

مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية – دراسة ميدانية -

The effectiveness of using the balanced scorecard in the strategic planning process in economic institutions - a field study

ط د مصطفىاوي حياة¹ ، محمد فيصل مائدة²

¹ مخبر اقتصاديات الطاقات المتجددة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، جامعة الوادي،
mostefaoui-hayet@univ-eloued.dz

² مخبر اقتصاديات الطاقات المتجددة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، جامعة الوادي،
maidamed-feissel@univ-eloued.dz

تاريخ الاستلام: 2023/03/27 تاريخ القبول: 2023/08/01 تاريخ النشر: 2023/09/01
مستخلص:

Abstract:

The aim of the research is to find out the extent to which the balanced scorecard is applied in the economic companies in the valley and the extent to which each of its axes is used in strategic planning. we discover the alisence of the conscious of the managers concerning the use of modern methods and techniques, primarily concerned with achieving profits and financial Therefore, we offer some recommendations to work to move away from the use of traditional methods of measurement and evaluation that have become unsuitable for environmental conditions, and to adopt modern management methods such as the balanced scorecard that contribute to the success of the vision and strategy of institutions.

Keywords: strategic planning, balanced scorecard. economic companies

Jel Classification M41.L25.G01

هدف البحث معرفة مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالشركات الاقتصادية بالوادي ومدى استخدام كل محور من محاورها في التخطيط الاستراتيجي، توصلنا الى غياب الوعي لدى المسيرين فيما يخص استخدام أساليب وتقنيات حديثة، الاهتمام بالدرجة الأولى بتحقيق أرباح وعوائد مالية ، لذلك نقدم بعض التوصيات بالعمل على الابتعاد عن استخدام الطرق التقليدية في القياس والتقييم التي أصبحت لا تتلائم مع الظروف البيئية وتبني أساليب إدارية حديثة كبطاقة الأداء المتوازن تساهم في إنجاح رؤية واستراتيجية المؤسسات،

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، بطاقة الأداء المتوازن، مؤسسات اقتصادية.

تصنيفات Jel :M41.L25.G01

مقدمة: في ظل بيئة سريعة التغيير وكبر حجم المؤسسات وتنوع اعمالها وشدة المنافسة بات من الضروري وضع دراسة محكمة لعملية التخطيط الاستراتيجي اخذة بعين الاعتبار تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، ففي العقود الماضية كان يعتمد على المقاييس المالية التقليدية للتعبير عن اداء المؤسسات، ولكن واجهت العديد من الانتقادات بحكم انها تعمل على تعظيم ثروة المساهمين او المالكين فقط، ولإنجاح العملية يتعين وضع اساليب حديثة للقياس والتقييم. وفي عام 1992 قام الباحثان كابلان ونورتون بوضع نموذج يسمى بطاقة الاداء المتوازن الذي يعمل على ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة الى اهداف ومقاييس محددة ويضم 04 ابعاد البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، حيث لاقت قبولا عاما لدى العديد من المؤسسات بالعالم فينظر لها ليس فقط للقياس والتقييم الاداء بل تعتبر نظام لإدارة الاستراتيجية. من خلال مما سبق يتم طرح الاشكالية التالية: ما مدى مساهمة كل بعد من ابعاد بطاقة الاداء المتوازن في تفعيل التخطيط الاستراتيجي؟ وللإجابة على الاشكالية يمكن طرح الاسئلة الفرعية التالية:

- 1-كيف تقوم المؤسسات الاقتصادية بتحديد الجوانب المالية ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي؟
 - 2-كيف تدرس المؤسسات الاقتصادية احتياجات ومتطلبات العملاء في عملية التخطيط الاستراتيجي؟
 - 3-كيف تركز المؤسسات الاقتصادية على العمليات الداخلية في عملية التخطيط الاستراتيجي؟
 - 4-كيف يتم تطوير الافراد والنظم والاجراءات ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي؟
- فرضيات البحث: يمكن صياغة فرضيات البحث على النحو التالي:
- 1-يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين البعد المالي لبطاقة الاداء المتوازن والتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية بالوادي عند مستوى دلالة معنوية 0.05
 - 2-توجد اثر ذو دلالة احصائية بين بعد العملاء لبطاقة الاداء المتوازن والتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية بالوادي عند مستوى دلالة معنوية 0.05
 - 3-يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين بعد العمليات الداخلية لبطاقة الاداء المتوازن والتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية ب الوادي عند مستوى دلالة معنوية 0.05
 - 4-يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين بعد التعلم والنمو لبطاقة الاداء المتوازن والتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية ب الوادي عند مستوى دلالة معنوية 0.05

