

## أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين كفاءة نظام المعلومات المحاسبي

## دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ووحدة سوق أهراس

**The importance of using the balanced scorecard in improving the efficiency of the accounting information system – Case study of the national company of paints Souk ahras unit**

د. سولم صلاح الدين

جامعة محمد الشريف مساعديّة – سوق أهراس (الجزائر)، se.soualem@univ-soukahras.dz

تاريخ النشر: 2021/03/31

تاريخ القبول: 2021/03/25

تاريخ الإرسال: 2021/01/24

**ملخص:**

هدفت الدراسة بصفة أساسية إلى الكشف عن أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين كفاءة نظام المعلومات المحاسبي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، بدراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للدهن بولاية سوق أهراس. ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع المعلومات بالاعتماد على استمارة الاستبيان التي صممت لقياس تصورات إطارات المؤسسة المدروسة اتجاه أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين كفاءة نظام المعلومات المحاسبي. وتم الاستعانة ببرنامج SPSS في تحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة وبصورة أساسية إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كنظام إداري متكامل في المؤسسات الاقتصادية يسعى إلى توجيه وتحسين الأداء والرفع من فعالية المؤسسة بما في ذلك نظام المعلومات المحاسبي.

**كلمات مفتاحية:** بطاقة الأداء المتوازن، مقاييس الأداء المالية، مقاييس الأداء غير المالية، نظم المعلومات، نظام المعلومات المحاسبي.

**تصنيفات JEL :** M10، M40

**Abstract :**

The study mainly aimed to reveal the importance of applying the balanced scorecard in improving the efficiency of the accounting information system within the algerian economic establishment, with a case study at the National painting establishment in the state of souk ahras. In order to achieve the objectives of the study, the information was collected based on the questionnaire form that was designed to measure the perceptions of the frameworks of the studied institution towards the importance of applying the balanced scorecard in improving the efficiency of the accounting information system. The SPSS program was used in data analysis, and the study basically concluded that the application of the Balanced Scorecard as an integrated management system in economic institutions seeks to direct and improve performance and raise the effectiveness of the enterprise, including the accounting information system.

**Keywords** Balanced scorecard, financial performance measures, non-financial performance measures, information systems, accounting information system

**JEL Classification Cods :** M10, M40

## المقدمة:

تسعى المؤسسات دائماً إلى إحداث تغيير في سياستها بما يحقق انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى أن تكون عليه في المستقبل، أو بعبارة أخرى فهي تريد أن تصل إلى صورة متكاملة عن أدائها المالي والإداري، وذلك من خلال مقاييس وأدوات التقييم سواء على المستوى الداخلي والخارجي وهذا وفقاً لاحتياجاتها الإستراتيجية.

وحتى تتمكن المؤسسة من أن تحقق الربط والتوافق بين متطلبات البيئة الخارجية، وبين إمكانياتها ومواردها وما يجري في بيئتها الداخلية، لا بد عليها من التعرف وبشكل متواصل على ما يتحقق من أداء وإنجازات ومدى التوافق بين ما يجري داخل المؤسسة من عمليات وبين المتغيرات الخارجية.

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم وأحدث أدوات تقييم الإستراتيجية، لما تمثله كنظام إداري متكامل يربط الرؤية الإستراتيجية لأهداف محددة ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة أي يشمل مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية، ويتم توزيعها إلى أربعة أبعاد: البعد المالي، البعد العملاء، البعد العمليات الداخلية، البعد التعلم والنمو؛ فهي تعمل على إحداث التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وأبعاد داخلية وأخرى خارجية. إذ تعد نظاماً يسعى إلى توجيه وتحسين الأداء والرفع من فعالية المؤسسة.

## مشكلة الدراسة

مما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

هل يوجد أثر لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين كفاءة نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق اهراس؟

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

- ما المقصود بطاقة الأداء المتوازن؟ وما هي مكوناتها وأبعادها الأساسية؟
- ماذا نعني بنظم المعلومات المحاسبية؟ وما هي فعاليتها الأساسية؟
- ما هو دور بطاقة الأداء المتوازن في الرفع من كفاءة نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة الوطنية للدهن؟

## فرضية الدراسة

لقد تم بناء فرضيات الدراسة اعتماداً على مشكلة الدراسة وعناصرها المختلفة حيث أن فرضيات الدراسة تعد إجابات آنية للظاهرة المدروسة، وحلولاً متوقعة للمشكلة موضوع الدراسة، حيث ينطلق هذا البحث من الفرضية الرئيسية التالية:

"يساهم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين كفاءة نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق اهراس، أي أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة محل الدراسة."

## أهمية الدراسة

تتضح أهمية البحث في أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة وتقنية تسعى المؤسسات الاقتصادية من خلالها إلى التحسين من قدرتها التنافسية والرفع من كفاءة أدائها من مختلف جوانبه، من خلال دمج كل الجوانب المالية وغير المالية لتشكيل نظام أكثر شمولية

للتعبير عن الوضع الفعلي للمؤسسة يمكنها من فهم وإدراك متطلبات المتغيرات المتعلقة ببيئتها بما تشمله من نقاط قوة ونقاط ضعف ومن فرص وتحديات. لذلك فإن الحاجة إلى اعتماد أساليب وأدوات حديثة في الإدارة أصبح أمرا ضروريا.

### أهداف الدراسة

- يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في التعرف على أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين كفاءة نظام المعلومات المحاسبي، ويتضمن الهدف الرئيسي للبحث مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل في:
- التعرف على أحدث الأدوات والأساليب الحديثة والمتطورة التي أحدثت ضجة كثيرة في عالم الأعمال نظرا لفوائدها ولزايها ألا وهي بطاقة الأداء المتوازن.
  - الوقوف على أهم المفاهيم المشكلة لنظام المعلومات المحاسبي على اعتبارها من أهم النظم الفرعية لنظام المعلومات الإداري، فيتصف بالشمول حيث يمتد إلى كل نشاط الوحدة الاقتصادية ويوفر المعلومات المفيدة لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.
  - محاولة إبراز أهمية تطبيق واستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الجزائرية باعتبارها أحد المداخل الإستراتيجية لتقييم وتقويم الأداء الشامل لهذه المؤسسات؛
  - بيان دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين والرفع من كفاءة نظام المعلومات المحاسبي بشكل يسمح بتحسين الأداء والوضع التنافسي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وما ينجر عنه من قدرة هذه الأخيرة على الانخراط في المنظومة الاقتصادية الإقليمية والدولية.

### منهج الدراسة

يستخدم الباحث في إطار إعداد هذه الدراسة وسعيا لتحقيق أهدافها المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقف عند حدود وصف الظاهرة موضوع الدراسة "بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحسين والرفع من كفاءة نظام المعلومات المحاسبي" لدى الإطارات العاملة في المؤسسة محل الدراسة، وذلك بغية الكشف عن حقيقتها وتأكيد درجة وجودها ومستوى الارتباط بين متغيراتها، وتم جمع المعلومات بالاعتماد على استمارة الاستبيان التي صممت لقياس تصورات الإطارات المشكلة لعينة الدراسة اتجاها أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين والرفع من كفاءة نظام المعلومات المحاسبي ، وتم الاستعانة ببرنامج SPSS في تحليل البيانات.

