



جامعة ستاردوم

مجلة ستاردوم العلمية
للدراستات الاقتصادية و الادارية



— مجلة ستاردوم العلمية للدراسات الاقتصادية و الادارية —
تصدر بشكل ربع سنوي عن جامعة ستاردوم
المجلد الثاني - العدد الأول لعام 2024
رقم الإيداع الدولي : ISSN 2980-3799

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَاءَ
فَتَنْبُتُ بِشَيْءٍ مِنْهُ
حَبَابٌ كَثِيرٌ وَالَّذِي
يُنزِّلُ مِنَ السَّمَاءِ
مَاءً فَنُحْيِي بِهِ
الْأَشْيَاءَ الَّتِي حَيَّتْ
فَتَحْنُتُ وَبِهِ حَيَاةُ
كُلِّ شَيْءٍ حَيٍّ إِنَّهُ
لَهُ الْوَجْدُ الْعَلِيمُ



هيئة تحرير مجلة ستاردوم العلمية للدراسات " الاقتصادية والإدارية "

رئيس التحرير

د.أمير عمر حسنين صالح - السودان

مدير التحرير

د.سفيان الطيب عبدالقادر - سلطنة عُمان

المدقق اللغوي

أ.ليلى حسين العيان - تركيا

عضو هيئة تحرير

د.سليمان يوسف عبد الله - السعودية

د.خضير عباس الوائلي - العراق

د.عبد الناصر الصغير - ليبيا

د. محمد أحمد عثمان - السعودية

د. عبدالله محمد النهاري - اليمن

جميع حقوق الملكية الأدبية والفنية محفوظة
لمجلة ستاردوم العلمية للدراسات الاقتصادية والإدارية

كلمة مدير مجلة ستاردوم

نتشرف من خلال اصدار هذا العدد من المجلة الاقتصادية و الادارية وهو العدد الثالث للمجلة الاقتصادية و الادارية، و الذي يجيء متلازماً مع كثير من المتغيرات الاقتصادية مما ينجم عنهم كثير من صور المشاهدات التي أثرت على مكونات الاقتصاديات المحلية و الاقليمية و الدولية. لذا فإن مكونات هذا العدد راعت فيها المجلة أن تتناول بالتغطية لبعض افرازات و مسببات التقاطعات الاقتصادية التي شهدتها كثير من البلدان. نأمل أن تكون مواضيع هذا العدد ملبية و مغطية لبعض المجالات ذات الصلة، و هي محاولة لاستاردوم الاقتصادية لمخاطبة القضايا ذات الصلة، و في نفس الوقت تناول هذا العدد بعض امواضيع الادارية التي تأتي محكمة للقضايا الاقتصادية.

أ. ليلى حسين العيان

مدير مجلة ستاردوم

شروط النشر في مجلة ستاردوم العلمية للدراسات الاقتصادية والادارية

مجالات النشر:

تهتم مجلة ستاردوم للدراسات الاقتصادية و الإدارية، بالأبحاث والأوراق العلمية في المجالات التالية:

✓ العلوم القانونية والإدارية والاقتصادية ذات الصلة.

✓ العلوم السياسية.

✓ البيئة.

✓ العمران.

شروط النشر:

1. أن يتسم البحث بالأصالة والجدة والموضوعية، ويُمثل قيمة علمية ومعرفية جديدة في مجال العلوم الاقتصادية و الإدارية

2. تُقبل الأبحاث باللغتين العربية والإنجليزية، على أن تتسم بالأصالة والجدية العلمية

3. ألا يكون البحث قد سبق نشره، أو نُشر جزئياً أو كلياً، أو أُرسِل للنشر في مجلة أخرى، أو تم تقديمه لمؤتمر أو أي جهة أخرى. ويُقدّم الباحث تعهداً خطياً بذلك، وبعدم إرساله لمجلة أخرى إلا بعد أخذ موافقة خطية من مجلة ستاردوم العلمية.

4. تقبل المجلة الأبحاث المُستلّة من رسائل الماجستير والدكتوراه، بعد إعادة صياغتها من جديد، والإشارة إلى أنه بحث مُستل في الصفحة الأولى من البحث، وإرفاق نسخة إلكترونية من الرسالة للمجلة، لعرضها على هيئة تحرير المجلة والمحكّمين؛ لاقتراح أي تعديلات جوهرية -إذا لزم الأمر.

5. للمجلة الحق بإجراء أي تعديلات شكلية على البحث بما يتناسب وطبيعة المجلة.

6. الأبحاث المُرسلة للمجلة لا يُعاد إرسالها للباحثين سواء تم قبولها أم رُفضت.

7. الباحث مسؤول مسؤولية كاملة عن صحة الاقتباس من المراجع المُشار إليها، كما أن هيئة تحرير المجلة غير مسؤولة عن أي سرقة علمية تتم في هذه الأبحاث، وعند ثبوت ذلك؛ يتم سحب البحث من العدد، وللمجلة الحق باتخاذ ما يلزم من إجراءات حيال الباحث.

8. يُكتب عنوان البحث باللغتين العربية والإنجليزية، والملخص باللغتين العربية والإنجليزية، على ألا يزيد عدد كلمات كل مُلخص عن (250) كلمة، بالإضافة إلى خمس كلمات مفتاحية على الأكثر.

9. ألا تزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة، بما في ذلك الهوامش وقائمة المصادر والمراجع وتُدرج الملاحق بعد قائمة المراجع، (مع العلم بأن الملاحق لا تُنشر، وإنما توضع بهدف التحكيم والاطلاع فقط).

