينه العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل والكفاءة والفعالية ، المخطط والفعلية والكمي والنوعي ، وغيرها من العوامل المتعلقة به ، لذلك فإن الأداء الإستراتيجي يمثل ذلك النشاط الشمولي والمستمر ، والذي يعكس نجاح المؤسسة وإستمرارها وقدرتها على التكيف مع البيئة ، أو فشلها أو إنكماشها ، والمبني على أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة وفقا لمتطلبات نشاطها وعلى ضوء أهدافها طويلة الأمد. (لطرش، 2018، صفحة 22)

I-1-1- مفهوم الأداء الإستراتيجي : يعد الأداء الإستراتيجي عنصرا أساسيا من عناصر العملية الإدارية إذا يسهم في تقديم البيانات والمعلومات التي تستخدم في قياس مدى تحقق أهداف المؤسسة. (إدريس و محمد، 2018، صفحة 364)

كما يمكن تعريف الأداء الإستراتيجي على أنه نهج إستراتيجي متكامل لتحقيق النجاح المستدام للمؤسسات التي تركز على تحسين الأداء وتطوير الموظفين وهي إستراتيجية من حيث أنها تهتم بالقضايا الأوسع التي تواجه وظائف ومراكز العمل في المؤسسة إذا ما أريد لها أن تعمل بفعالية في بيئتها ، وبالتالي دفع الإتجاه العام الذي تعتمز فيه المؤسسة تحقيق الأهداف الطويلة الأجل. (Armstrong, 2009, p. 55)

شكل رقم (01) : علاقة الأداء الإستراتيجي بمختلف الوظائف



المصدر : صفاء إدريس عبودي ، رياض أحمد محمد ، إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي في الشركة العامة للسمنت الشمالية في الموصل ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية ، المجلد 01 (41) ، العراق ، 2018 ص 336.

I-1-2- أهمية قياس الأداء الإستراتيجي : في القطاع الخاص ، ينتج قياس الأداء للمؤسسات الربحية جمع البيانات التي تساعد على تحديد التحسينات المحتملة لنماذج أعمالها ، فمن خلال القياس المبني على المعرفة التي توفرها البيانات يمكن للمؤسسة أن تزيد من أدائها المالي بشكل أكبر . وكما يوضح أحد وراد إدارة الأعمال فإن " نموذج الأعمال التجارية هو مجرد نموذج يستند إلى سلسلة من الافتراضات التي قد لا تكون صحيحة " . ويمكن أن يساعد قياس الأداء على تحويل الإفتراضات إلى حقائق مفهومة جيدا وإظهار الطريق إلى التسحيات التي تؤدي إلى نماذج أعمال أكثر فعالية. (لطرش، 2018، صفحة 104).

I-2- بطاقة الأداء المتوازن:

تعتبر من الأدوات الحديثة في تقييم الأداء فقد مثلت منذ نشأتها موضوع بحث واهتمام العديد من المفكرين، وشهدت مجموعة من التطورات والتغييرات إضافة إلى تعدد تعريفاتها.

I-2-1- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن: هي أداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي لمساعدة المنظمات على تقييم أنشطتها وأدائها وفق رؤيتها واستراتيجيتها. يمكن القول أيضاً إن بطاقة الأداء المتوازن ليست فقط نظام قياس، وإنما نظام إداري يقوم بربط الأهداف والمقاييس والمستويات المستهدفة والمبادرات، والتي بحملها تصف استراتيجية المنشأة وتساعد على تزويد الإدارة بالتغذية العكسية لعملياتها الداخلية ومنتجاتها الخارجية من أجل التطوير المستمر لأداء ونتائج استراتيجيتها. (مسري، 2019)

كما تعرف بأنها نظام يعمل على ترجمة رسالة إستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من المؤشرات الشاملة التي توفر إطار للقياس الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية. (الطاني فاضل و حسون ، 2014 ، صفحة 579)

كما يمكن تعريفها على أنها مجموعة مختارة بدقة من المؤشرات القابلة للقياس الكمي والمستمدة من إستراتيجية المؤسسة حيث تمثل هذه المؤشرات أداة تستخدم من طرف المديرين لتوحيد نتائج أداء المؤسسة إلى الموظفين ومختلف أصحاب المصالح وهو ما يمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية. (الصغير، 2014/2015، صفحة 62)

كما يمكننا تعريفها على أنها إطار متعدد الأبعاد لقياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية بجمع بين المؤشرات المالية وغير مالية.