### هيكل الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة وللوصول إلى أهداف الموضوع، تم تقسيم البحث إلى ثلاث محاور رئيسية:

- المحور الأول: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن
- المحور الثاني: الإطار النظري لنظام المعلومات المحاسبي.
- المحور الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية.

### الدراسات السابقة

سنحاول استعراض أهم الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع الدراسة والمتمثلة في:

- دراسة مزياني نور الدين، بلاسكة صالح(2013)، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الإستراتيجية للمؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد(01)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة سكيكدة، الجزائر. حاول أصحابها من خلالها التعرف على أهمية وفوائد استعمال بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة وتبيان الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في العملية الإستراتيجية وخاصة عملية التقييم، والوقوف على المعوقات التي تمنع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من طرف المؤسسة. ولقد توصل الباحثان بأن بطاقة الأداء المتوازن تعد من بين أهم وأحدث هذه الأدوات والتي تساعد المؤسسة في عملية تقييم أدائها.

- لواج عبد الرحيم، لطرش بلال(2017)، تقييم الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن جيجل، مجلة نما للاقتصاد والتجارة، العدد(01)، جامعة الصديق بن يحيى- جيجل، الجزائر. ولقد حاولا أصحاب الدراسة إبراز مدى أهمية تطبيق هذه الأداة في المؤسسات الاقتصادية. باختيار المؤسسة المينائية جن جن بولاية جيجل من أجل التعرف على تطبيقها لبطاقة الأداء المتوازن. ولقد توصل الباحثان إلى أن تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بشكل سليم يتطلب تحقيق التوازن والتكامل بين الأبعاد الأربعة، فكل منظور أو بعد يخدم الآخر فكل انخفاض في أي منظور يمكن أن يؤدي إلى الانخفاض في مستوى الأداء الكلي والفكرة تكمن في أن كل منظور له نسبة وزنه الخاص من مجموع وزن الأداء الكلي في بطاقة الأداء المتوازن

- قراوي احلام (2020)، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة الإسمنت لعين الكبيرة- سطيف، مجلة التكامل الاقتصادي، العدد(01)، المجلد08، جامعة أدرار- الجزائر. ولقد حاولت هذه الدراسة إلى إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام، باقتراح نموذج تم تطبيقه على شركة الإسمنت لعين الكبيرة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الشركة تتمتع بكل المقومات التي تسهل تحسيد بطاقة الأداء المتوازن بغية تحقيق إستراتيجيتها وتقييم أدائها على المدى القصير والبعيد، وليس أدائها المالي فحسب بل الأداء الاقتصادي، الاجتماعي وحتى البيئي كون الشركة قطعت شوطا كبيرا فيما يتعلق بهذا المجال وهذا لتبني مبادئ التنمية المستدامة.

## 1- الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن(BSC)

تعد بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم نماذج تقييم الأداء التي تقوم على دمج كل الجوانب المالية وغير المالية لتشكيل نظام أكثر شمولية للتعبير عن الوضع الفعلي للمؤسسة يمكنها من فهم وإدراك متطلبات المتغيرات المتعلقة ببيئتها بما تشمله من نقاط قوة ونقاط ضعف ومن فرص وتهديدات. ومن هنا ظهرت فكرة اعتماد مدخل إداري يحقق التوازن في قياس الأداء وهو ما جسده بطاقة الأداء المتوازن.

### 1-1 ماهية بطاقة الأداء المتوازن

سنحاول عرض كيفية نشوء بطاقة الأداء المتوازن وأسباب ظهورها، ثم أهم المحطات التي مرت بها لتصبح على الشكل التي هي علي الآن، ومن ثم إعطاءها مفهوم دقيق وواضح.

#### 1-1-1 نشأة بطاقة الأداء المتوازن

لقد أدى التطور الحاصل في عمل منظمات الأعمال وازدياد حدة المنافسة أدى بها إلى تزايد الاهتمام بالأداء الشامل وعدم الاكتفاء باعتماد المقاييس والمؤشرات المالية فقط، حيث تعدى تفكيرها إلى التركيز على جوانب محددة من الأداء تمكنها من الاستمرار والمنافسة وإرضاء العملاء ومختلف أصحاب المصالح يمكنها من تطوير مؤشرات واقعية وواضحة في جوانب كان يصعب قياسها فجاءت بطاقة الأداء المتوازن جزء النقاء عدة تيارات في الفكر الإداري والمالي حيث نتجت عن تراكم معرفي وخبرات استشارية قادها العديد من الباحثين والمنظرين. (مقدم، 2010، ص 07)

لقد كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1990 بأمریکا الشمالية على يد الأستاذ المستشار Kaplan.R والمستشار المؤسس لوحدة البحث G KPM. Norton. D وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثني عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، من أجل تقييم أدائها. وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معيناً في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقديم يوازن بين التقييم المالي والتقييم العملي. وهذا سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة.

ولا تعد بطاقة الأداء المتوازن عملية تحديد مطلق في أساليب تقييم الأداء، بل تعود جذور فكرة هذه الطريقة إلى سنوات الخمسينات، أين قام Simon.A.H ومجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية، وتوصلوا إلى أن المسير لا يستند في بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبي فحسب، بل هناك مجموعة متنوعة من الأنظمة يستقي منها معلوماته، بالإضافة إلى استخدامه للمؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج وعلى ضوء ذلك تم اقتراح ترتيب محتوى التقارير في أربع مجموعات أساسية تضم المعطيات: (نواره، ملواح، 2017، ص ص 7-8)

– التقنية حول العمليات؛

– حول مستوى بعض الحسابات (كالمخزون والنقديت)؛

– الضرورية للمقارنة سواء مع مؤسسات مماثلة، أو بالنسبة للأهداف أو بالنسبة للفترات السابقة؛

– المرجعية.

وبقيت هذه المقترحات مجرد فكرة تم إعادة صياغتها واستحداثها سنة 1990 من طرف Kaplan و Norton في صورة بطاقة الأداء المتوازن.

### 1-1-2 مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن

تهدف بطاقة الأداء إلى الربط بين المفردات المالية و الربح في جانب وبين العمليات التنفيذية اليومية للأداء المؤسسي والتخطيطية المستقبلية في جانب آخر، بمعنى الربط بين الرقابة المالية التشغيلية على المدى القصير مع الرؤية الإستراتيجية المستقبلية في المدى الطويل ودراسة مدى تأثيرها على تنمية المستقبل، كما يعتمد مفهوم البطاقة على المحاور الزمنية الثلاث وهي الماضي، الحاضر، المستقبل بمعنى أن ما نعمل اليوم من أجل الغد لا يكون له تأثير مباشر مالي واضح إلا بعد فترة زمنية مستقبلية. وبالتالي التحول من مجرد مراقبة العمليات اليومية إلى إضافة أبعاد أخرى ذات تأثير على البعد المستقبلي للمنظمة، ومن ثم مكن النظر إليها كنظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي ويوفر الحركات للأداء المستقبلي.