القواعد العامة للنشر في المجلة

1. الالتزام بشروط وقواعد وأخلاقيات البحث العلمي وضوابطه المنهجية المتعارف عليها في التخصص.
2. الأبحاث المخالفة لشروط النشر وقواعده لن يتم النظر فيها أو الردّ عليها.
3. للمجلة الحق في رفض أي بحث علمي حتى بعد قبوله؛ إن اتضح وجود مخالفات لقواعد وسياسة النشر بالمجلة.
4. تخضع جميع الأبحاث لفحص أولي، وفحص درجة الاستلال، على ألا تزيد عن (30%)؛ للتأكد من أهلية البحث قبل تقديمه للتحكيم، وتقوم هيئة تحرير المجلة ببيان أسباب الرفض للبحث.
5. تخضع الأبحاث لتحكيم سري تام، وحسب الأصول العلمية من قبل مُحكّمين اثنين على الأقل متخصصين في مجال البحث، ويتم تزويد الباحث بأسباب رفض البحث أو بالتعديلات المقترحة في غضون عشرة إلى خمسة عشر يوماً من تاريخ استلام الباحث كتاباً يفيد بالموافقة الأولية على البحث، ويلتزم الباحث بإجراء هذه التعديلات المطلوبة في غضون خمسة إلى سبعة أيام من تاريخ استلامه قرار التعديلات، ومن ثم إعادة إرسال التعديلات للمجلة، وإلا سيُصرف النظر عن البحث.
6. يتم الردّ بقبول البحث بصورة نهائية أو رفضه في غضون ثلاثة إلى ستة أشهر من تاريخ استلام البحث، وبعد إجراء الباحث للتعديلات المقترحة والالتزام بها.
7. تُعبّر الأبحاث المنشورة عن وجهات نظر مؤلفيها فقط، ولا تُعبّر بالضرورة عن وجهة نظر المجلة، كما ويتحملون مسؤولية صحة المعلومات والنتائج ودقتها.
8. تعتمد المجلة نظام الجمعية الأمريكية لعلم النفس (APA 6.0) للتوثيق والنشر العلمي.
9. يخضع ترتيب الأبحاث عند النشر لاعتبارات فنية فقط، ولا تمس بمكانة الباحث أو بقيمة بحثه.
10. جميع حقوق الطباعة والنشر محفوظة للمجلة، وذلك بعد قبول ونشر البحث، ولا يجوز النقل أو النشر إلا بالإشارة للمجلة.

عناصر البحث المقدم للنشر

1. عنوان البحث باللغتين العربية والإنجليزية، اسم الباحث ثلاثياً، الرتبة العلمية، المؤسسة التعليمية التي ينتمي إليها، والبريد الإلكتروني.
2. ملخص البحث باللغتين العربية والإنجليزية، بما لا يزيد عن (250) كلمة، ويشتمل الملخص على:
أهمية البحث، الهدف من البحث، المنهج المُتبع، إضافة إلى خمس كلمات مفتاحية على الأكثر.
3. مقدمة تحتوي على:
✓ تمهيد للبحث أو ما يعبر عنه بالتعريف بموضوع البحث.

- ✓ إشكالية البحث
- ✓ اهداف البحث
- ✓ المنهج المتبع
- 4. الخاتمة والتي يجب ان تحتوي على
 - ✓ ملخص بسيط للبحث
 - ✓ النتائج المتوصل اليها
 - ✓ المقترحات التي يمكن الخروج بها من البحث
- 5. قائمة المصادر والمراجع والتي تبدأ بالعربية منها، ثم الاجنبية وتكون مرتبة زمنيا بالنسبة للنصوص الرسمية وابدئيا بالنسبة لباقي المراجع.

تنسيق ورقة البحث

- يجب تنسيق ملف البحث على برنامج مايكروسوفت ورد (MS Word)، حسب النظام التالي:
- ✓ الورق: حجم (A4) بأبعاده القياسية (210×297) ملم.
 - ✓ الهوامش للأبحاث العربية والإنجليزية: (2.54 سم) من أعلى وأسفل، (3.18 سم) من اليمين واليسار، هوامش "عادي".
 - ✓ المسافة بين الأسطر: 1 سم
 - ✓ تُدرج أرقام الصفحات في أسفل الصفحة.
 - ✓ يجب ألا يتجاوز حجم الجداول والأشكال والرسومات البيانية حجم وهوامش الصفحة.
 - ✓ الخطوط:
 - ✓ الأبحاث المكتوبة باللغة العربية: نوع الخط (Simplified Arabic).
 - ✓ الأبحاث المكتوبة باللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman).
 - ✓ حجم الخط: (14) غامق للعنوان الرئيس، (12) غامق للعناوين الفرعية.

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحديد حجم الانحرافات بالشركات الصناعية السودانية

(a.alhaj@tu.edu.sa . محمد عباس الحاج عبد الله محمد

أستاذ إدارة الأعمال المشارك - جامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية

Wadomer98@yahoo.com

(د . عبدالرحمن عمر أحمد محمد)

أستاذ المحاسبة والتمويل المشارك - جامعة بحري، وكيل الجامعة التكنولوجية

د. مازن بدرالدين عمر الحاج موسي

(dr.mazinbadr10@gmail.com)

أستاذ المحاسبة والتمويل المساعد - قسم ادارة الأعمال - الكلية الكندية السودانية

المستخلص

تناولت الدراسة دور بطاقة الأداء المتوازن في تحديد حجم الانحرافات بالشركات الصناعية السودانية وتمثلت مشكلة الدراسة في معرفة دور بطاقة الأداء المتوازن في تحديد حجم الانحرافات في العمليات الداخلية بالشركات الصناعية السودانية. هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين دور بطاقة الأداء المتوازن في تحديد حجم الانحرافات المالية وأداء الشركات الصناعية السودانية. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي لجمع البيانات والمعلومات من المدراء الماليين والاداريين العاملين بالشركات الصناعية السودانية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بالشركات الصناعية السودانية بأبعادها الكاملة يساعد في تقييم الأداء وكشف الانحرافات. أوصت الدراسة بضرورة ان تتبنى الشركات الصناعية السودانية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بجميع أبعادها مع مراعاة الاهتمام بعملية تحديد وكشف الانحرافات.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، الانحرافات، الشركات الصناعية السودانية

Abstract

The study examined the role of the balanced scorecard in determining the extent of deviations in Sudanese industrial companies. The problem with the study was to know the balanced scorecard and clarify its role in determining the extent of deviations in internal operations in Sudanese industrial companies. The study aimed to identify the relationship between the role of the balanced scorecard in determine the size of financial deviations and the performance of Sudanese industrial companies. The study used the analytical approach to collect data and

information from administrative and financial managers working in Sudanese industrial companies. The study reached several results including: applying the balanced scorecard in Sudanese industrial companies in its full dimensions helps in evaluating performance and detecting deviations, the study recommended the need for Sudanese industrial companies to adopt the application of the balanced scorecard in all its dimensions, taking into account attention to the process of identifying and detecting deviations.

Keywords: balanced scorecard, deviations, Sudanese industrial companies.