I-2-2- التوجهات الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن:

يؤكد مقياس الأداء المتوازن على الربط بين مقاييس الأداء والاستراتيجية، وتنظيم الأعمال انطلاقاً من أن الاستراتيجية هي مجموعة من الافتراضات المتعلقة بعلاقات السبب والنتيجة، وأن نظام قياس الأداء يجب أن يحدد العلاقات بين عوامل النجاح الأساسية (ksf) والمقاييس التي تعكس أداء تلك العوامل كأساس لتحديد مقاييس الأداء، ولا شك أن الربط بين نظام قياس الأداء والاستراتيجية ينشط دور بطاقة الأداء المتوازن من مجرد كونها أداة لتطوير الأداء التشغيلي إلى اعتبارها نظام شامل لتنفيذ الاستراتيجية من خلال توصيل رسائل معينة إلى الأفراد في كل المستويات التنظيمية تؤكد على التوجه المستقبلي لتنظيم الأعمال. (زغلول، 2003، صفحة 400)

ويقدم الأداء المتوازن اليوم مفهوماً جديداً وهو مفهوم العملية المزدوجة الحلقات وتقوم هذه العملية على دمج إدارة العمليات التكتيكية مع إدارة العوامل الاستراتيجية ولهذا المقياس فائدة تحلّي في مايلي: (الغالي و منصور، 2003، صفحة 141)

- كونه تقريرا إداريا موحدًا ودقيقًا لوصف الأداء العمليّ وفق أبعاد أربعة مختلفة؛
- أن الروابط السببية بين المقاييس تساعد في إضافة معنى وملائمة أكثر للمقاييس وتسهيل عملية تحديد الأهداف؛
- إن الجمع بين المقاييس وفق الأبعاد المكونة للنظام يمكن من نقل أثر المبادرة في تحسين الأداء في أحد الأبعاد إلى جميع العمليات في المنظمة ككل.
- ان مناقشة التوقعات الخاصة بالأداء والأمور العملية الأخرى التي تعتبر جزء من النظام تم تصميمه حتى يزيد من الفهم والوعي لدى العاملين في الإدارة .

I-3-3- خطوات الأداء الإستراتيجي في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن: (لطرش، 2018، صفحة 154/159)

- هناك العديد من الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، والتي يراعي فيها الترتيب والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكييفها طبقا لخصائص وظروف كل مؤسسة على حده .
- I-3-3-1- صياغة رؤية ورسالة المؤسسة : ينبغي أن تبدأ المؤسسة الاقتصادية بوضع وتحديد بيان الرؤية المستقبلية ، البيان هو وصف مفصل نسبيا للمكان الذي يتوقع أن تكون في المؤسسة أو مركز نشاط معين أو قسم بعد سنتين أو خمسة سنوات .

- I-3-3-2- وضع الأهداف الإستراتيجية : يبدأ تصميم بطاقة الأداء المتوازن عادة من قبل فريق من الإدارة العليا ، يعملون معا لترجمة المؤسسة وإستراتيجيتها إلى أهداف إستراتيجية محددة ، بحيث يتم إيجاد نموذج مشترك للمؤسسة ككل يساهم فيه كل الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة ، وتهدف هذه العملية إلى إيجاد نوع من الإتفاق في الآراء والفهم المشترك عن رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها بين المديرين ، وذلك من خلال ترجمتها إلى أسلوب علمي يمكن للمديرين فهمه وإستخدامه في ترشيد تصرفاتهم على إختلاف مستوياتهم ، وعليه فان رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها يتم ترجمتها إلى مجموعة متكاملة من الأهداف والمقاييس التي تحدد محركات النجاح على المدى الطويل .