اهداف البحث: يهدف البحث الى: التعرف على مفهوم بطاقة الاداء المتوازن والتخطيط الاستراتيجي، اضافة الى مدى قدرة المؤسسات الاخذ بعين الاعتبار محاور بطاقة الاداء المتوازن ضمن استراتيجيتها، وتم تقديم توصيات من شأنها تساعد المؤسسات على اهمية نظام بطاقة الاداء المتوازن لقياس وتقييم الاداء وتحقيق رؤية واستراتيجية المؤسسات بمستوى عال من الكفاءة والفعالية.

المنهج المتبع: تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد هذا البحث.

هيكل البحث: تم تقسيم البحث الى: 1-عموميات حول التخطيط الاستراتيجي 2-مدخل لبطاقة الاداء المتوازن.

اولا-عموميات حول التخطيط الاستراتيجي: ان نجاح المؤسسات قائم على التخطيط والتنفيذ الجيد للاستراتيجيات المراد بلوغها

-مفهوم التخطيط الاستراتيجي: يعرفها العسكر: " عملية ذهنية فكرية تمكن المنظمة من تصور مستقبلها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من خلال الاستثمار الأفضل لمواردها وإمكاناتها." (محمود و الخليوي، 2017، صفحة 8). فهو تخطيط بعيد المدى يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويتم تحديثه كل عام لدراسة التغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال (عبد الجمل و مسلم الرجوب، 2020، صفحة 19). ويقوم بالتركيز على أولويات المؤسسة لتحقيق أداء افضل (بوبكر، 2016، صفحة 48). وهناك من يعرفه: على ان التخطيط الاستراتيجي اسلوب اداري وذلك من خلال تحليل العناصر التالية: التحليل الداخلي معرفة المؤسسة لنقاط القوة والضعف واستخدام التقنيات الحديثة والانسجام والتوافق بين مختلف القادة وفرقهم، في حين التحليل الخارجي يتضمن معرفة الفرص والتهديدات الخارجية ومعرفة ما سيقدمه المنافسون وماهي توقعاتهم وتوقع اتجاه السوق الذي تنشط فيه المؤسسة (vieira, codelo, & calno, 2016, p. 04).

2-انماط التخطيط الاستراتيجي: يتميز التخطيط الاستراتيجي بـ 3 انماط نذكرها كما يلي(الضمور، 2008، صفحة 26): -التخطيط الدفاعي: يهتم هذا النوع من التخطيط بالمتغيرات الخارجية والتكيف معها لمواجهة المشاكل والتوصل الى الحلول الملائمة-التخطيط الريادي: يقسم هذا النوع من التخطيط بالتنبؤ بالمستقبل ومحاولة الكشف عن المشكلات قبل وقوعها، وايجاد فرص جديدة لصالح المؤسسات.-التخطيط التحليلي: يعتمد هذا النوع من

التخطيط على التحليل البيئية لمواجهة المشكلات الواقعة بالحلول المناسبة يعني ان هذا النوع الأخير من التخطيط التحليلي هو شامل بحيث أنه يعطي معلومات كافية عن بيئة العمل التي تنشط بها المؤسسة سواء أكانت داخلية أو خارجية.