أولاً: الإطار المنهجي:

التمهيد:

يعتبر القطاع الصناعي بالسودان إحدى القطاعات التي توليها الدولة اهتماماً كبيراً لأنه يساعد في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك من خلال توفير السلع كماً ونوعاً وتحقيق الاكتفاء الذاتي منها وتصدير الفائض مما يؤدي الي توفير العملات الصعبة ومن ثم زيادة الدخل القومي، كذلك يوفر القطاع الصناعي فرص العمل للأفراد ويعمل على تنمية البنيات التحتية للمناطق المدن التي تقام فيها المصانع. تواجه الشركات الصناعية أثناء أدائها لأعمالها وأنشطتها مواقف كثيرة تتعلق بعمليات كثيرة مثل: العمليات التي تتعلق بكيفية تحديد المزيج الأمثل من السلع وعمليات نقل وتخزين السلع تامة الصنع من مكان الانتاج الي الاسواق والمخازن، والعمليات التي تتعلق بكيفية تحقيق أداء مالي مرضي للشركة وحملة الأسهم والعمليات التي تتعلق بكيفية ارضاء الزبائن، وغيرها من العمليات الأخرى، وهذه المواقف تتطلب اتخاذ قرار سليم بشأنها حتى لا تتحمل المنشأة تبعات الانحرافات التي تنتج من القرارات غير السليمة. ولعل من الأدوات التي يمكن استخدامها للمساعدة في تحديد حجم تلك الانحرافات هي بطاقة الأداء المتوازن.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور بطاقة الأداء المتوازن في تحديد حجم الانحرافات بالشركات الصناعية السودانية؟

وتتفرع من التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل لبطاقة الأداء المتوازن دور في تحديد حجم الانحرافات في العمليات الداخلية بالشركات الصناعية السودانية؟

2- هل لبطاقة الأداء المتوازن دور في تحديد حجم الانحرافات المالية بالشركات الصناعية السودانية؟
أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

- 1- أهمية الشركات الصناعية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع.
- 2- أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية السودانية.
- 3 - مساهمة الدراسة في تطوير المعرفة عن كيفية تحقيق المزيد من الفوائد من استخدام بطاقة الأداء المتوازن في كشف الانحرافات.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

- 1- التعرف على العلاقة بين دور بطاقة الأداء المتوازن في تحديد حجم الانحرافات في العمليات الداخلية وأداء الشركات الصناعية السودانية.
 - 2- التعرف على العلاقة بين دور بطاقة الأداء المتوازن في تحديد حجم الانحرافات المالية وأداء الشركات الصناعية السودانية.
 - 3- تزويد المكتبات والباحثين والمهتمين بمجال بدراسة بمعلومات تساهم في تطوير هذا المجال من المعرفة.
- فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة يتم اختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الاولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن في تحديد حجم الانحرافات في العمليات الداخلية وأداء الشركات الصناعية السودانية.

الفرضية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن في تحديد حجم الانحرافات المالية وأداء الشركات الصناعية السودانية.

حدود الدراسة:

1 - الحدود المكانية: الشركات الصناعية السودانية بولاية الخرطوم.

2 - الحدود الزمانية: من 2021 م حتى العام 2022م.

3 - الحدود البشرية: المدراء الماليين بالشركات الصناعية السودانية.

منهجية الدراسة:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي في عرض الاطر والمفاهيم الفلسفية لمتغيرات الدراسة ولجمع البيانات والمعلومات من المدراء الماليين العاملين بالشركات الصناعية السودانية، حيث يتم دراسة الحالة لفهم العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحليلها بالطرق الإحصائية.

مصادر جمع البيانات:

1 - المصادر الاولى: تتمثل في المقابلة.

2 - المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب، المجلات والدوريات العلمية، الرسائل الجامعية، المؤتمرات، الندوات، والانترنت التي بحثت في موضوع بطاقة الأداء المتوازن.

متغيرات الدراسة:

يتمثل المتغير المستقل في بطاقة الأداء المتوازن أما المتغير التابع فيتمثل في حجم الانحرافات.

ثانياً: الدراسات السابقة:

(1) جهاد، (2005م)

تمثلت مشكلة الدراسة في انه اقتصر الفكر المحاسبي في مجال تقييم الأداء على مقاييس محاسبية مالية قصيرة الأجل تعكس نتائج القرارات السابقة. هدفت الدراسة الي قياس مدي استخدام نموذج متعدد الجوانب والأركان لتقييم الأداء يؤدي لتحقيق الموضوعية في اتخاذ القرارات في ضوء الاتجاه الحديث نحو تطوير الأنظمة المحاسبية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. استخدمت الدراسة استمارة الاستبانة في جمع البيانات. من اهم نتائج الدراسة: بطاقة الاداء المتوازن لها دور في زيادة فاعلية ادارة المشروع من خلال تطوير الأداء المالي.

(2) فادي، (2011م)

تمثلت مشكلة الدراسة في ان المنظمات المعاصرة تواجه العديد من المتغيرات البيئية المعقدة منها متغيرات البيئة الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية مما جعل عمليات اتخاذ القرارات من التحديات التي تواجه التنظيمات الادارية. هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة وعملية اتخاذ القرارات الادارية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. استخدمت الدراسة استمارة الاستبانة في جمع البيانات. من اهم نتائج الدراسة: تقوم المصارف باستخدام مقاييس مالية وأخري غير مالية لتشخيص مشاكل العمل وتحديد الانحرافات في الاداء واتخاذ القرارات الادارية التصحيحية.

(3) صالح، (2013م)

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات الاتية: ما مدي مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟، فيما تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن وما هي مكوناتها وأهميتها؟ هدفت

الدراسة إلى تسليط الضوء على أسس ومقومات بطاقة الأداء المتوازنة، توصلت الدراسة الى العديد من النتائج اهمها: وجود قصور في القواعد والقوانين المنظمة لأسلوب تقييم الأداء، وأن المقاييس المستخدمة لا تتوافر فيها المواصفات التي يجب أن تتوافر في المقياس الذي يمكن استخدامه لتقييم الأداء.