- I-3-3-3- المتابعة والتقييم : تعمل بطاقة الأداء المتوازن على توقع الأحداث المستقبلية للمؤسسة ليتم تصوير هذه الأحداث ورسمها في شكل خريطة إستراتيجية ، وتقوم الخريطة بالعمل على بيان الأهداف الإستراتيجية وتخصيصها وترجمتها إلى أهداف تشغيلية لتوضيح الأعمال اليومية للعاملين .

II- الإطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات:

II-1- الأساليب الإحصائية المستخدمة :

II-1-1- مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الأطراف التالية :

الموظفين الإداريين، المحاسبين، رؤساء المصالح، في بعض المؤسسات الاقتصادية بولايتي البويرة والأغواط.

لقد تم توزيع (45) استمارة قصد الحصول على أعلى نسبة تمثيل ممكنة، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم 01: عينة الدراسة

النسبة %	التكرار	البيان
100%	45	الاستثمارات الموزعة
84.44%	38	الاستثمارات المسترجعة
15.55%	07	الاستثمارات غير مسترجعة
02.22%	01	الاستثمارات الملغاة
82.84%	37	الاستثمارات الصالحة للدراسة

المصدر : من إعداد الباحثين

الملاحظ من خلال جدول رقم (01) أن عدد الاستثمارات الموزعة بلغ (45) استثماراً والتي تم تحصيل منها 38 من أفراد العينة و 07 استثمارات فقدناها نتيجة الإهمال، والملاحظ أن نسبة الاستثمارات الصالحة للتحليل تمثل 82.84% من إجمالي الاستثمارات الموزعة وهي نسبة جيدة للتحليل.

II-1-2-: طريقة القياس استخدام أسلوب النمذجة:

- تقدير النموذج :

لتوضيح دور الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن ، سيتم تقدير واختبار نموذج الانحدار الخطي المتعدد التالي:

$$y = f(x_i) = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \varepsilon_i$$

Y = القيمة التقديرية لتفعيل بطاقة الأداء المتوازن

X = إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية

β_0 = مستوى الأداء المتوازن للمؤسسة الاقتصادية في حالة التطبيق الخاطئ للأداء الإستراتيجي .

X₁ : الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية ؛

X₂ : الرسالة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية ؛

X₃ : البيئة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية ؛

B₁ : الميل الحدي للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية ، والذي يعني أنه كلما تم تحقيق الأهداف

الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية تغير مستوى الأداء المتوازن بقيمة B₁ .

B₂ : الميل الحدي لرسالة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية ، والذي يعني أنه كلما كانت الرسالة الإستراتيجية

للمؤسسة الاقتصادية واضحة تغير مستوى الأداء المتوازن بقيمة B₂ .

B₃: الميل الحدي للبيئة الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية ، والذي يعني كلما كانت البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الإقتصادية جيدة كلما تغير مستوى الأداء المتوازن بقيمة B₃.
E_i: الخطأ المعياري.

II-2- التحليل الوصفي لمفردات العينة:

II-2-1- عينة الدراسة

جدول رقم (02) المتغيرات الوصفية لأفراد عينة الدراسة

المتغيرات	الفئة	التكرارات	النسبة
المؤهل العلمي	ليسانس	14	37.8%
	ماستر	10	27.1%
	ماجستير	02	5.4%
	أخرى	11	29.7%
الوظيفة	موظف	16	43.2%
	رئيس مصلحة	6	16.2%
	إطار مالي	8	21.6%
	أخرى	7	18.9%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	7	18.9%
	بين 5 و 10 سنوات	17	45.9%
	أكثر من 10 سنوات	13	35.1%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن أغلب أفراد العينة حسب المؤهل العلمي كانوا جامعيون، حيث بلغ عددهم (26) فردا وهو ما يعادل نسبة 70.3%، وهي نسبة جيدة، وهذا يدل على قدرة أفراد العينة على تفهم أسئلة الاستبانة والإجابة عليها، وهذا ما يعطي كذلك أهمية للبحث من حيث النتائج المتحصل عليها أما بالنسبة للوظيفة فأغلب أفراد العينة هم موظفين وإطارات مالية حيث بلغ عددهم (24) فردا، وهذا ما يخدم هدف الدراسة، كما يلاحظ من خلال الجدول، أن 81% من المستجوبين يملكون خبرة أكثر من 5 سنوات هذا ما يعزز الثقة بإجابات العينة.