3-خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي: ويتضمن الخطوات التالية (بني حمدان و ادريس، 2009، الصفحات 44-45): تطرح العديد من الاسئلة قبل البدء في تنفيذ خطوات التخطيط الاستراتيجي وعلى المدراء الإجابة عنها: ما طبيعة عمل المنظمة وماذا سيكون وماذا يجب أن يكون؟ ما الغرض من استخدام التخطيط الاستراتيجي؟ الأهداف المرجوة من تحقيق الخطة الاستراتيجية؟ وكيف تساعد في عملية تطوير وتحسين؟ هل القيادة مستعدة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي؟ وما العوائق التي تواجه القيادة عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي؟ من خلال مما سبق يجب ان يكون لدي قادة المنظمة: وضع رؤية واضحة للمنظمة بناء على عملية التخطيط ودراسة وتحليل واقع المؤسسة وتحديد مواطن القوة والضعف والبيئة الخارجية من خلال تحديد الغرض والتهديدات التي يمكن ان تتعرض لها المؤسسة وعلى أثر ذلك يتم صياغة استراتيجية اخرى تأخذ بعين الاعتبار هذه المتغيرات، وتطوير عمل المنظمة لتحقيق الغايات والاهداف، ولنجاح الخطوات السابقة على ادارة المنظمة ادارة النقاط التالية: قدرة التخطيط على تحقيق النتائج المرجوة، مدي التزام العاملين بالمهام الموكلة، لا يقتصر تنفيذ الخطة الاستراتيجية على أحد من الافراد بل المساءلة وتحديد فترة الانتهاء من الاعمال والمهام الموكلة، تحديد البدائل لتحقيق الاهداف الاستراتيجية.

4-متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي: هناك العديد من العناصر التي تساعد على نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي نذكرها كالآتي (الدجني، 2008، الصفحات 70-71): -التخطيط استراتيجي قائم على الواقع بعيدا عن الحدس -إعداد خطة من واقع بيئة العمل والتكيف معها -مشاركة جميع العاملين في وضع الخطط لتسهيل عملية التطبيق. -سعي الاهداف العامة لتخطيط لتلبية حاجيات الافراد والمجتمع -وضع خطة قابلة لتغيير والتطوير. -تركيز الخطة على أولويات العمل بالمؤسسة -أن تكون الخطة قابلة للتقييم ومتابعة والرقابة.-وفرة الإمكانيات والمهارات اللازمة لعملية التخطيط -إعطاء صورة واضحة لبيئة المؤسسة وإدراك القصور -وجود هيكل تنظيمي واضح بالمؤسسة.

05-صعوبات عملية التخطيط الاستراتيجي: يمكن تحديدها على النحو التالي (العرباوي و الساعدي، 2021، الصفحات 16-17): 1-داخل المنظمة: -فشل في توضيح وتطوير الاهداف -ضعف المدراء والكوادر المؤهلة لعملية التخطيط الاستراتيجي الناتج عن نقص في التدريب

والتأهيل -صعوبة تأقلم العاملين بالتغير، ذلك لان التخطيط يقترح أشياء جديدة -يتطلب التخطيط الاستراتيجي الوقت والتكلفة اللازمة للأعمال اللجان المناقشات ولتحديد الاطراف اللازمة لتحديد رسالة المؤسسة واهدافها -صعوبة الحصول على معلومات دقيقة وواضحة مما يتطلب الامر توفير بيانات لتحليل البيئة والتكيف معها -عدم وجود روابط بين نظام التخطيط الاستراتيجي والانظمة أخرى باعتبار ان أي خلل في موارد، انتاجية، مالية، سيؤدي الى إخفاق في تحديد الاهداف.-2 خارج المنظمة: تتعرض المؤسسات في الوقت الراهن الى العديد من متغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وذلك نتيجة: -التغيرات في عوامل اقتصادية، سياسية، واجتماعية وبيئية التي من الممكن ان تتأثر او تؤثر بالمؤسسة -عدم وجود الموارد الكافية (مالية، بشرية، معلوماتية) التي تتطلبها عملية التخطيط.