لقد عرف كل من Norton & Kaplan قياس الأداء المتوازن على أنه مدخل استراتيجي ونظام إداري لقياس الأداء يهدف إلى مساعدة المؤسسة (المديرين) على إدراك رؤية وإستراتيجية المؤسسة وترجمتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات المترابطة مع بعضها وذلك من خلال أربعة منظورات هي: (جاد الرب، 2010، ص386)

- منظور الأداء المالي؛
  - منظور العلاقات مع العملاء؛
  - منظور العمليات الداخلية؛
  - منظور النمو والتعلم .
- كما ينظر إلى بطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام إداري فعال ومتكامل يعمل على ترجمة رسالة المؤسسة واستراتيجياتها إلى أهداف قصيرة وطويلة الأجل، تغطي الجوانب المالية وغير المالية بصورة شاملة ومتوازنة، من خلال مقاييس توزع على الأبعاد لتسهيل متابعة الأداء الفعلي وتحليله وتقييمه. (قراوي، 2020، ص 278)
- كما يمكن تعريفها على أنها : نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها 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.(محمود عبد الفتاح، 2017، ص07)
- كما تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لمتابعة الأداء في مقابل الأهداف المنجزة حيث ترتبط الأهداف الإستراتيجية بقياسات العملية الأدائية، كما تساعد بطاقة الأداء على تطبيق الخطط و ضبط و مراقبة النمو المؤسسي بطريقة سهلة تجمع فيها كافة الأهداف الإستراتيجية. (Kaplan, Norton,1992, p71)
- ويعرف البعض بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها : أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة. إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنظمة وأعمالها، وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية:(المغربي، 2009، ص ص 58-59)

- **البعد الزمني** :تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغدا.
- **البعد المالي وغير المالي** : حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة متواصلة.
- **البعد الإستراتيجي** : تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المنشأة طويلة المدى.
- **البعد البيئي** : تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.

### 1-1-3 أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن

#### 1-1-3-1 أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي: ( مزيان، بلاسكة، 2013، ص ص 245-246)

- توضيح و ترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة :حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذي ستقوم المنظمة بخدومتهم، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من النجاح المالي والعمليات الداخلية و العملاء والتعلم والتطور، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد؛
- توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة :يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية، فالتسليم السريع للعملاء على سبيل المثال يمكن ترجمته إلى أهداف خفض وقت الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات، مما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتوافق أهدافهم الفرعية مع الهدف الإستراتيجي؛
- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية :يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المدراء التنفيذيون الأهداف في الجوانب الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي؛
- تقييم الإستراتيجية :تساعد في كشف الإحتلالات التي تنتج عن تطبيق الإستراتيجية، ووضع الحلول المساعدة على تحقيق الأهداف، كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الانحراف الحاصل.

### 1-1-2 أهداف بطاقة الأداء المتوازن

يهدف استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل فيما يلي (Brilman, Hérard, 2008, p210):

- تهدف البطاقة للربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الإستراتيجية على المدى الطويل؛
- مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية و التركيز على محاور التوازن الرباعي للأداء المؤسسي؛
- تهيئة الإطار العملي لترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية مع تطوير منهج تكاملي بين الإستراتيجية والعمليات؛
- تهيئة وتوضيح مسار الرؤية الإستراتيجية لكافة العاملين ؛
- دعم التواصل بين الإستراتيجية وتنفيذ العمليات والتأكد من توافر المتطلبات؛
- تعزيز ومساندة الفوائد المبدئية المتحققة من الإستراتيجية مع توحيد وتقوية الاتصال بين الأطراف ذوي المصلحة في المنظمة؛
- الرقي بجدوى النشاط الإداري ليشمل كافة جوانب المنظمة؛
- إدخال الاستدامة (البعد البيئي) في العمليات التشغيلية للمنظمة؛
- تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى جعل المؤسسات قادرة على متابعة ليس فقط النتائج المالية، ولكن كذلك قيادة نمو الكفاءات والحصول على موارد غير ملموسة.

### 1-2-1 مكونات و أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

#### 1-2-1 مكونات بطاقة الأداء المتوازن

في هذا الجزء سيتم التطرق إلى مكونات البطاقة حيث تضم ثمانية عناصر تتحقق من خلالها آلية عملها وتتمثل هيه المكونات

فيما يلي: (الغالي، إدريس، 2009، ص ص 154-155)

- الرؤية المستقبلية : هي التي تبين إلى أين تتجه المؤسسة وتوضع صورتها المستقبلية.
- الإستراتيجية : وهي التي تتكون من مجموعة الإجراءات والأفعال لتحقيق خطط الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدتها.
- الأبعاد : هي مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفقا لمؤشرات تحليل مهمة ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في هذا البعد وهناك أربعة أساسية في بطاقة الأداء المتوازن هي: البعد المالي، بعد العملاء ( الزبائن ) بعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم والبعد هو عنصر رئيسي في الإستراتيجية.
- الأهداف : هو غرض الإستراتيجية يبين كيفية تنفيذها ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.
- المقاييس : تعكس قياس التقدم باتجاه الأهداف وتكون ذات طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضع على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية فهي عبارة عن تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهي التي تدعم تحقيق.
- المستهدفات : تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.
- ارتباطات السبب والنتيجة : تعبر عن علاقات الأهداف وارتباط كل منها بالآخر وتكون مشابهة العبارات ( إذا - إذن) حيث تكون واضحة وجلية.
- المبادرات الإستراتيجية : هي برامج عمل توج الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

الشكل (01): مكونات بطاقة الأداء المتوازن

| إرتباط السبب والنتيجة والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدها بالآخر وتكون مشابهة لعبارات (إذا-إذن) |                                      |                                                                      |                                                              |                                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| التنظير المالي                                                                                 | التنظير العملاء                      | التنظير العمليات الداخلية                                            | التنظير المستعم                                              | البيان                                                                                       | المبادرات |
| للتجاء ماليا، كيف يجب أن تبدو أمام المستثمرين                                                  | لتحقيق رؤيتنا، كيف يبدو أمام عملائنا | لتحقيق رضا المستثمرين والعملاء، ماهي الأعمال التي يجب أن تتميز فيها؟ | للتحقيق رؤيتنا، كيف يمكن أن نحافظ على قدرتنا للتغير والتحسين | مكون نحو أي استراتيجية تحلل لتدفع باتجاه التنفيذ                                             |           |
|                                                                                                |                                      |                                                                      |                                                              | المستويات المستهدفة المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية                              |           |
|                                                                                                |                                      |                                                                      |                                                              | تعكس أداء التقدم بإتجاه تحقيق الأهداف ويفترض أن تكون كمية                                    |           |
|                                                                                                |                                      |                                                                      |                                                              | بيان أو تصوير كمي لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل                                       |           |
|                                                                                                |                                      |                                                                      |                                                              | برامج عمل توجه الأداء الإستراتيجي وتسهل عمليات التنفيذ والإنجاز على مستويات التنظيمية الدنيا |           |

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس(2009)، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 156.