II-2-2- ثبات الاستبانة:

تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة القياس، والجدول رقم (03) يبين معاملات كل متغير؛ بالإضافة إلى معامل الاستبانة ككل.

جدول (03) معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية	04	0.946
الرسالة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية	03	0.486
البيئة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية	03	0.900
بطاقة الأداء المتوازن	10	0.967
المجموع	20	0.977

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن معاملات ثبات متغيرات الدراسة تراوحت ما بين 0.486 و 0.967، بينما بلغ معامل الاستبانة ككل (0.977)، وهي أعلى من الحد الأدنى المقبول (60%)، وهذا يدل على ثبات أداة الدراسة، وقد أكد (Malhotra, 2010) أن شرط ثبات أداة الدراسة يتحقق إذا كان معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر أو يساوي 0.60.

II-3- تحليل الانحدار الخطي المتعدد واختبار الفرضيات :

II-3-1- تحليل مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة

الغرض من هذا التحليل هو معرفة نوع العلاقة التي تربط بين المتغيرات المستقلة حيث سيتم الاستعانة بمصفوفة الارتباط لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة فيما بينها.

مصفوفة الارتباط بين جميع المتغيرات المستقلة				
		x1	x2	x3
x1 الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية	معامل الارتباط بيرسون	1	,772**	,953**
	مستوى الدلالة		,000	,000
	العينة	37	37	37
x2 الرسالة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية	معامل الارتباط بيرسون	,772**	1	,749**
	مستوى الدلالة	,000		,000
	العينة	37	37	37
x3 البيئة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية	معامل الارتباط بيرسون	,953**	,749**	1
	مستوى الدلالة	,000	,000	
	العينة	37	37	37

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال مصفوفة الارتباط عدم وجود علاقة قوية بين المتغيرين (x1) و (x2) أي ليس لهم تأثير مشترك على المتغير التابع أما بين المتغيرين (x1) و (x3) توجد علاقة قوية ذات تأثير مشترك بينهم أي توجد علاقة متداخلة ومن أبرز المقاييس المستخدمة للكشف عن العلاقة المتداخلة في الارتباط المتعدد هو معامل تضخم التباين (VIF) يتم إيجاد معامل التباين (VIF) عن طريق بناء نموذج خطي متعدد لكل متغير مستقل على بقية المتغيرات المستقلة ، ومن ثم إيجاد معاملات التحديد R^2 وبعد تطبيق قانون معامل تضخم البيانات :
إذا كان المعامل أكبر من 10 فهذا مؤشر على وجود علاقة متداخلة بين المتغيرين

$$VIF(x1,x2)=\frac{1}{1-R^2}=\frac{1}{1-0.59}=2.47$$

$$VIF(x1,x3)=\frac{1}{1-R^2}=\frac{1}{1-0.9082}=11$$

$$VHF(x2,x3)=\frac{1}{1-R^2}=\frac{1}{1-0.44}=1.78$$

من خلال النتائج السابقة نجد أن معامل تضخم التباين $VIF(x1,x3)$ أكبر من 10 فهذا مؤشر يدل على وجود علاقة متداخلة بين المتغيرين (x1) و (x3) أي يوجد لهم تأثير مشترك على المتغير التابع .
II-3-2- تحليل الانحدار الخطي المتعدد :

قبل تحليل الانحدار الخطي المتعدد سوف نعلم على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد الذي سيوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

جدول رقم (04) الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع				
نموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل R ²	خطأ قياسي في التقدير
ج				
1	0,954	0,909	0,901	0,12728
أ. المتغيرات المستقلة x1, x2, x3, ب ، المتغير التابع y				

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) وجود علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة (الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية ، الرسالة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية ، البيئة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية) ، والمتغير التابع (بطاقة الأداء المتوازن)، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون الخطي (R= 0.954)، وهذا يعني أنه كلما كان الأداء الإستراتيجي جيد للمؤسسة الاقتصادية كلما زاد مستوى الأداء المتوازن، كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد ($R^2= 0.905$) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 90.5% من تباين المتغير التابع، وتدل قيمة R^2 على فعالية النموذج المقترح بحيث أن المتغيرات المستقلة تؤثر على الأداء المتوازن بنسبة 90.5% وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى بقيمة 9.5% تؤثر على الأداء المتوازن للمؤسسات الاقتصادية .