ثانياً: مدخل لبطاقة الأداء المتوازن: تعتبر بطاقة الاداء المتوازن من الاساليب الادارية الحديثة التي تم استخدامها من طرف مؤسسات لمختلف انحاء العالم ويمكن تعريفها على النحو التالي:

1-تعريف بطاقة الاداء المتوازن: عرفها Norton & Kaplan بانها "نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة استراتيجية تنظيم الاعمال الى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة" (سعودي و بعيطش، 2019، صفحة 146). عرفت أيضاً: "أداة تستخدم لنقل وتوصيل استراتيجية المنشأة الى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة وأيضاً لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، فاستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة بما يدعم من قوة المنشأة وموقفها التنافسي وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الاستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة" (درغام و ابو فضة، 2009، صفحة 750). عرفها: Kaplan & Norton: "مجموعة من المقاييس المالية وغير مالية التي تسمح للإدارة العليا في المؤسسة بتتبع أدائها وتحسينه في المستقبل من خلال 4 أبعاد مهمة يجب اعدادها للإجابة على 4 أسئلة أساسية: "كيف ننظر الى حملة الاسهم؟ كيف ينظر لنا الزبائن؟ ما الذي يجب ان تتفوق فيه؟ هل يمكننا ان نواصل في التحسين وخلق ثروة والتطوير؟ أي لكل منظور يطرح سؤال (kaplan & norten, 1992, p. 21). وتهدف البطاقة الى تحقيق التوازن بين المقاييس المالية والغير مالية، التوازن بين الأداء الحالي والمستقبلي، التوازن بين الابعاد الداخلية والخارجية للبطاقة، والتوازن بين اهداف طويلة وقصيرة الاجل (سليمة، 2018، صفحة 288).

ومن هنا يتبين ان بطاقة الاداء المتوازن تعمل على: ترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة الى اهداف استراتيجية ومقاييس، على قياس الأداء، متابعة العمل، التحقق من المتوقع والواقع وإيجاد الفجوات وتصحيحها.

2- خصائص بطاقة الأداء المتوازن: تتسم بطاقة الأداء المتوازن بالخصائص التالية (سعيد، 2013، الصفحات 44-47): الربط بين مختلف المستويات الادارية في سبيل تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة وذلك من التواصل والمشاركة فيما بينهم.-وجود علاقة سببية بين مختلف المحاور لبطاقة الاداء بحيث كل محور يخدم المحور الذي يليه وهكذا. فعملية التدريب وتطوير تساهم في الرفع من كفاءة العاملين وتحسين الانتاجية واشباع رغبات العملاء وكسب ولائهم وكمحصلة فهو يعظم ربحية المنشأة، عمل اسلوب بطاقة الاداء المتوازن على استثمار جهود الموظفين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والربط بين قياسات الأداء بالحوافز والمكافآت. التوازن بين المقاييس المالية والغير مالية، التوازن بين الأهداف طويلة والقصيرة الاجل، التوازن بين المقاييس الداخلية والخارجية، التوازن بين محاور الأربعة لبطاقة الأداء لتحليل العلاقة السببية. -تعتبر بطاقة الأداء المتوازن متعددة الابعاد (مالي، عملاء، عمليات داخلية، تعلم ونمو) وابعاد أخرى مثل البعد البيئي والاجتماعي.

03- مكونات بطاقة الاداء المتوازن: تحتوي بطاقة الاداء المتوازن على 08 عناصر وهي على النحو التالي (العزاوي، 2015، الصفحات 38-39): -الرؤيا المستقبلية: تبين الوضع المستقبلي للمؤسسة أي الهيئة التي ستكون عليها بالمستقبل.-الاستراتيجية: هي الاهداف والخطط الطويلة الاجل. -المنظور: تنفيذ استراتيجية المؤسسة وفق المناظير الاربعة: المالي، العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو، والمنظور عنصر رئيسي في الاستراتيجية. -الاهداف: توضح كيفية تنفيذ الاستراتيجية وتكون محددة وقابلة للقياس.-المقاييس: تبين مدى التقدم نحو تحقيق الاهداف، وهي ذات طابع كمي وتعتبر بمثابة توقعات عن الاداء المستقبلي التي تدعم تحقيق الاهداف. -المستهدفات: نتائج مراد تحقيقها بالمستقبل-ارتباطات السبب والنتيجة: وهي العلاقة التي تربط الاهداف ببعضها البعض لمحاور بطاقة الاداء المتوازن اذ ان كل محور يخدم المحور الذي يليه، وتكون بعبارات اذا، اذن.