ثالثاً: الإطار النظري:

(1) نشأة بطاقة الأداء المتوازن:

بسبب الانتقادات التي وجهت لمقاييس الأداء المالية كأسلوب في تقييم أداء المنشآت، أدى ذلك إلى الاهتمام بتطوير معايير الأداء واستحداث معايير جديدة، تعتمد على الأساليب غير المالية في تقييم الأداء.

وحديثاً تم اقتراح مقياس جديد عرف ببطاقة الأداء المتوازن، وفي الواقع لا تعد بطاقة الأداء المتوازن عملية تجديد وليدة اليوم في أساليب تقييم الأداء؛ بل تعود جذورها إلى الخمسينات.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن من أفضل النماذج المتعددة الأبعاد، والأوسع انتشاراً على المستوى العالمي، وهي عبارة عن نظام قياس أداء يهدف إلى تمكين المؤسسة من تقويم الأداء على نحو متكامل وذلك من خلال ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجياتها إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات عملية، وتحسين الاتصالات الداخلية والخارجية، ورصد الأداء في المنظمة في مقابل الأهداف الاستراتيجية.

وفي عام (1992) تقدم (كابلان ونوترون) بفكرة تقييم الأداء المتوازن بالنشر في مجلة (Review Business

Harvard)، وقالوا: إن الحاجة إلى زيادة المعرفة اللازمة لمعالجة مشكلة عجز الأدوات المالية في توفير

المعلومات اللازمة لإدارة المنشآت الحديثة هي التي دعتهم إلى التقدم بهذه الفكرة. ويقول (كابلان ونوترون):

إن التعقيدات المرتبطة بإدارة منظمة اليوم تتطلب المديرين القدرة على رؤية الأداء في مجالات متعددة بشكل

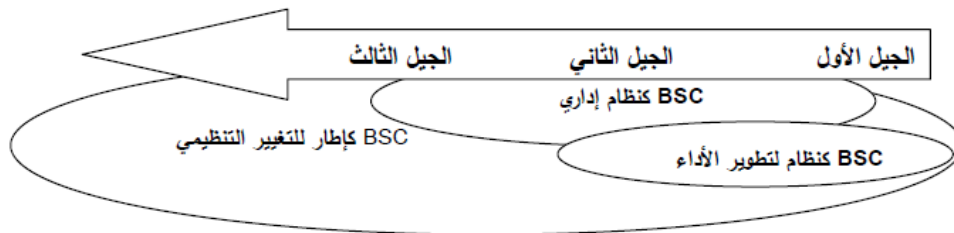
متزامن.

ويعد تصميم بطاقة الأداء المتوازن شكلاً من أشكال التخطيط الاستراتيجي، ونظاماً للإدارة على نطاق واسع في المؤسسات الربحية وغير الربحية في كثير من دول العالم وذلك لمواءمة انشطتها مع رؤيتها واستراتيجيتها، وتحسين الاتصالات الداخلية والخارجية بها، واستثمار رأس المال الفكري فيها.

وعندما صممت بطاقة الأداء المتوازن من قبل معهد بطاقة الأداء المتوازن الأمريكي وضعت مكوناتها على أنها أداة التواصل بين الأهداف المتنوعة والمتربطة، والتي ينبغي على الوحدة تحقيقها للتنافس على أساس القدرات والإبداع وليس - فقط - الموجودات المادية الملموسة، وتحتوي هذه البطاقة على مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء المستمدة من استراتيجية الوحدة، وتمثل بشكل أساسي الكيفية التي ستحقق بها الوحدة أهدافها عن طريق بطاقة الأداء المتوازن.¹

(2) مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن:

حدث تطور غير محدود في بطاقة الأداء المتوازن منذ نشأتها على مدى ثلاثة أجيال، وذلك بعد أن أدركت المنظمات أن هناك أسباب تجعل أداء البطاقة غير فعال فبدأت في استخدامها كنظام إداري وليس كنظام لتطوير الأداء فحسب، الشكل التالي يوضح الإطار العام لأجيال بطاقة الأداء المتوازن:



المصدر: محمد فتحي عبد الهادي، وآخرون، مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومتطلبات التطبيق في المكتبات

المركزية الجامعية، ص 344

¹ سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، القاهرة، 2003م، ص 280.

الجيل الأول: وصف بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربع منظورات لقياس الأداء؛ حيث أضيفت قياسات غير مالية ومؤشرات عديدة إلى ما كان يستخدم من قياسات مالية وهي: (العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، المنظور المالي)، حيث يتم قياس الأداء، وقد أدت فكرة ربط أهداف المنظمة بالمنظورات إلى إمكانية بناء علاقات (سبب ونتيجة).

الجيل الثاني: نتيجة لتطبيق الجيل الأول ظهرت عدة عيوب ومشاكل من أهمها: أن تعريف بطاقة الأداء المتوازن جاء غامضاً؛ غموض علاقة السبب والنتيجة حيث تم عرضها من خلال توضيح الروابط بين الأبعاد الأربعة دون تقديم مبررات منطقية لهذه الروابط، وعدم ملائمة المقاييس المختارة.¹

وفي البداية ترجمت هذه المنظورات على شكل أسئلة تعطي رؤية لكيفية اختيار المقاييس الملائمة ضمن كل منظور وهي: كيف يجب أن نظهر أمام المساهمين للنجاح مالياً ولتحقيق رؤيتنا كيف يجب أن نظهر أمام عملائنا؟ ولتحقيق رضا المستثمرين والعملاء ماهي العمليات الداخلية التي يجب أن نتميز بها؟ ولتحقيق رؤيتنا كيف يمكن أن نحافظ على قدرتنا للتغيير والتحسين؟

ثم تطورت علاقات السبب والنتيجة لتعطي انعكاساً إيجابياً على الأداء الشمولي للمنظمة، انتقلت بطاقة الأداء من كونها نظاماً لتحسين قياس الأداء إلى اعتبارها جوهر نظام الإدارة كأداة يمكن أن تربط بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل.

الجيل الثالث: تحددت ملامح الجيل الثالث في ثلاث خصائص أساسية نتجت عن محاولة تطوير الجيل الأول والثاني لتأكيد تحسين الأداء وهذه الخصائص هي: استخدام قائمة الغايات وهي: وصف مكتوب يعكس وضع

¹ محمد قحي عبد الهادي، و آخرون، مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومتطلبات التطبيق في المكتبات المركزية الجامعية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج22، ع1، أكتوبر 2015م مارس 2016 م، ص 243.