جدول رقم (05) اختبار التباين بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع						
النموذج		مجموع المربعات	درجة الحرية	المربعات الوسطى	فيشر	مستوى الدلالة
1	تراجع	13,722	3	4,574	110,177	0,000
	المتبقي	1,731	33	0,042		
	المجموع	15,092	36			
أ: المتغير التابع : y.						
ب: المتغيرات المستقلة، X3, X1, X2, .						

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن قيمة فيشر المحسوبة (110.177) وهي أكبر من قيمة فيشر الجدولية (2.88) عند درجة حرية 33 وهذا يدل على أن النموذج دال إحصائيا. كما بلغت قيمة (Sig=0.000) وهي أقل من 0.05 وهذا يعني أن مستويات المعنوية عالية جدا و أن النموذج الكلي صالح ويمكن الاعتماد عليه.

جدول رقم (06) اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأثر المتغيرات المستقلة على الأداء المتوازن						
النموذج		معاملات		معاملات قياسية	t	مستوى الدلالة
		B	الانحراف المعياري	Bêta		
1	المتغيرات المستقلة	0,197	0,188		1,049	0,302
	X1	0,568	0,133	0,777	4,281	0,000
	X2	0,477	0,091	0,434	5,244	0,000
	X3	0,168	0,140	0,210	1,204	0,237
أ. المتغير التابع: y						

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح بيانات الجدول رقم 06 أن المتغيرات المستقلة ذات الدلالة الإحصائية تتمثل في (الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية والرسالة الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية) أما المتغير الثالث فهو غير دال إحصائيا (مستوى الدلالة أكبر (0.05) وبالتالي تم حذفه من معادلة الانحدار ويمكن تقدير معادلة نموذج الانحدار الخطي المتعدد في الشكل التالي:

$$Y = 0.197 + 0.568X_1 + 0.477X_2$$

II-3-3- اختبار الفرضيات:

من أجل اختبار فرضيات هذا البحث تم الاعتماد على الانحدار الخطي البسيط و (T - test) كما هو موضح في الجداول الموالية:

اختبار الفرضية الأولى: لا تساهم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن.

جدول رقم (07) الارتباط بين الأهداف الاستراتيجية للجماعات المحلية و بطاقة الأداء المتوازن				
نموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل R ²	خطأ قياسي في التقدير
	0,912	0,832	0,827	0,26944
أ. المتغير المستقل x1 , ب ، المتغير التابع y				

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل (الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية) والمتغير التابع (بطاقة الأداء المتوازن) حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون الخطي $R=0.912$ ، ونستنتج من ذلك أنه كلما تم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية كلما زاد مستوى الأداء المتوازن.

جدول رقم (08) اختبار تبين الأهداف الاستراتيجية و بطاقة الأداء المتوازن						
النموذج		مجموع المربعات	درجة الحرية	المربعات الوسطى	فيشر	مستوى الدلالة
1	تراجع	55112,	1	12,551	82172,8	0,000
	المتبقي	2,541	53	370,0		
	المجموع	09215,	63			
أ. المتغير التابع: y						
ب. المتغير المستقل, x1						

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن قيمة معامل التحديد $R^2=0.827$ وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته % 82.7 من تبين المتغير التابع، وتدل قيمة R^2 على فعالية قوية للنموذج المقترح، بحيث أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية يؤثر على بطاقة الأداء المتوازن بنسبة % 82.7، وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى بقيمة % 17.3 تؤثر على بطاقة الأداء المتوازن، كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن قيمة فيشر المحسوبة (172.828)، وهي أكبر من قيمة فيشر الجدولية (2.87) عند درجة حرية 35، وهذا يدل على أن النموذج دال إحصائيا. كما بلغت قيمة (Sig=0.000) وهي أقل من 0.05 وهذا يعني أن مستويات المعنوية عالية جدا وأن النموذج الكلي صالح ويمكن الاعتماد عليه.