4- محاور بطاقة الاداء المتوازن: تحتوي بطاقة الاداء المتوازن على 04 محاور نذكرها على التوالي:

-المحور المالي: يحتوي المحور على جوانب مالية بحتة لتعظيم ثروة المساهمين او المالكين (خلف الله، 2012، صفحة 84) وقد بين كابلان ونورتون أن المقاييس المالية تختلف باختلاف

المراحل التي تمر بها المؤسسة النمو، الاستمرار، النضج. في مرحلة النمو تركز المؤسسة على الدخول في اسواق جديدة، جذب العملاء جدد، زيادة المبيعات، الاهتمام بتنمية قدرات ومهارات العاملين، تطوير المنتجات وترشيد النفقات، ومرحلة الاستقرار تعمل المؤسسة على اعادة استثمار اموالها، ومرحلة النضج تقوم المؤسسة بتحصيل نتائج الاستثمارات وتعظيم التدفق النقدي، ويحتوي المحور المالي على عدد من المعايير الاستراتيجية: معيار نمو متوازن للإيرادات، معيار تخفيض التكاليف، معيار تعظيم ثروة المساهمين، معيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة (ابوقمر، 2009، الصفحات 38-39).

-محور العملاء: يتضمن هذا المحور معرفة السوق والفئة من العملاء المستهدفة لتحديد حجم الاعمال الضرورية لتحقيق الاهداف المالية، ولتحقيق اداء مالي عال المستوى على المؤسسات القيام بتقديم منتجات وفقا لمتطلبات وتوقعات العملاء وبأسعار معقولة وتسليمها في الوقت المحدد (dahak, 2020, p. 480).

-محور العمليات الداخلية: اشار الباحثان كابلان ونورتن أن العمليات الداخلية بالمؤسسة لها اهمية كبيرة في مساعدة المؤسسات على تحقيق اهداف المساهمين والعملاء، بعد تحديد احتياجات العميل يتم تحديد العمليات الحرجة الواجبة التطوير والتغيير من اجل اضافة قيمة للعملاء وتحقيق مزايا تنافسية، القيام بعمليات مبتكرة من اجل تحسين الأداء (Arban, Ahmeti, Sahiti, & Aliu, 2016, p. 62)

-محور التعلم والنمو: يركز هذا المحور على الابداع، الابتكار، الكفاءة والقدرة، وهل لدى المؤسسة قدرات كافية لخلق قيمة لعملائها باستمرار؟، هل الموظفون قادرون على التغيير والتحسين؟، لذلك يجب العمل على تدريب وتأهيل الموظفين وبناء ثقافة مؤسسية تسهل تحسين القدرات الفردية وتطوير الشركة ونموها، اضافة الى توفير الموارد المالية اللازمة لتدريب وتطوير الموظفين، تفعيل نظام الاتصال والتواصل بين مختلف المستويات لمعرفة المشكلات وحلها وتقديم المساعدات في الوقت المناسب، استخدام التكنولوجيا الحديثة، ومن بين مؤشرات الاداء لمحور التعلم والنمو: رضا الموظفين، الاحتفاظ بالموظفين ونتاجية الموظفين (Podsey, 2005, p. 56).

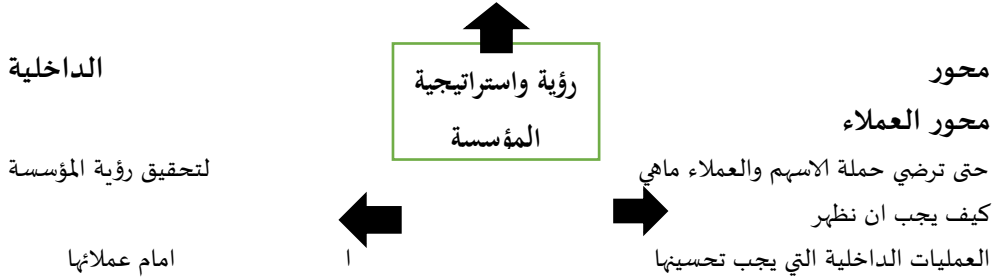
والشكل رقم 01 يوضح محاور بطاقة الاداء المتوازن (المغربي، 2009، صفحة 87):

المحور المالي

حتى تنجح ماليا كيف يجب ان تظهر امام حملة الاسهم

اهداف	مقاييس	مستهدفات	مبادرات
-------	--------	----------	---------

.....			
-------	-------	-------	-------



اهداف	مقاييس	مستهدفات	مبادرات
.....			