المنشأة في تاريخ مستقبلي محدد بافتراض أن الأهداف الاستراتيجية التي تتبناها الإدارة حاليا سوف تحققها بنجاح، التركيز على نماذج الربط الاستراتيجية ثنائية الأبعاد ، وتقوم نماذج الربط ثنائية الأبعاد على أساس دمج البعد المالي وبعد العميل في بعد واحد أطلق عليه: بعد النواتج، وأيضا دمج بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو في بعد واحد أطلق عليه: بعد النشاط ، استحداث وحدة إدارة استراتيجية بعد أن طالب بإنشائها: (كابلان ونوترون) كوحدة إدارية في الهيكل التنظيمي وأن تتبع مجلس الإدارة مباشرة؛ وذلك بغرض احتواء فجوة القصور في الأداء الاستراتيجي الناتجة عن عدم توافر الخصائص النوعية الاستراتيجية في أعضاء مجلس الإدارة.

(3) مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية الى عمل فعلي، وهي تبدأ من رؤيا المنظمة واستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للإستراتيجيات ، وعرفت بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية ، وعرفت بأنها نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال، ووضع إستراتيجية الأعمال واتصال الإستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف لمنظمة، وكما عرفت بأنها: أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة

إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحيد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة¹.

(4) أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى ثلاثة أهداف أساسية وهي:

1. إيصال الإستراتيجية: نشر الإستراتيجية الموضوعة من قبل الإدارة العليا، كما أنها تسمح بوضع عوامل النجاح الرئيسية للمؤسسة، كما تسمح بتوجيه الأنشطة ومن ثم اقتناص الفرص واجتنباب التهديدات، وبالتالي فهي تعتبر لغة عملياتية واضحة، تقلص من مشكلات التفسير الخاطئ للإستراتيجية.
2. التوفيق بين الأنشطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية: بطاقة الأداء المتوازن هي المسؤولة عن مختلف العوامل الخاصة بالمؤسسة، فهي تعمل على التنسيق فيما بينهم على مختلف المستويات بغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية.²

طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، (عمان: دار وائل للنشر، 2009)، ص 149.

صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في مؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012م، ص 143 - 145.

سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، القاهرة، 2003م، ص 211.

د. رفاعي محمد، و د. محمد سيد، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريح للنشر، الرياض، 2001م، ص 633 .

سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، القاهرة، 2003م، ص 280.

د. محمد طاهر الخلف، د. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الاستراتيجية، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017م، ص 246.

محمد فتحي عبد الهادي، وآخرون، مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومتطلبات التطبيق في المكتبات المركزية الجامعية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج22، ع1، أكتوبر 2015م مارس 2016م، ص 243.

د. رفاعي محمد، و د. محمد سيد، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريح للنشر، الرياض، 2001م، ص 633 .

سناء أونيس، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد خضر، الجزائر، 2016، ص 40.

عبد اللطيف، وتركمان، بطاقة التصويب المتوازنة كإداة لقياس الأداء، (دمشق، جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للدراسات العليا، 2006م)، ص 143.

3. قياس الأداء: تحت مقولة ما" يمكن قياسه يمكن إدارته"؛ فهذا يعتبر من أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لأن قياس الأداء يمكن المؤسسة من معرفة حالتها ووضعيتها، وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة.

(5) أساليب قياس الأداء:

هناك نوعان من أنظمة قياس الأداء: أنظمة قياس تقليدية وأنظمة قياس حديثة.

أولاً: أنظمة القياس التقليدية:

كان القياس التقليدي قائم أساساً على معايير مالية بحتة تركز على النتيجة النهائية وبالذات الربح المتحقق في النشاط، وكان التقييم يعتمد على المحاسبة التحليلية كأداة للرقابة، والى كانت تهدف إلى حساب سعر التكلفة، وبعدها انتقل إلى أداة أخرى وهي محاسبة الموازنات الى تحدد الأهداف. والرقابة تأتي بعد التنفيذ من أجل حساب الانحرافات بين التقديرات (الأهداف) وما هو منجز، وإجراء التعديلات اللازمة في حالة وجود انحراف، مما جعل لرد فعل المسؤولين ومتخذي القرار تتميز بالبطء والتأخر.

وهناك عدة خصائص لأنظمة القياس التقليدية منها: اعتمادها على المؤشرات المالية، تعتمد على المعلومات الداخلية وتتخذ موجبها القرارات، إهمالها الجوانب غير المالية، تعتمد على أهداف قصيرة ومتوسطة المدى، الاعتماد على أنظمة الجزاء والعقاب.

لقد تعددت النماذج التقليدية لقياس الأداء وكلها يستند على التحليل المالي ومنها ما يلي:

أ- مدخل القيمة الاقتصادية المضافة: يمثل مدخل القيمة الاقتصادية المضافة مقياس مركب عن مؤشرات الأداء المالي، إن مدخل القيمة الاقتصادية المضافة يزود منظمة الأعمال بمعلومات مفيدة عن قيمة العمليات

لأكثر المقاييس المحاسبية للأداء مثل الربح المحاسبي، العائد على رأس المال، ومن المفترض عدم النظر إليها كأسلوب بديل لإدارة المنظمات.

إن مدخل القيمة الاقتصادية المضافة يعد مفيداً بشكل كبير عندما يتم استخدامه لقياس مستوى تحسين الأداء أو عندما يتم مقارنة مستوى العمليات في نفس المنظمة.

ب- أساليب التحليل القطاعي: يقصد بالتحليل القطاعي، أن يتم إجراء التحليل المالي لمؤسسة بمعايير تعد وتحدد على المستوى القطاعي داخل الاقتصاد، وتعرف هذه المعايير بالمعدلات المعيارية لأداء BENCHMARK والتي يتم استخدامها واستخراجها باستخدام بيانات مجموعة أخرى من المؤسسات العاملة في نفس القطاع أو متوسطات الصناعة.¹

ثانياً: أنظمة القياس الحديثة:

نظراً لعيوب نظام القياس التقليدي أصبح من الضروري إيجاد أنظمة حديثة تعالج العيوب الموجودة في النظام التقليدي المرتكزة على قياس الأداء المالي، وبالتالي ظهرت نماذج حديثة وهذا ما أطلق عليها أنظمة القياس المعاصرة أو الحديثة.