جدول رقم (09) اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الأهداف الإستراتيجية على بطاقة الأداء المتوازن					
النموذج	معاملات		معاملات قياسية	T	مستوى الدلالة
	B	الانحراف المعياري	Bêta		
المتغير المستقل	0,810	0,167		4,865	0,000
X1	0,667	0 051,	0,912	13,148	0,000
أ. المتغير التابع: y					

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن قيمة t المحسوبة بلغت (13.148)، وهي أكبر من قيمة t الجدولية (2.010) عند درجة الحرية 35 وعند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة: أن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية تساهم في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن، كما بلغت قيمة معامل الانحدار الخطي البسيط (β) (0.667) وقيمة معامل الانحدار (a) (0.810)، وبما أن قيمة معامل الانحدار موجبة هذا يعني أن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية بقيمة وحدة واحدة يؤدي ذلك إلى تفعيل بطاقة الأداء المتوازن بقيمة (0.469) وحدة، ويمكن تقدير معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط في الشكل التالي :

$$. y = 0.810 + 0.667 X_1$$

اختبار الفرضية الثانية: لا تساهم الرسالة الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن.

جدول رقم (10) الارتباط بين الرسالة الإستراتيجية و بطاقة الأداء المتوازن				
نموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	معامل التحديد المعدل R2	خطأ قياسي في التقدير
1	0,876	0 ,768	0,762	0,31613
أ. المتغير المستقل, x2				

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل (الرسالة الإستراتيجية) والمتغير التابع (بطاقة الأداء المتوازن)، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون الخطي $R=0.876$ ، ونستنتج من هذه النتيجة أنه كلما كانت الرسالة الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية واضحة كلما زاد مستوى الأداء المتوازن.

جدول رقم (11) اختبار تباين الرسالة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية وبطاقة الأداء المتوازن						
النموذج		مجموع المربعات	درجة الحرية	المربعات الوسطى	فيشر	مستوى الدلالة
1	تراجع	11,594	1	11,594	116,018	0,000
	المتبقي	3,498	35	0,100		
	المجموع	15,092	36			
أ. المتغير التابع: y						
ب. المتغير المستقل: x2						

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.768$) وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 76.8 % من تباين المتغير التابع، وتدل قيمة R^2 على فعالية قوية للنموذج المقترح، بحيث أن الرسالة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية تؤثر على بطاقة الأداء المتوازن بنسبة 76.8 % وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى بقيمة 23.2% تؤثر على بطاقة الأداء المتوازن، كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (11)، أن قيمة فيشر المحسوبة (116.018) وهي أكبر من قيمة فيشر الجدولية (2.87) عند درجة حرية 35 وهذا يدل على أن النموذج دال إحصائياً. كما بلغت قيمة (Sig=0.000) وهي أقل من 0.05 وهذا يعني أن مستويات المعنوية عالية جدا و أن النموذج الكلي صالح ويمكن الاعتماد عليه.

جدول رقم (12) اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الرسالة الإستراتيجية للجماعات المحلية على بطاقة الأداء المتوازن						
النموذج	معاملات			معاملات قياسية	t	مستوى الدلالة
	B	الانحراف المعياري	Bêta			
1	المتغير المستقل	0,027	0,279		0,098	0,048
	X2	0,963	0,089	0,876	10,771	0,000
أ. المتغير التابع						

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن قيمة t المحسوبة بلغت (10.771)، وهي أكبر من قيمة t الجدولية (2.010) عند درجة الحرية 35 وعند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة: الرسالة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية تساهم في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن، كما بلغت قيمة معامل الانحدار الخطي البسيط (β) (0.963) وقيمة معامل الانحدار (a) (0.027)، وبما أن قيمة معامل الانحدار موجبة هذا يعني أن زيادة الوضوح في الرسالة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية بقيمة وحدة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة فعالية بطاقة الأداء