## 1-2-2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تنقسم بطاقة التقييم المتوازن إلى أربعة محاور أساسية: (لواج، لطرش، 2017، ص ص 77-78)

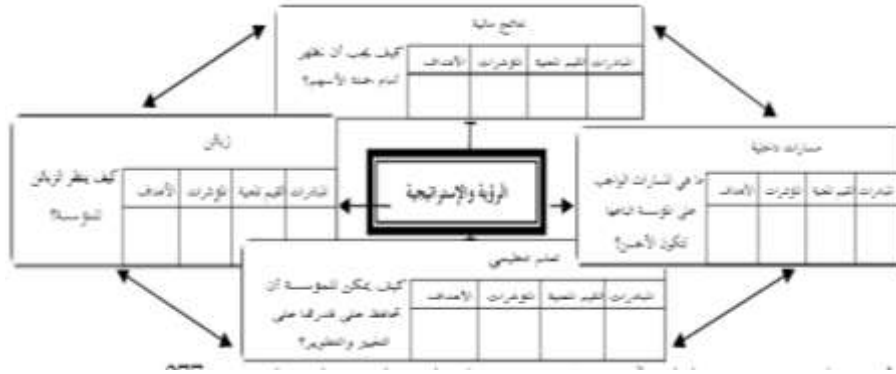
- **البعد المالي :** تعكس مقاييس الأداء المالي الأهداف قصيرة الأجل للمؤسسة، و تشير إلى مدى إسهامها في تنفيذ الإستراتيجية، و في التحسين المستمر لأهدافها و نشاطاتها من وجهة النظر المالية و ذلك بتحديد الجوانب الخاصة بالموقف المالي للمؤسسة بالاعتماد على عدة مقاييس، و يتم التقييم للأداء هنا بالمقارنة مع نتائج الأداء المالية للمؤسسات المنافسة، و مع معايير و قياسات تاريخية للمؤسسة نفسها.

- **بعد العملاء:( الزبائن):** كيف تتمكن المؤسسة من رفع القيمة المعروضة للزبون انطلاقاً منه؟ يعد الزبون الراضي مورداً هاماً للمؤسسة، فالعلاقة الجيدة معه تنتج عنها سلسلة لعمليات شراء خاصة إذا كانت هذه المشتريات من نفس العلامة، لهذا السبب يفضل أن تضم المؤسسة مجموعة من الوحدات تعرض منتجات مكملية حتى تضمن شراء المنتجات من باقي الوحدات التنفيذية، وهذا ما لا تستطيع تحقيقه المؤسسات غير المتنوعة، وعليه فإن توسيع رسالة التسويق ومسار البيع يسمح للمؤسسات بعرض منتجات عديدة لوحدة تنفيذية مختلفة لنفس الزبائن

- **بعد العمليات الداخلية:** هي العمليات الداخلية التي تعد مفتاحية للمؤسسة، حيث يتم عرض الأعمال المتميزة المقدمة للزبائن والمساهمين من أجل ضمان تحقيق الربحية، كما يركز هذا البعد على العمليات الداخلية والإجراءات التشغيلية التي تمكن المنظمة من التميز، وبالتالي تحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفعالية، وأيضاً تحقيق نتائج مالية مرضية للمساهمين .

- **بعد النمو والتعلم:** يركز هذا الجانب على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل، حيث تتطلب المنافسة أن تعمل المنظمات باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين؛ ولسد هذه الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية والمطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل، وذلك في ثلاثة مجالات رئيسية الأفراد، الأنظمة والإجراءات التنظيمية. ويمكن اختصار ما ذكرناه سابقاً في شكل اعتبره R.Kaplan و D. Norton الدعامة المساعدة على ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف عملية، والشكل ممثل فيما يلي:

الشكل (02): الدعامة المساعدة على ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف عملية.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي وآخرون (2007)، الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ص 277.

الشكل السابق يظهر أن بطاقة الأداء المتوازنة تضع في المركز الرؤية والإستراتيجية وتترجمها إلى حملة من الأهداف التي تحاول شرحها من خلال مجموعة مؤشرات تساعد على إيصال الرؤية إلى جميع الأفراد في كافة المستويات، هذه البطاقة تتوافق حسب الباحثين مع كافة المبادرات الجارية في المؤسسة: مشاركة مع الزبائن والموردين، التعلم، مسؤولية الفريق، وغيرها من المبادرات الأخرى، ولأنها تؤلف بين عدة محاور -المحور المالي، الزبائن، العمليات الداخلية والتعلم والنمو- فهي تساعد المدراء على فهم ولو بشكل ضمني العديد من الروابط والمبادرات الخاصة بالمؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية.

من خلال ما سبق نخلص للقول أن بطاقة الأداء المتوازنة نظام يعمل على إحداث التوازن بين الأهداف طويلة وقصيرة الأجل، بين المؤشرات المالية وغير المالية، التي تسمح بمتابعة محددات الأداء المستقبلي.

## 2- الإطار النظري لنظام المعلومات المحاسبي

تغطي المعلومات المحاسبية بأهمية بالغة لدى متخذي القرارات، لما لها من علاقة مع باقي المستويات الإدارية، ومدى ارتباطها بعملية اتخاذ القرار خاصة منها المعلومات التي تتميز بجودة عالية والتي تدعم القرارات المالية.

والمحاسبة كغيرها من العلوم الأخرى محكومة بنظام خاص بها، وهذا الأخير يعد جزء من نظام المعلومات الرئيسي في المؤسسة، ويجب أن يؤدي واجبه في دعم العملية الإدارية وفي هذا إجمالاً فإن عمله يتركز على الحصول على البيانات وتشغيلها وتحويلها إلى معلومات صالحة ونافعة للاستخدام في عمليات اتخاذ القرار.

### 1-2 تعريف وأهداف نظام المعلومات المحاسبي

نظام المعلومات المحاسبي عبارة عن مجموعة من المكونات مثل، الوسائل الآلية والأوراق والمستندات والسجلات والتقارير والأفراد والإجراءات التي تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق هدف المعالجة للبيانات المالية عن طريق التسجيل، والتبويب والتلخيص لتحويلها إلى معلومات محاسبية مثل قائمة الدخل، وميزان المراجعة، والميزانية والتي تدعم قرار مدراء المنشأة التي تحتوي هذا النظام المعلوماتي المحاسبي. ( حفاوي، 2001، ص55)

كما عرف البعض نظام المعلومات المحاسبي بأنه " أحد مكونات تنظيم إداري يختص بتجميع وتبويب ومعالجة وتحليل وتوصيل المعلومات المالية والكمية لاتخاذ القرارات إلى الأطراف الداخلية والخارجية". (القشي، 2003، ص206)

كذلك يعرف بأنه "ذلك الجزء الأساسي والهام من نظام المعلومات الإداري في الوحدة الاقتصادية في مجال الأعمال الذي يقوم بحصر وتجميع العمليات المالية من مصادر خارج وداخل الوحدة الاقتصادية ثم يقوم بتشغيل هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات مالية مفيدة لمستخدمي هذه المعلومات خارج وداخل الوحدة الاقتصادية". (حسين، 2003، ص47)

وفي تعريف آخر "هو مجموعة الأفراد والمعدات والمستندات التي تتفاعل مع بعضها البعض داخل إطار معين وذلك طبقا لمجموعة من السياسات والإجراءات من أجل معالجة بيانات معبرة عن أحداث اقتصادية بهدف إعداد معلومات تفي باحتياجات مجموعة مختلفة من المستخدمين". (مطيع، 2007، ص15)

استنادا للتعريفات السابقة يمكن القول أن نظام المعلومات المحاسبي هو عبارة عن مجموعة الأفراد والإجراءات وتقنيات المعلومات التي تسعى كلها لتحقيق الأهداف التالية: (سوام، 2014، ص88)

- جمع وتخزين البيانات عن النشاطات والأحداث وبالتالي تستطيع الإدارة مراقبة هذه الأحداث.
  - تحويل البيانات التي تم جمعها إلى معلومات من خلال معالجتها، و التي تفيد في عملية اتخاذ القرار والتي تمكن الإدارة من التخطيط وتنفيذ ومراقبة النشاطات.
  - توفير الرقابة اللازمة لحماية الأصول والبيانات المتعلقة بها.
- و الجدير بالذكر أن نظام المعلومات المحاسبي يعتبر من أهم النظم الفرعية لنظام المعلومات الإداري، فيتصف بالشمول حيث يمتد إلى كل نشاط الوحدة الاقتصادية ويوفر المعلومات المفيدة لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.