تتميز الأنظمة الحديثة لقياس الأداء بعدة خصائص جاءت لسد الفجوة والنقص الحاصل في النماذج التقليدية وأهم الخصائص:

1. التركيز على جوانب عدة لقياس الأداء بالإضافة إلى البعد المالي.

5
محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 24.
ظاهر محمد منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، (عمان: دار وائل للنشر، 2009)، ص 149.

2. اعتمادها في قياس الأداء على جوانب غير ملموسة كرضى الزبون والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
3. الاهتمام والأخذ في الحسبان جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة.
4. الاهتمام بالجانب الإستراتيجي إضافة للجانب التشغيلي المكمل للجانب الإستراتيجي.
5. التركيز على العمل في الأجل الطويل والمتوسط والقصير.
6. محاولة إعطاء قياس أداء متكامل للمؤسسة يركز على جميع الجوانب الملموسة وغير الملموسة الداخلية والخارجية (توازن القياس).

لقد تعددت النماذج المعاصرة لقياس الأداء، وسنقتصر على أهمها فيما يلي: ¹

أ- مدخل أصحاب المصالح: يقترح هذا المدخل أنه على الإدارة العليا توضع واحدا أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المنظمة.

ب- نموذج بطاقة الأداء المتوازن: يركز على خمسة أبعاد تمثل في مجملها الأداء العام للمؤسسة، وهذه الأبعاد هي:

البعد المالي: ما يحتويه من مؤشرات مالية تقيس الأداء المالي للمؤسسة (المساهمين).

بعد العمليات الداخلية: يركز على مدى جودة الإدارة في إدارة وإجراء عملياتها الداخلية من إنتاج وتسيير

بعد العملاء: يركز على العملاء وقياس مستوى رضاهم.

بعد النمو والتعلم: هذا البعد خاص بمدى تعلم المنظمة ومواردها البشرية ومدى إبداعهم من أجل إرضاء العملاء.

بعد البيئة والمجتمع: يهتم بالأحوال البيئية والمجتمعية للمؤسسة.

وتوجد عدة مميزات لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن ويقصد بمميزات الاستخدام العناصر التي تمنحها بطاقة الأداء المتوازن لمستعملها ولا تمنحه بقية أدوات التقييم الأخرى. ويمكن الإشارة إلى أهمها:

1. تمكين الإدارة من تحديد ووضع الأهداف الإستراتيجية بكل وضوح.
2. الشمولية: يقدم مقياس الأداء المتوازن إطارا شاملا لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس، التي تنعكس في صورة مقياس أداء الإستراتيجية.
3. يعمل على إشباع الرغبات والاحتياجات الإدارية لأنه يجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من الإستراتيجية.
4. يتضمن المقياس العديد من التوازنات، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف الطويلة والقصيرة المدى، وبين المقاييس المالية وغير المالية والمقاييس الداخلية والخارجية.
5. إمداد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنظمة.¹

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء المتوازن، (المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي) / <http://www.elmaghrby.com/usearche/> المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، وغريبة، رمضان فهم، التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، (المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2006م) ص189.

(6) محاور (أبعاد) بطاقة قياس الأداء المتوازن:

1- البعد المالي **Financial Perspective** (كيف سنحقق النجاح المالي وفقاً لما يرغبه المساهمون؟):

يعتبر البعد المالي البعد الأول في بطاقة قياس الأداء المتوازن لقياس الأداء الإستراتيجي، ويتضمن عدداً من المعايير الإستراتيجية منها: معيار تحقيق الربح العادل والذي يشكل هدفاً إستراتيجياً تسعى معظم الشركات للوصول إليه، ومعيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية، ومعيار تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن وذلك لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة، ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين والمودعين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار، ومعيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة.

وتختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل التي تمر بها الشركة وقد لخصت هذه المراحل في ثلاثة مراحل رئيسية هي:

أ- مرحلة النمو: عندما تكون الشركة في المرحلة الأولى من دورة حياتها تركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات والدخول في أسواق جديدة واجتذاب عملاء جدد والمحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وامكانياتهم.

ب- مرحلة الاستقرار: تحاول الشركة إعادة استثمار أموالها واجتذاب المزيد من الاستثمارات، وترتكز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر والدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والتدفقات النقدية المخصومة والقيمة الاقتصادية المضافة.

ت- مرحلة النضج فإن الشركة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين، وترتكز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي الداخل للمنشأة بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات.

2- بعد العملاء (عند تحقيق رؤيتنا، كيف سنبدو في نظر عملائنا؟):

تتمثل أهمية هذا البعد في الآتي:¹

أن إدارة الشركة تسعى في الوصول إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء العملاء، إذ أن درجة الرضا تؤثر في نسبة الحصول على عملاء جدد وامكانية المحافظة على العملاء الحاليين من ثم حصة الشركة في السوق، وتستطيع الشركة من خلال هذا البعد أن تحصل على الإجابة عن الكيفية التي ينظر بها العملاء إليها.

تعتمد معظم الشركات الصناعية في العصر الحاضر على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب استراتيجيتها، لما يعكسه هذا المحور من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المنظمة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في سوق المنافسة الذي يتحقق من خلال قدرة الشركة على تقديم منتجات (سلع وخدمات) بنوعية متميزة وبأسعار معقولة.

هذا البعد يهتم بالأساليب التي تخلق القيمة للزبائن، وما هي القيمة التي ترضي الزبون ولماذا سيكون راغب بالدفع عندها. إذا يقوم هذا البعد بتوجيه بعد العمليات الداخلية وبعد التعليم وتطوير ونمو الشركة وذلك من أجل نيل رضا العملاء، وبذلك يعتبر هذا الجزء من العملية هو قلب بطاقة قياس الأداء المتوازن، لأنه إذا لم تستطع الشركة تسليم الإنتاج المناسب والخدمات بشكل يحقق لها الربح في المدى القصير والطويل فأنها ستتلاشى، ويجب أن تلم الشركة إماماً وافية عن عملية شراء العميل للمنتج أو الخدمة، وأن تتكون لديها صورة دقيقة لما يعنيه المنتج أو الخدمة بالنسبة لهم، حيث لا يمكن أن اقرار الاستراتيجية الأساسية الخاصة بالعملاء والأسواق إلا بعد تحليل كافة البيانات الخاصة بالعملاء والأسواق.