المتوازن بقيمة (0.963) وحدة، ويمكن تقدير معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط في الشكل التالي: $y = 0.027 + 0.963 X_2$

اختبار الفرضية الثالثة: لا تساهم البيئة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن

جدول رقم (13) الارتباط بين البيئة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية وبطاقة الأداء المتوازن				
نموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل R ²	خطأ قياسي في التقدير
1	0,856	0,733	0,725	0,33942
أ. المتغير المستقل, x3				

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل (البيئة الاستراتيجية) والمتغير التابع (بطاقة الأداء المتوازن)، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون الخطي $R=0.856$ ، ونستنتج من هذه النتيجة أنه كلما كانت البيئة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية جيدة كلما زاد مستوى الأداء المتوازن.

جدول رقم (14) اختبار تباين البيئة الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن						
النموذج		مجموع المربعات	درجة الحرية	المربعات الوسطى	فيشر	مستوى الدلالة
1	تراجع	11,060	1	11,060	96,000	0,000
	المتبقي	4,032	35	0,115		
	المجموع	15,092	36			
أ. المتغير التابع: y						
ب. المتغير المستقل, x3						

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.733$) وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 73.3% من تباين المتغير التابع، وتدل قيمة R^2 على فعالية قوية للنموذج المقترح، بحيث أن البيئة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية تؤثر على بطاقة الأداء المتوازن بنسبة 73.3% وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى بقيمة 26.7% تؤثر على بطاقة الأداء، كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (15)، أن قيمة فيشر المحسوبة (96.000) وهي أكبر من قيمة فيشر الجدولية (2.87) عند درجة حرية 35 وهذا يدل على أن النموذج دال إحصائياً، كما بلغت قيمة (Sig=0.000) وهي أقل من 0.05 وهذا يعني أن مستويات المعنوية عالية جدا و أن النموذج الكلي صالح ويمكن الاعتماد عليه.

جدول رقم (15) اختبار انحدار الخطي البسيط لأثر البيئة الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية على بطاقة الأداء المتوازن					
النموذج	معاملات		معاملات قياسية	t	مستوى الدلالة
	B	الانحراف المعياري	Bêta		
المتغير المستقل	0,744	0,229		3,244	0,003
X3	0,687	0,070	0,856	9,798	0,000

أ. المتغير التابع: y

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن قيمة t المحسوبة بلغت (9.798)، وهي أكبر من قيمة t الجدولية (2.010) عند درجة الحرية 35 وعند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة: البيئة الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية تساهم في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن، كما بلغت قيمة معامل الانحدار الخطي البسيط (β) (0.687) وقيمة معامل الانحدار (a) (0.744)، وبما أن قيمة معامل الانحدار موجبة هذا يعني أن زيادة البيئة الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية بقيمة وحدة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة فعالية بطاقة الأداء المتوازن بقيمة (0.687) وحدة، ويمكن تقدير معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط في الشكل التالي :

$$y = 0.744 + 0.687 X_3$$

خاتمة: نتائج الدراسة والتوصيات

حاولنا من خلال تناولنا لموضوع دور الأداء الإستراتيجي في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن الوقوف على الإشكالية التي تتمحور حول: دور إستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن، بحيث توصلت الدراسة إلى

أولاً: النتائج التالية :

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة تسمح بتحديد الاتجاه الصحيح من خلال قياس مدى تحقيق الأهداف التي سطرتها المؤسسة الاقتصادية ؛
- توجد هناك إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ؛
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية يساعد على تفعيل بطاقة الأداء المتوازن؛
- توضيح الرسالة الاستراتيجية يساعد المستويات الإدارية العليا في اتخاذ القرارات الرشيدة و يساهم في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن؛

➤ التحليل الجيد للبيئة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية يضمن قياس الأداء الفعلي ويحدد الانحرافات وأسابيها ويسمح باتخاذ الإجراءات الصحيحة؛

ثانيا :التوصيات :