## 2-2 خصائص نظام المعلومات المحاسبية

نظام المعلومات المحاسبية يتميز بمجموعة من الخصائص إذا توفرت تجعله نظاما معلوماتيا حيويا في المؤسسة المتواجد فيها بحيث يكون مؤديا لوظيفته التي طور من أجلها في هذه المؤسسة.

وفيما يلي مجموعة من الخصائص التي تؤهل نظام المعلومات المحاسبية لأن يكون كفؤا أو فعالا: ( حنفاوي، 2001، ص59)

— يجب أن يحقق نظام المعلومات المحاسبية درجة عالية جدا من الدقة والسرعة في معالجة البيانات المالية عند تحويلها إلى معلومات محاسبية.

— أن يزود الإدارة بالمعلومات المحاسبية الضرورية وفي الوقت الملائم لاتخاذ قرار اختيار بديل من البدائل المتوفرة لدى الإدارة.

— أن يزود الإدارة بالمعلومات اللازمة لمساعدتها في وظيفتها المهمة وهي التخطيط القصير والمتوسط الأجل لأعمال المنشأة الاقتصادية.

- أن يزود الإدارة بالمعلومات اللازمة لتحقيق الرقابة والتقييم لأنشطة المنشأة الاقتصادية.
- أن يكون سريعا ودقيقا في استرجاع المعلومات الكمية والوصفية المخزنة في قواعد بياناته وذلك عند الحاجة إليه.

— أن يتصف بالمرونة الكافية عندما يتطلب الأمر تحديثه وتطويره ليتلائم مع التغيرات الطارئة للمنشأة.

## 2-3 عناصر نظام المعلومات المحاسبي

لا بد لأي نظام معلومات محاسبي أن يتكون من ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في الآتي:

**2-3-1 مدخلات نظام المعلومات المحاسبي:** الحلقة الأولى في النظام وتتمثل في مجموعة من البيانات المحاسبية التي يتم الحصول عليها والمطلوب تشغيلها وطلبات الإدارات والأقسام المختلفة من المعلومات ويحصل نظام المعلومات المحاسبي على المدخلات من مصدرين أساسيين هما المنظمة و هي المصدر الداخلي و البيئة المحيطة و هي المصدر الخارجي. (نوري، 2012، ص22)

## 2-3-2 تشغيل نظام المعلومات المحاسبي:

تتم عملية المعالجة وفقاً للمراحل التالية:

— تصنيف المستندات التي يتم الحصول عليها وفقاً لمعايير محددة.

— نقل محتوى المستندات إلى مستندات أخرى.

— ترحيل محتوى الوثائق إلى السجلات المحاسبية.

— إجراء عمليات المقارنة للتأكد من صحة التسجيل والترحيل إلى السجلات المختلفة.

**2-3-3 مخرجات نظام المعلومات المحاسبي:** تتمثل مخرجات نظام المعلومات المحاسبي في المعلومات المحاسبية التي هي نتاج العمليات التشغيلية التي تجري على البيانات المحاسبية والتي تستخدم من قبل الجهات الداخلية والخارجية التي لها علاقة بالوحدة الاقتصادية وبما يحقق الفائدة من استخدامها.

وتعرف المعلومات المحاسبية بأنها كل المعلومات الكمية وغير الكمية التي تخص الأحداث الاقتصادية التي تتم معالجتها والتقارير عنها بواسطة نظم المعلومات المحاسبية في القوائم المالية المقدمة للجهات الخارجية وفي خطط التشغيل والتقارير المستخدمة داخلياً. (السقا، الحيطي، 2003، ص27)

ويمكن تصنيف المعلومات المحاسبية المخرجة من نظام المعلومات المحاسبي في شكلين أساسيين:

### أ. القوائم المالية

تتضمن مجموعة القوائم الأساسية، وهي القوائم التي يجب أن تقدم بعدالة الموقف المالي والأداء المالي والتدفقات النقدية للمنشأة، ويتطلب العرض العادل توفر الأمانة في العرض لآثار العمليات المالية والأحداث الأخرى والظروف التي يتم في ضوئها تحديد والاعتراف والإثبات للأصول والخصوم والإيرادات والمصروفات والإطار الذي يحكم ذلك. (سولم، 2014، ص89)

### ب. التقارير المحاسبية

يقدم النظام المحاسبي بالإضافة إلى القوائم المالية، مجموعة كبيرة من التقارير والتي يمكن تصنيفها وفق عدة معايير، وسوف نستعرض وبإيجاز أهم هذه التقارير في ما يلي: (الداية، 2009، ص35)

— **تقارير تخطيطية:** هناك العديد من التقارير التخطيطية التي تساعد المديرين في التخطيط واتخاذ القرارات الخاصة بالمستقبل وعادة ما تكون هذه التقارير في شكل تقارير تحليلية تتضمن قيم تقديرية لفترة أو لعدة فترات في المستقبل، وعادة ما تتضمن التقارير التحليلية معلومات تفيد المديرين لفهم سلوك العمل أو النشاط الذي يخضع لإشرافهم وذلك لتحسين عمليات التخطيط والرقابة.

- **تقارير تشغيلية :** هذه التقارير تركز على أن تعكس أحداث الماضي والحالات والأوضاع الجارية للعمليات داخل الوحدة الاقتصادية ويتمثل الهدف الأساسي من هذه التقارير في تقديم تدعيم للأفراد المسؤولين عن تنفيذ الأنشطة التشغيلية اليومية للوحدة الاقتصادية في مجال الأعمال.

- **تقارير رقابية:** وهي التقارير التي تساعد الإدارة على التحقق من أن العمليات تسير وفقاً لما هو مخطط لها، وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المخططة المحددة مقدماً وتحديد أي اختلافات هامة وجوهرية وتحليلها لمعرفة الأسباب التي أدت لها.

**2-3-4 التغذية العكسية:** وهي عملية الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتقييم عناصر النظم السابقة (المدخلات، العمليات التشغيلية والمخرجات) والتأكد من مدى دقتها وإمكاناتها في تحقيق أهدافها.

وفي نظام المعلومات المحاسبية تتم التغذية العكسية من خلال عملية الرقابة على العناصر السابقة بهدف تقييمها وتوجيهها التوجيه الصحيح وصولاً إلى تحقيق الأهداف التي يرمي النظام المحاسبي تحقيقها وذلك بغية المؤسسة ككل.