البشتاوي، سليمان حسين، (2004) إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية (دراسة ميدانية في البنوك الأردنية)، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 20 ، العدد، 1، ص402.

3- بعد العمليات (لإرضاء المساهمين والعملاء، ما هي العمليات التشغيلية التي يجب أن نتفوق فيها؟):

يركز هذا البعد على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي تمكن الشركة من التميز وبالتالي تؤدي إلى تحقيق رغبات العملاء المتوقعة منها بكفاءة وفاعلية، وأيضا إلى تحقيق نتائج مالية متميزة مرضية للمساهمين. ويدخل أيضا في هذا الجانب الاختراعات والابتكارات والتي تؤدي إلى إدخال منتجات وخدمات جديدة تحقق رضا العملاء الحاليين والجدد. إذ يهدف بعد العمليات الداخلية إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها الشركة لتنفيذ الإستراتيجية، أي أنه يجب أن تركز الشركة على العمليات الداخلية التي تؤثر على رضا العملاء وبالتالي على تحقيق الأهداف المالية للشركة. إن الأداء الجيد لخدمات العملاء ينشأ من العمليات والقرارات والتصرفات التي تحدث داخل الشركة.

كما أن هذا البعد يهتم بقياس الأداء المستقبلي للمنظمة من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها المنظمة لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات العملاء، أي أهداف حملة الأسهم والمالكين والعملاء، وذلك من خلال استحداث وابتكار منتجات جديدة وتطويرها في ضوء محددات السوق، وتشخيص طبيعة السوق واحتياجات العملاء ودورة التشغيل التي تركز على تقديم الخدمات للعملاء بهدف رفع درجة رضا العميل وخدمته، وإن هذا البعد يركز على العمليات الداخلية التي تعزز كلا من بعد العملاء بخلق قيمة لهم، والبعد المالي بزيادة ثروة المساهمين، وكذلك يركز على تحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف والمساعدة على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعيا لإرضاء العملاء والمساهمين.

4- بعد التعليم والنمو (لتحقيق رؤيتنا، كيف سنحتفظ بقدرتنا على التغيير والتحسين؟):

إن بعد التعليم والنمو يضمن للشركة القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف هذا البعد إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء.

في هذا البعد تدرس الشركة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم إشباع حاجات العملاء، وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل.

يعد هذا البعد ذو أهداف إستراتيجية للشركة ونظرتها المستقبلية، إذ يركز على تطوير قدرات العاملين داخل الشركة كونهم البنية التحتية لها والتي تعمل على بناء الشركة وتطويرها لأجل طويل، وكذلك طبيعة الأنظمة والإجراءات التنظيمية ونوعيتها والتي توصل في النهاية إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا العملاء، وكذلك كيفية استخدام التقنيات الحديثة لمواجهة عصر تكنولوجيا المعلومات والوصول إلى تحقيق رغبات العملاء وحاجاتهم وغايات الملاك.

يركز بعد التعليم والنمو على كيفية تكيف الشركة بفاعلية مع الظروف المتغيرة، وبمعنى آخر، ما يجب أن تفعله الشركة لتحسين قدراتها المتعلقة بالعمليات الداخلية الجيدة التي تضيف قيمة للعملاء والمساهمين، وذلك من خلال القدرة على تقديم منتجات جديدة، وخلق قيمة أكبر للعملاء، وتحسين العمليات التشغيلية باستمرار، حيث يمكن للشركة اختراق أسواق جديدة وزيادة الإيرادات وهوامش الأرباح، وهذا يعني النمو وزيادة القيمة للمساهمين.

لذلك يجب على الشركة أن تتعامل مع المنافسة وذلك من خلال تحليل إستراتيجيات المنافسين ودراسة مدى جودة السلع والخدمات التي تقدم للعملاء، والقيام بتحسينات مستمرة علي المنتجات والخدمات والعمليات الحالية من أجل ضمان التميز في تقديم السلع والخدمات للعملاء وضمان ولاءهم وزيادة الحصة السوقية للشركة، حيث تتطلب المنافسة أن تعمل المنظمات باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين، ولتحقيق ذلك يجب العمل علي تطوير المهارات والقدرات الحالية للوصول إلى مستوى المهارات والقدرات المطلوبة

لتحقيق أهداف الشركة في الأجل الطويل وذلك في ثلاث مجالات رئيسة هي: الأفراد، والأنظمة، والإجراءات التنظيمية، ويجب استثمار قدرات العاملين عن طريق التدريب وتنمية المهارات وتطوير كفاءتهم وادخال أنظمة المعلومات الحديثة وتطوير الإجراءات التنظيمية، فيجب على كل العاملين في الشركة أن يبحثوا باستمرار عن الابتكار والتحسين لكل جوانب العمل في المنظمة وذلك للحفاظ على المزايا التنافسية وتحسينها في المستقبل، كما يجب الدفع بالمنتجات الجديدة نحو الأسواق بسرعة وفاعلية، ويجب البحث عن طرق لتخفيض التكلفة باستمرار وإيجاد طرق لإضافة قيمة للعملاء ومراعاة هدف التحسين المستمر في حاجاتهم.¹

5- البعد الاجتماعي (لكسب رضا واحترام أفراد المجتمع، ما هي أوجه الدعم التي سنساهم بها لخدمة المجتمع؟):

وجدت الشركات الصناعية لتساهم في تطوير المجتمع والاهتمام بمتطلباته، ولا يفترض أن يقتصر دورها على خدمة مصالحها الذاتية ومصالح الملاك، فقد توسع الدور الاجتماعي للشركات الصناعية وفق اعتبارات تطور قدراتها من جانب وازدياد الضغوط من قبل فئات متعددة في المجتمع من جانب آخر، تطورت الشركات الصناعية بشكل كبير وتوسعت وازداد تأثيرها على مختلف نواحي الحياة واهتمامها بمختلف فئات المجتمع.

الغالي، طاهر حسن، وإبريس، وائل محمد، الإدارة الإستراتيجية، (عمان، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص 523.

نعيمة يحيوي، بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة، (مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 18)، ص 3029.

حسن علي الزغيبي، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل إستراتيجي، (عمان: دار وائل، 2005)، ص 4.