محور التعلم والنمو:

اهداف	مقاييس	مستهدفات	مبادرات
.....			

لتحقيق رؤية المؤسسة كيف تكتسب القدرة على الابتكار والتعلم

اهداف	مقاييس	مستهدفات	مبادرات
.....			

والشكل التالي يوضح استخدام بطاقة الاداء المتوازن لترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة الى اهداف ومقاييس ضمن كل محور من محاور بطاقة الاداء المتوازن

5-مزايا ومعوقات استخدام بطاقة الاداء المتوازن: تساهم بطاقة الاداء المتوازن في تحقيق عدة مزايا نذكرها كما يلي (بلعجوز و عريوه، 2017، صفحة 141): التركيز على استراتيجية طويلة الاجل -مراقبة اداء المؤسسة وتحديد الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة - تقسيم الاهداف الاستراتيجية الى اهداف فرعية وترتيبها على حسب الاولوية-المساهمة في تحقيق الاهداف الاستراتيجية من خلال الاعمال اليومية-محاسبة العاملين على الاعمال من خلال المقاييس المحددة-تعطي صورة شاملة للأعمال التشغيلية-الاتصال والتواصل بين مختلف المستويات بالمؤسسة لفهم اهداف العمل والاستراتيجيات المحددة. وتكمن معوقات استخداماتها في ان تتعرض المؤسسات للعديد من العقبات والمشاكل نذكرها كما يلي (نور، 2017، الصفحات 43-44): التكلفة المرتفعة لتصميم وتطبيق بطاقة الاداء المتوازن-عدم

وجود جهات متخصصة لتدريب العاملين على استخدام بطاقة الاداء المتوازن-تتطلب الوقت لتطبيق النظام بشكل سليم.-عدم وجود خبرات فنية لتصميم البطاقة وتطبيقها بالحاسوب
الإطار المنهجي للدراسة الميدانية: نوضح في هذا المبحث المنهجية التي سنتبعها في هذه الدراسة من خلال ابراز مجتمع وعينة الدراسة، صدق وثبات الاستبيان، الخصائص العامة لعينة البحث، تحليل بيانات الاستبيان، اختبار فرضيات البحث.

اولا: منهج ومجتمع عينة الدراسة سعينا في هذا المطلب الى عرض أسلوب الدراسة المتبع بغية الوصول الى الأهداف بالإضافة الى توضيح مجتمع وعينة الدراسة

1-منهج الدراسة الميدانية: سنعتمد على منهج التحليلي للبيانات والمعلومات التي جمعها عن طريق الاستبيان.2-مجتمع الدراسة: تم حصر مجتمع الدراسة على مجموعة من موظفي القيادة العليا والوسطى في المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي. 3-عينة الدراسة لقد قمنا بتوزيع 41 استمارة استبيان واعتمدنا على التسليم المباشر للاستمارات كما اعتمدنا على مسؤول إدارة الموارد البشرية في عملية التوزيع وتم استرجاع كل الاستمارات.

ثانيا: اختبار صدق وثبات الاستبيان1 - صدق الاستبيان: يقصد به مدى قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وضعت من اجلها وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان بطريقتين:

1-1الصدق الظاهري: قمنا بعرض الاستبيان على نخبة من الأساتذة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد حمه لخضر تألفت من 04 أساتذة محكمين واستجبنا لأرائهم وما يلزم من تعديل وحذف في ضوء المقترحات المقدمة ليخرج الاستبيان في صورته النهائية.