والشكل التالي يوضح عناصر نظام المعلومات المحاسبية

الشكل (03): عناصر نظام المعلومات المحاسبي



المصدر: محمد يوسف حفناوي (2001)، نظم المعلومات المحاسبية، دار وائل للنشر، الأردن، ص74.

### 3- منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية

بعد أن تم الوقوف في الجانب النظري على الإطار النظري والمفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن ونظام المعلومات المحاسبي داخل المؤسسات، نحاول في هذا الجزء المخصص للجانب الميداني الوقوف على واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن ونظام المعلومات المحاسبي، وإظهار مدى وجود علاقة تأثير بين هذين المتغيرين في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق اهراس.

### 3-1 مجتمع وعينة الدراسة

نقصد بمجتمع الدراسة أو المجتمع الإحصائي مجموع الوحدات الإحصائية المراد دراستها ومعرفة خصائصها بشكل دقيق، حيث يمكن تمييزها عن غيرها من الوحدات التي تكون مجتمعاً آخر، بعبارة أخرى هو مجموعة الوحدات الإحصائية المشتركة في الصفة الأساسية التي تهم الباحث في دراسته والذي يختلف باختلاف المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة. (رجال، 2013، ص18)

يتمثل مجتمع الدراسة في الأطارات الإدارية بالمؤسسة الوطنية للدهن بولاية سوق اهراس، التي تنشط في مجال إنتاج وتسويق شتى أنواع الدهون، وقد وقع الاختيار على المؤسسة الوطنية للدهن باعتبارها من أهم المؤسسات الاقتصادية العمومية التي

أثبتت مكانتها في السوق الوطنية فضلاً عن أنها تعتبر رائدة في إنتاج الدهن ومشتقاته، بالإضافة إلى نوعية منتجاتها، كما أن لما دور في تنمية الاقتصاد الوطني وتطوير هياكله من خلال تمويل خزانة الدولة من الضرائب.

ولقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية، شملت إطارات 06 دوائر أساسية، حيث تحتوي كل دائرة على مجموعة من المصالح الفرعية حسب مهامها وأدوارها. بالإضافة إلى مصلحة الأمن ومكتب التخطيط والمراقبة، كون إطارات تلك الدوائر والمصالح الأكثر دراية بالأداء العام للمؤسسة وبالقرارات الإستراتيجية لها، حيث تمكنا من توزيع 50 استمارة على إلا أننا لم نتمكن من استرجاع إلا 45 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية. وفيما يلي ملخص الاستبيانات الموزعة والمستردة والقابلة للتحليل:

الجدول (01): الإحصائيات الخاصة باستمارات الاستبيان

| البيان                         | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------------------------|---------|----------------|
| عدد استمارات موزعة             | 50      | 100%           |
| عدد الاستمارات الواردة         | 45      | 90%            |
| عدد الاستمارات المفقودة        | 5       | 10%            |
| عدد الاستمارات الملغاة         | 00      | 00%            |
| عدد الاستمارات القابلة للتحليل | 50      | 90%            |

المصدر: من إعداد الباحث

### 2-3 أداة الدراسة وإجراءات تطبيقها

#### 1-2-3 أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة تم إعداد استبيان خصص كأداة أساسية لجمع المعلومات حول بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحسين كفاءة نظام المعلومات المحاسبي، بحث تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور كالتالي:

- المحور الأول: يضم المعلومات الشخصية ويتكون من 3 مفردات.

- المحور الثاني: بطاقة الأداء المتوازن ويتكون من 11 مفردة.

- المحور الثالث: يضم كفاءة نظام المعلومات المحاسبي ويتكون من 11 مفردة.

وقد كانت الإجابات كل فقرة وفق مقياس لكارتر الخماسي

الجدول (02): مقياس لكارتر الخماسي

| 5          | 4     | 3     | 2         | 1              | التصنيف |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|---------|
| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |         |

المصدر: من إعداد الباحث

وقد قمنا في هذه المرحلة بتصميم الأسئلة بصفة بسيطة، وتسمح لنا هذه الأسئلة بالإجابة على فرضيات البحث.

### 2-2-3 توزيع الاستبيان

بعد الانتهاء من عملية إعداد الاستبيان النهائي جاءت بعدها مرحلة توزيعه على العينة المستهدفة، وقد تمت هذه العملية بالاعتماد على عدة قنوات قصد الوصول إلى العينة المقصودة، وضمان الحصول على أكبر العدد من الاستمارات التي تمت

**أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين كفاءة نظام المعلومات المحاسبي**  
**– دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق اهراس –**

الإجابة عليها، وبصفة عامة اعتمدنا على الاتصال المباشر بأفراد العينة و تسليمهم استمارة الاستبيان واسترجاعها بأنفسنا، حيث تراوحت مدة الحصول على الإجابة بعض الأسابيع.

### 3-2-3 التحليل الإحصائي للاستبيان

اعتمدنا في تحليل البيانات الإحصائية على استخدام النسب المئوية و التكرارات، حيث قمنا بتفريغ البيانات و جدولتها، و حساب التكرارات لإجابات المقصيين عن كل سؤال من عينة البحث، و قد تم الاستعانة ببرنامج (SPSS;V22) في عملية تصنيف الإجابات على الأسئلة.

### 3-3 عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

#### 1-3-3 اختبار الثبات الفاكرونباج

الجدول (03): معاملات الثبات (Alpha Cronbach) لأداة الدراسة

| المجال                        | عدد الفقرات | قيمة معامل الفا كرونباخ |
|-------------------------------|-------------|-------------------------|
| بطاقة الأداء المتوازن         | 11          | 0.701                   |
| كفاءة نظام المعلومات المحاسبي | 11          | 0.836                   |
| الاستبانة ككل                 | 22          | 0.854                   |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

بالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة " ألفا كرونباخ " تتراوح بين 0.701، أما قيمة ثبات الاستبانة ككل مع بعض فقد قدر بـ 0.854، لذا يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات وأن البيانات التي تم الحصول عليها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

### 2-3-3 اتجاه إجابات العينة حول محاور الدراسة

الجدول (04): الأوزان للكارت الخماسي

| الأرقام | 1              | 2         | 3         | 4         | 5          |
|---------|----------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| تصنيف   | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد     | موافق     | موافق بشدة |
| الحدود  | 1.79-1.00      | 2.59-1.80 | 3.39-2.60 | 4.19-3.40 | 5.00-4.20  |

المصدر: من إعداد الباحث

### 4-3 تحليل و تفسير بيانات متغيري الدراسة المستقل والتابع

تم استخدام مختلف مقاييس الإحصاء الوصفي من تكرارات ونسب مئوية واستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبيان الخاصة بكل من المحور المتعلق بطاقة الأداء المتوازن ، وعبارات المحور المتعلق بكفاءة نظام المعلومات المحاسبي، ومن ثم تحديد اتجاه الإجابة وترتيبها حسب الأهمية.