رابعاً: الدراسة الميدانية:

يتناول هذا الجزء من الورقة البحثية الوقوف على مدي صحة أو خطأ الفروض التي تعتمد عليها الورقة وذلك لاختبار العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وحجم الانحرافات وذلك على النحو التالي:

(1) اسلوب الدراسة الميدانية:

اعتمد الباحثون في اجراء الدراسة الميدانية على استخدام المقابلة بشكل رئيسي حيث احتوت المقابلة على الاستفسارات والتساؤلات والتي تؤدي الاجابة عليها الي توفير المعلومات اللازمة لاختبار الفروض.

(2) مجتمع وعينة الدراسة:

في محاولة لإسقاط الدراسة على أرض الواقع وتطبيق ما تم التطرق اليه في الإطار النظري، تم تعيين مجتمع دراسة مكون من ثلاث شركات صناعية سودانية في السودان، وهذه الشركات هي شركات مواد غذائية وتتمثل فئة الدراسة من المدراء الماليين والاداريين العاملين بالشركات الصناعية السودانية.

اختبار مدي صحة الفرضيات: (3)

اظهرت المقابلة ما يلي:

1- تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في العمليات الداخلية يحسن من جودة الخدمات والمنتج ويساعد في تحديد حجم الانحرافات في الشركات الصناعية السودانية.

وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الاولى " هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن في تحديد حجم الانحرافات في العمليات الداخلية وأداء الشركات الصناعية السودانية "

2- استخدام الشركات الصناعية للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في القسم المالي والاداري يخفض تكاليف الشركات الصناعية السودانية ويساعد في تحديد انحراف التكلفة.

وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الثانية " هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن في تحديد حجم الانحرافات المالية وأداء الشركات الصناعية السودانية.

خامساً: النتائج والتوصيات:

(1) النتائج:

من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية توصل الباحثون إلى النتائج الآتية:

1- استخدام الشركات الصناعية للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في القسم المالي والاداري يخفض تكاليف الشركات الصناعية السودانية ويساعد في تحديد انحراف التكلفة.

2- وجود محاسبين ومدراء اداريون وماليون ملمون ببطاقة الاداء المتوازن بالشركة ينعكس ايجاباً على عملية كشف الانحرافات.

3- تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في العمليات الداخلية يحسن من جودة الخدمات والمنتج ويساعد في تحديد حجم الانحرافات.

4- تطبيق أبعاد بطاقة الاداء المتوازن يسهم في تحديد الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية.

5- استخدام كافة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يساعد في تقييم أداء الشركات الصناعية السودانية.

ثانياً: التوصيات:

من خلال النتائج السابقة يوصي الباحثون بالآتي:

1- ضرورة أن تتبنى الشركات الصناعية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في القسم المالي والاداري.

- 2- التزام الشركات الصناعية السودانية بوجود محاسبين ومدراء اداريين وماليون ملمون ببطاقة الاداء المتوازن.
- 3- العمل على تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في العمليات الداخلية للشركات لصناعية.
- 4- ضرورة استخدام ابعاد بطاقة الاداء المتوازن في العمل المحاسبي والاداري بالشركات الصناعية السودانية.
- 5- العمل على بث ثقافة بطاقة الاداء المتوازن بين العاملين بالشركات الصناعية السودانية.

قائمة المصادر والمراجع:

- البشتاوي، سليمان حسين، (2004) إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية (دراسة ميدانية في البنوك الأردنية)، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
- جهد ربحي عبدالقادر الناطور ، أثر معايير بطاقة الأداء المتوازن علي القرار الاستثماري في الشركات الصناعية الأردنية ، رسالة ماجستير في المحاسبة ، جامعة آل البيت ، كلية ادارة المال و الأعمال ، قسم المحاسبة ، 2005 ، ص 1 - 7
- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداء لتقييم الاستراتيجية في مؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012م، ص 143 - 145.
- سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، القاهرة، 2003م، ص 211 - 280 .
- رفاعي محمد، محمد سيد، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001م، ص 633
- محمد الصيرفي، الادارة الاستراتيجية، (مصر: دار الوفاء، الإسكندرية، 2007)، ص 264.
- محمد طاهر الخلف مصطفى يوسف كافي، الإدارة الاستراتيجية، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر ، 2017 م، ص 246.
- محمد فتحي عبد الهادي، وآخرون، مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومتطلبات التطبيق في المكتبات المركزية الجامعية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج22، ع1، أكتوبر 2015م مارس 2016 م، ص 243.
- معبدي أمال، قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، ص 60.

محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 24.

سناء أونيس، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد خضر، الجزائر، 2016، ص 40.

عبد اللطيف، وتركمان، بطاقة التصويب المتوازنة كدأءة لقياس الأداء، (دمشق، جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للدراسات العليا، 2006م)، ص 143.

طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، اساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، (عمان: دار وائل للنشر، 2009)، ص 149.

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء المتوازن، (المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي) <http://www.elmaghrby.com/usearche/>

الغالبي، طاهر حسن، وإدريس، وائل محمد، الادارة الإستراتيجية، (عمان، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص 523.

حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل إستراتيجي، (عمان: دار وائل، 2005)، ص 4.
المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، وغربية، رمضان فهيم، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، (المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2006م) ص 189.

نبيل محمد مرسى، احمد عبدالسلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2007)، ص 98.

نعيمة يحيوي، بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة، (مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 18)، ص 329.

صالح عبد القادر، تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماستر أكاديمي لتخصص التدقيق و مراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، 2013 ، الجزائر . 65 – 66

فادي خليل ظاهر الأسطل ، بطاقة الأداء المتوازن و علاقتها بعملية اتخاذ القرارات الادارية ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال جامعة الأزهر ، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية ، فلسطين ، 2011 م ص 2 – 10

: R.Kaplan D.Norton, *“Using the balanced scorecard as strategic management system”*, (Harvard Business review, Jan – Feb, 1996), P.52



STARDOM UNIVERSITY

**STARDOM JOURNAL OF ECONOMY
AND MANAGEMENT STUDIES SCIENCES**



— Stardom Journal of Economy and Management Studies —

Published quarterly by Stardom University

Volume 2 - 2nd issue 2024

International deposit number : ISSN 2980-3799