1-2- صدق المقياس: تقاس درجة صدق المقياس من اختبار بيرسون. ومدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي اليه هذه العبارة وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان والجدول رقم02 يوضح معامل الارتباط لبيرسون ومستوى الدلالة المعنوية:

المحور	العبارات	معامل بيرسون	مستوى الدلالة معنوية
التخطيط الاستراتيجي	رؤية ورسالة المؤسسة واضحة ومحددة	0.644	0.000
	اهداف المؤسسة قابلة للقياس	0.661	0.000
	مشاركة مختلف المستويات في عمليات التخطيط	0.733	0.000

0.000	0.632	التخطيط الاستراتيجي يمكن المدراء من مواجهة المتغيرات البيئية	
0.000	0.721	التخطيط الاستراتيجي يعزز قناة الاتصال بين مختلف المستويات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية	
0.000	0.648	يساهم التخطيط الاستراتيجي في توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها	
0.000	0.663	التخطيط الاستراتيجي موجه لخدمة العملاء وحاجات السوق	
0.000	0.591	تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها المالية بالتشاور مع المالكين	البعد المالي
0.000	0.308	الملاك راضيين عن النتائج المالية المحققة	
0.000	0.850	تهتم المؤسسة بالرفع من مستوى ثروة المالكين من خلال العوائد على الاستثمار	
0.000	0.844	تحقق المؤسسة زيادة ملحوظة في الحصة السوقية	
0.000	0.706	تحقق المؤسسة زيادة ملحوظة في معدل العائد على الاستثمار	
0.000	0.675	تستخدم المؤسسة بطاقة الأداء المتوازن في تحليل الجوانب المالية والغير مالية	
0.000	0.320	تهتم المؤسسة بتسديد مستحقات الموردين في الوقت المناسب	
0.000	0.782	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار آراء واقتراحات عملائها	بعد العملاء
0.000	0.858	تدرس المؤسسة شكاوى العملاء	
0.000	0.896	تستجيب المؤسسة لشكاوى العملاء	
0.000	0.590	تقوم المؤسسة بدراسة الفئة المستهدفة من عملائها	

0.000	0.722	تقوم المؤسسة بدراسة السوق المستهدف	بعد العمليات الداخلية
0.000	0.815	تحرص المؤسسة على تحقيق رضا العملاء	
0.000	0.668	يوجد بالمؤسسة منصة تواصل مع عملائها	
0.000	0.778	اهتمام المؤسسة بتقليل من درجة العيوب	
0.000	0.725	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لتخفيض التكاليف	
0.000	0.690	تساهم المؤسسة في تطوير العمليات وفقا للمتغيرات البيئية	
0.000	0.676	تعمل المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة	
0.000	0.627	تعمل المؤسسة على استخدام عمليات التحسين والتطوير لتقليل من ضياع الوقت	
0.000	0.804	تعمل المؤسسة على تشجيع الموظفين على عمليات الابداع والابتكار	
0.000	0.771	تحرص المؤسسة على عرض منتجات منافسة لمثيلاتها في السوق	بعد التعلم والنمو
0.000	0.80	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لرفع من قدرات الموظفين بالمؤسسة	
0.000	0.661	تقوم المؤسسة بتدريب الموظفين على استخدام الأجهزة الحديثة	
0.000	0.810	هناك عدم تمييز بين مختلف الموظفين بالمؤسسة	
0.000	0.797	تقوم المؤسسة بمشاركة الموظفين في صنع القرار	
0.000	0.548	نظام المكافآت والحوافز يرفع معنوية الموظفين لتقديم افضل ما لديهم لإنجاز المهام الموكلة	
0.000	0.695	تقوم المؤسسة بوضع مقاييس لرصا العملاء عن المنتجات والخدمات المقدمة	
0.000	0.772	تقوم المؤسسة بتعزيز روح الجماعة للمساهمة	

		في تحقيق الأهداف المسطرة	
--	--	--------------------------	--

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان معامل الارتباط محصور بين 0.5 و 0.89 وعند مستوى معنوية اقل من 0.05 وهي قيم مقبولة وذات دلالة إحصائية، ماعدا الفقرة الثانية والسابعة للمحور المالي معامل الارتباط 0.3 وهذا راجع للظروف الصحية السائدة آنذاك المتعلقة بكورونا التي سببت في تدهور الحالة المالية للمؤسسات نتيجة نقص الطلب على المنتجات مما يسبب في زيادة فترة الوفاء بالالتزامات اتجاه الموردين.