#### 1-4-3 تحليل و تفسير العبارات الخاصة بطاقة الأداء المتوازن

الجدول (05): نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة عن عبارات بطاقة الأداء المتوازن

| الفقرات | بطاقة الأداء المتوازن                                                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام | الرتبة |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|--------|
| A1      | تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من المفاهيم الإدارية الحديثة.                                                        | 4.46            | 0.571             | موافق بشدة    | 01     |
| A2      | تتبنى وتدعم الإدارة العليا بمؤسساتكم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.                                                | 4.16            | 0.698             | موافق         | 02     |
| A3      | توجه بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة لتحقيق رسالتها.                                                               | 4.13            | 0.860             | موافق         | 03     |
| A4      | تقوم إدارة المؤسسة بمراقبة وتقييم الموارد المالية التي يمتلكها.                                                  | 4.06            | 0.365             | موافق         | 06     |
| A5      | تقوم المؤسسة بمراقبة وتقييم الوقت المستغرق في إنجاز المهام والعمليات.                                            | 3.9             | 0.884             | موافق         | 09     |
| A6      | تحرص إدارة المؤسسة على أن يكون تواصل دائم مع عملائها.                                                            | 3.86            | 1.008             | موافق         | 08     |
| A7      | تعمل المؤسسة على مراقبة وتقييم عملية استغلال الموارد المالية.                                                    | 3.83            | 0.949             | موافق         | 07     |
| A8      | تقيم المؤسسة وتراقب مدى التنسيق ما بين العمليات في المصالح المختلفة لها.                                         | 3.46            | 0.937             | موافق         | 10     |
| A9      | تطبق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعلم).                 | 3.16            | 0.985             | محايد         | 05     |
| A10     | يؤدي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة إلى تحقيق الموضوعية في اتخاذ القرارات..                                | 3.10            | 1.061             | محايد         | 04     |
| A11     | تقوم المؤسسة بعمليات توظيف من فترة إلى أخرى، كما توجد لديها برامج تدريبية لموظفيها مثل: بعثات تكوينية، ترقيات... | 2.90            | 0.884             | محايد         | 11     |
| R1      | المجموع                                                                                                          | 3.73            | 0.315             | موافق         |        |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

**التعليق:** تشير الأرقام في الجدول رقم (05) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة على عبارات المحور الأول (R1) ككل نجد أن قيمة المتوسط الحسابي هي 3.73 بانحراف معياري 0.315، وبما أن قيمة المتوسط الحسابي تقع ضمن مجال الاختيار [3.40-4.19] يمكن القول أن اتجاه العام لإجابات العينة حول المحور الأول R1 ككل تركزت حول الاختيار موافق مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة على دراية كافية بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن .

### 3-4-2 تحليل وتفسير العبارات الخاصة بكفاءة نظام المعلومات المحاسبي

الجدول (06): نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة عن عبارات كفاءة نظام المعلومات المحاسبي

| الفقرات | كفاءة نظام المعلومات المحاسبي                                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام | الرتبة |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|--------|
| A1      | تميز البيانات الواردة في التقارير الناتجة عن نظام المعلومات المحاسبي بالدقة.                               | 4.81            | 0.909             | موافق بشدة    | 04     |
| A2      | يعتبر نظام المعلومات المحاسبية الجهة المسؤولة عن توفير المعلومات المالية والكمية لجميع الأطراف في المؤسسة. | 4.73            | 1.188             | موافق بشدة    | 11     |
| A3      | تتوفر المؤسسة على نظام معلومات محاسبي يزود الإدارة بالمعلومات اللازمة التخطيط القصير والمتوسط الأجل.       | 4.73            | 1.098             | موافق بشدة    | 01     |
| A4      | تتم إدارة المؤسسة بتوفير جميع المستلزمات الضرورية لتشغيل نظام المعلومات المحاسبية بكفاءة وفعالية.          | 4.7             | 0.770             | موافق بشدة    | 02     |
| A5      | يمكن نظام المعلومات المحاسبية المستخدم من الوصول إلى المعلومات بشكل سريع وأسهل.                            | 4.68            | 1.195             | موافق بشدة    | 03     |

## أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين كفاءة نظام المعلومات المحاسبي

– دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق اهراس –

|    |            |       |      |                                                                                                                                                            |     |
|----|------------|-------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 05 | موافق بشدة | 1.006 | 4.43 | توفر نظم المعلومات المحاسبية في المؤسسة معلومات مكتملة تعتمد على مدى دقة تحديد التكاليف.                                                                   | A6  |
| 08 | موافق      | 1.061 | 4.10 | تمكن نظم المعلومات في المؤسسة من الوصول إلى المعلومات المطلوبة بالسرعة والسهولة.                                                                           | A7  |
| 10 | موافق      | 1.061 | 3.90 | تتوفر المؤسسة على العديد من برمجيات تطبيقات المحاسبة لخدمة الأغراض المختلفة في المؤسسة.                                                                    | A8  |
| 06 | موافق      | 1.159 | 3.63 | يسمح نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة بالاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية للحصول على المعلومات ذات جودة وكمية وفي التوقيت المناسب وبأقل التكاليف. | A9  |
| 09 | موافق      | 0.971 | 3.43 | المعلومات المحاسبية في المؤسسة تتسم بالخصائص النوعية: ( الموضوعية وعدم التحيز، الدقة، الوضوح، القابلية للمقارنة، المرونة، المصدقية و القابلية للقياس ).    | A10 |
| 07 | محايد      | 1.129 | 3.36 | تساعد نظم المعلومات المحاسبية في المؤسسة متخذ القرار على تحديد البديل الأمثل من البدائل المتاحة والذي يمثل القرار المتخذ.                                  | A11 |
|    | موافق بشدة | 0.426 | 4.22 | المجموع                                                                                                                                                    | R2  |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

**التعليق:** يشير المتوسط الحسابي الكلي والمتعلق بعبارات كفاءة نظام المعلومات المحاسبي إلى درجة موافق بشدة حيث بلغ 4.22 ويقع هذا المتوسط ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم لكارتر الخماسي [4.2-5.00] وهي الفئة التي تؤكد موافقة جل أفراد العينة بدرجات متقاربة وهذا يظهر في الانحراف المعياري 0.426 والسبب في ذلك يرجع إلى الدراية والمعرفة الكافية لأغلبية أفراد العينة لكفاءة نظام المعلومات المحاسبي ومخرجاته.

### 3-5 اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة

بعد القيام بتفريغ وتحليل الاستبيان بواسطة برنامج spss الإحصائي، حيث تم استخدام اختبار معامل الارتباط لبيرسون (pearson) لاختبار فرضية الدراسة من خلال قياس قوة و متانة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة حيث :

- الفرضية الأولى: (فرضية العدم)  $H_0$ : لا توجد علاقة بين بطاقة الأداء المتوازن و كفاءة نظام المعلومات المحاسبي.
- الفرضية الثانية: (فرضية البديل)  $H_1$ : توجد علاقة بين بطاقة الأداء المتوازن و كفاءة نظام المعلومات المحاسبي.
- والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار التالي:

الجدول (07) : معامل الارتباط لبيرسون بين محاور الدراسة

|    |                        | R1     | R2     |
|----|------------------------|--------|--------|
| R1 | Corrélation de Pearson | 1      | ,794** |
|    | Sig. (bilatérale)      |        | ,000   |
|    | N                      | 45     | 45     |
| R2 | Corrélation de Pearson | ,794** | 1      |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,000   |        |
|    | N                      | 45     | 45     |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

- التعليق: من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط Person بين محوري الدراسة R1 و R2 يساوي 0.794 وهي قيمة موجبة قريبة من الواحد أي أن العلاقة بين المحورين علاقة طردية قوية، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية H0 القائلة أنه لا توجد علاقة بين بطاقة الأداء المتوازن و كفاءة نظام المعلومات المحاسبي.