- ضرورة التنسيق والتكامل في تقييم الاداء ، وذلك بالتركيز على المؤشرات المالية والمؤشرات الغير المالية؛
- يجب على المؤسسات القيام بدورات تدريبية وتأهيل مرؤوسي الموارد البشرية العاملة على كيفية استخدام بطاقة الاداء المتوازن ؛
- على المؤسسات ان تقدم حوافز جد قيمة للعمال من اجل كسب رضاهم ودفعمهم الى القيام باعمالهم على احسن وجه

- الإحالات والهوامش :

1. Armstrong, M. (2009). *Performance Management*. Kogan Page Limited,Fourth edition, USA.
2. أحمد القيسى الطائي فاضل ، و علي حسون . (2014). الإدارة الإستراتيجية ، نظريات مدخل أمثلة وقضايا معاصرة. دار الصفاء ، ط 1 ، عمان.الأردن .
3. ريعة أحمد الصغور . (2014/2015). تقييم أداء المؤسسات الصناعية واستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للإنتاج الآلات الصناعية. : مذكرة ما جستير غير منشورة ، في علوم التسيير تخصص إدارة مالية ، . جامعة قسنطينة 2 ، الجزائر.
4. صالح مهدي محسن العامري الغالي ، و طاهر محسن منصور. (2003). بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصرنة المعلومات، نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات المصرية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، العدد الثاني ، كلية التجارة ، جامعة منصور ، مصر .
5. صفاء عبودي إدريس ، و أحمد رياض محمد. (2018). إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي في الشركة العامة للسمنت الشمالية في الموصل. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 373-360.
6. عبد الرؤوف زغلول. (2003). استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الاستراتيجي في بيئة الأعمال المصرية. *المجلة للتجارة والتمويل*، العدد الأول ، كلية التجارة ؛ جامعة طنطا ، مصر .
7. وسيم بن حسن مسري. (2019). مفاهيم حول بطاقة الأداء المتوازن. *مجلة رواد الأعمال* ، <https://www.rowadalaamal.com>. تاريخ الإطلاع 2020/06/06 على ساعة 12:19
8. وليد لطرش. (2018). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء وتقييم الأداء الإستراتيجي -دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر. أطروحة دكتوراه: تخصص علوم تجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر.

ملاحق :

معامل ثبات البعد الثاني

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,486	3

معامل ثبات البعد الثالث

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments

معامل ثبات البعد الأول

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,946	4

3	,900
---	------

معامل ثبات المحور الثاني

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,967	10

التكرار والنسب المئوية مؤهل العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides الليسانس	14	37,8	37,8	37,8
ماستر	10	27,0	27,0	64,9
ماجستير	2	5,4	5,4	70,3
أخرى	11	29,7	29,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

التكرار والنسب المئوية حسب الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides رئيس مصلحة	6	16,2	16,2	16,2
موظف	16	43,2	43,2	59,5
إطار مالي	8	21,6	21,6	81,1
أخرى	7	18,9	18,9	100,0
Total	37	100,0	100,0	

التكرار والنسب المئوية الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides أقل من 5 سنوات	7	18,9	18,9	18,9
من 5 إلى 10 سنوات	17	45,9	45,9	64,9
أكثر من 10 سنوات	13	35,1	35,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

معامل ارتباط متغيرات المستقلة والمتغير التابع

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,954 ^a	,909	,901	,20375

a. Prédicteurs : (Constante), x3, x2, x1

تباين متغيرات المستقلة والمتغير التابع

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,722	3	4,574	110,177	,000 ^b
	Résidus	1,370	33	,042		
	Total	15,092	36			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), x3, x2, x1

^a معاملات الانحدار الخطي المتعدد

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,197	,188		1,049	,302
x1	,568	,133	,777	4,281	,000
x2	,477	,091	,434	5,244	,000
x3	-,168	,140	-,210	-1,204	,237

a. Variable dépendante : y

مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة

Corrélations

	x1	x2	x3
x1	1	,772**	,953**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	37	37
x2	Corrélacion de Pearson	,772**	,749**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	37	37
x3	Corrélacion de Pearson	,953**	,749**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	37	37

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).