#### الخاتمة

حاولنا من خلال تناولنا لموضوع أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين كفاءة نظام المعلومات المحاسبي- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق اهراس، معالجة الإشكالية المطروحة التي كان فيها السؤل الرئيس يتمحور حول هل يوجد أثر لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين كفاءة نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق اهراس؟ ومن خلال المحاور الأساسية لهذا البحث وانطلاقا من الفرضية الأساسية، وباستخدام الأدوات والوسائل المشار إليها، يمكن عرض نتائج هذه الدراسة، التوصيات المقدمة في ما يلي:

#### ■ نتائج الدراسة

- من خلال دراسة البحث وإسقاطه عمليا والتعرف على مشكلاته، يمكن الإشارة إلى النتائج التالية:
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظام إداري فعال ومتكامل يعمل على ترجمة رسالة المؤسسة واستراتيجياتها إلى أهداف قصيرة وطويلة الأجل، تغطي الجوانب المالية وغير المالية بصورة شاملة ومتوازنة، من خلال مقاييس توزع على الأبعاد لتسهيل متابعة الأداء الفعلي لتحليله وتقييمه.
  - تكمن مكانة وأهمية نظم المعلومات المحاسبية في توفير المعلومات المحاسبية والمالية التي تلخص وتشمل مختلف أنشطة المؤسسة والتي تعكس الوضع المالي لها؛ كما يعتبر نظام المعلومات المحاسبي وسيلة إثبات اتجاه الغير لما يقدمه من حقائق عن الوضع المالي للمؤسسة، بالإضافة إلى كونه أداة فعالة في توفير المعلومات؛
  - أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى التنفيذ الدقيق للأنظمة الداخلية للمؤسسة مما يؤدي إلى جودة مخرجات نظام المعلومات المحاسبي.
  - تبين أن مؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق اهراس تهتم بكل جوانب الأداء الأربعة "المحور المالي، العملاء، العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو"، لكن مع تفاوت درجة الاهتمام بينها.
  - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين كل بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة محل الدراسة.

#### ■ التوصيات

وعلى ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، نقترح على أصحاب القرار في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق اهراس، بعض الإجراءات التي نعتقد أنه ستؤدي إلى تحسين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالشكل الذي يؤثر بالإيجاب على مخرجات نظام المعلومات المحاسبي، كالتالي:

## أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين كفاءة نظام المعلومات المحاسبي

### – دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق اهراس –

- الحرص على إدراك الدور المهم الذي يؤديه اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء والإدارة الإستراتيجية، والاستفادة منها لتطوير نظم المعلومات الإدارية والحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية، وترشيدها.
- اعتبار عملية تطوير نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة عملية مستمرة، لا تتوقف عند انجاز مراحل محددة وذلك بسبب التطور المستمر في تقنيات المعلومات وتطبيقاتها المختلفة، كما أن المعلومات التي يوفرها هذا النظام تعد أهم المصادر لعملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- تقليل التركيز على المجالات المالية بمفردها دون مناقشة وتحليل المجالات الأخرى غير المالية الخاصة بكافة الموارد المتاحة للمنظمة وخاصة العملاء و العمليات الداخلية و التعلم والنمو.
- تدريب العاملين وتحسين مكتسباتهم المرتبطة بالمستوى التعليمي والفني، لما له من أهمية بالغة في زيادة إدراكهم لقيمة المعرفة وتأثيرها على أداء العام للمؤسسة.
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن للوصول إلى ممارسات وتطبيقات متوازنة ومتكاملة لعملياتها وأبعادها.

### المصادر والمراجع

1. أحمد حسين علي حسين(2003)، نظم المعلومات المحاسبية-الإطار الفكري والنظم التطبيقية، الدار الجامعية، مصر.
2. زياد هاشم يحي السقا، قاسم إبراهيم الحبيطي(2003)، نظام المعلومات المحاسبية، وحدة الخبراء للطباعة والنشر العراق.
3. السعدي رجال(2013)، الإحصاء الوصفي، مؤسسة الرجاء للطباعة والنشر، الجزائر.
4. سولم صلاح الدين(2014)، مدى مساهمة معايير المحاسبة الدولية IAS/IFRS في تطوير مخرجات نظم المعلومات المحاسبية- إشارة خاصة للمعيار المحاسبي الدولي الأول-، مجلة التواصل، العدد38، الصفحات 81-97، جامعة عنابة- الجزائر.
5. سيد محمد جاد الرب(2010)، إدارة العمليات والإنتاج: المبادئ -الأساسيات، المناهج الحديثة، جامعة قناة السويس- مصر.
6. طاهر محسن منصور الغالي وآخرون (2007)، الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
7. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس(2009)، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن.
8. ظاهر شاهر يوسف القشي(2003)،مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تحقيق الأمان والتوكيدية والموثوقية في ظل التجارة الدولية، أطروحة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه (غير منشورة)، جامعة عمان العربية- الأردن.
9. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي(2009)، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
10. قراوي احلام(2020)، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة الإسمنت لعين الكبيرة- سطيف، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد08 العدد01، الصفحات 275-290، جامعة أدرار- الجزائر.

11. لواج عبد الرحيم ، لطرش بلال(2017)، تقييم الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن جيغل، مجلة نما للاقتصاد والتجارة، العدد01،الصفحات 75-85، جامعة الصديق بن يحيى - جيغل - الجزائر.
12. محمد يوسف حفناوي(2001)، نظم المعلومات المحاسبية، دار وائل للنشر، الأردن.
13. محمود عبد الفتاح رضوان(2014)، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
14. مزياني نور الدين، بلاسكة صالح(2013)، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الإستراتيجية للمؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد الأول، الصفحات 238-263، جامعة سكيكدة - الجزائر.
15. منذر يحيى الداية(2009)، أثر استخدام نظم المعلومات المحاسبية على جودة البيانات المالية في قطاع الخدمات في قطاع غزة (دراسة ميدانية)،رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل(غير منشورة)،كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة - فلسطين.
16. نواره محمد و ملواح مريم(2017)، بطاقة الأداء المتوازن كآلية من آليات تقييم أداء المؤسسات (نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن للشركة الجمهورية للهندسة الريقية بالجلفة)، مداخلة مقدمة إلى الملتقى وطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2- الجزائر.
17. نوري منير(2012)، نظام المعلومات المطبق في التسيير، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
18. وهيبه مقدم(2010)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقويم إستراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول " المنافسة والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات بالدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسينة بن بوعلي الشلف - الجزائر.
19. ياسر صادق مطيع (2007)، نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة الجمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن.
20. R.Kaplan ،D.Norton (1992),"The balanced scorcard : measures that drive performance", Harvard business review,vol 70,n 1, Harvard business school, USA.
21. Jean Brilman, Jacquee Hérard(2008), Les meilleurs pratiques de management, 6ème édition, édition d'Organisation, Paris .