- ثبات الاستبيان: ويقصد به ان يعطي الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط وذلك باستخدام الفا كرونباخ، والجدول رقم 03 يبين حساب الفا كرونباخ لمحاور البحث:

المحور	عدد العبارات	الفا كرونباخ
التخطيط الاستراتيجي	07	0.780
البعد المالي	07	0.740
بعد العملاء	07	0.872
بعد العمليات الداخلية	07	0.850
بعد التعلم والنمو	07	0.838

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

من خلال الجدول نلاحظ ان معامل الفا كرونباخ أكبر 0.7 وبالتالي تتمتع أداة الدراسة بمعامل قوي.

ثالثا: الخصائص العامة لعينة البحث: يخص هذا الجزء للاستبيان المعلومات الشخصية للمجيب على الاستبيان المتمثلة في (الجنس-العمر-المؤهل العلمي-الخبرة المهنية). وكانت النتائج كما يلي: والجدول رقم 04 يبين توزيع العينة حسب متغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي):

متغير	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	95.1%
	انثى	4.9%
المجموع	41	100%
العمر	اقل من 30 سنة	12.2%
	05	

53.7%	22	من 30 الى 40سنة	
34.1%	14	اكبر من 40 سنة	
100%	41	المجموع	
39%	16	تقني سامي	المؤهل العلمي
26.8%	11	ليسانس	
29.3%	12	ماجستير	
4.9%	02	دكتوراه	
100%	41	المجموع	
2.4%	10	من سنة الى 05 سنوات	الخبرة المهنية
17.1%	07	من 06 الى 10سنوات	
29.3%	12	من 11 الى 15 سنة	
29.3%	12	أكثر من 15 سنة	
100%	41	المجموع	
2.4%	10	مدير عام	المستوى الوظيفي
17.1%	07	مدير إدارة	
29.3%	12	رئيس قسم المبيعات	
29.3%	12	رئيس قسم الإنتاج	
2.4%	10	رئيس قسم تسويق	
17.1%	07	رئيس قسم المالية والمحاسبة	
29.3%	12	رئيس قسم الموارد البشرية	
29.3%	12	أخرى	
100%	41	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

ويلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان عدد الذكور بنسبة 95.1 بالمئة حيث يفوق عدد الاناث بنسبة 4.9 بالمئة

1-توزيع العينة حسب متغير العمر: تم تقسيم افراد العينة حسب متغير العمر الى 3 فئات عمرية ويلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان افراد العينة من الفئتين الثالثة والرابعة تمثل كل

منها نسبة 87.8 بالمئة وتتكون من 36 فردا، ثم تأتي الفئة الأولى بنسبة 12.2 بالمئة ومن افراد العينة عددهم 05، ومنه يتبين ان افراد العينة منحصرة أعمارهم بين 30 الى 40 سنة واكبر من 40 سنة وهذا راجع لعدم التوظيف من طرف المؤسسات محل الدراسة والاكتفاء بموظفيها نظرا للخبرة المكتسبة طيلة فترة عملهم.

2-توزيع العينة حسب المؤهل العلمي: تم تقسيم عينة الدراسة الى 04 فئات وفق ما يتلائم مع افراد العينة لموضوع الدراسة وقد توصلنا الى النتائج التالية: نجد ان اغلبية افراد العينة جامعيين تمثل 25 فردا بنسبة 61 بالمئة، والحاصلين على شهادة تقني سامي بنسبة 39 بالمئة ل16 فردا،

وهذا يعني ان المؤسسة توظف مختلف الشهادات من جامعيين وأيضا شهادات تقني سامي ولكن بنسبة اقل.

3-توزيع العينة حسب الخبرة المهنية: تم تقسيم افراد العينة الى 04 فئات تمثل الخبرة المهنية وتوصلنا الى النتائج التالية: ان 29.3 بالمئة لديهم خبرة من 11 الى 15 سنة وكذا الفئة الأكثر من 15 سنة، ونسبة 24.4 بالمئة لديهم خبرة من سنة الى 05 سنوات، ونسبة 17.1 بالمئة لديهم خبرة من 06 الى 10 سنوات، وبالتالي افراد العينة لديهم خبرة المقبولة في مجال التسيير.

4- توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي: تم تقسيم عينة الدراسة الى 08 فئات تمثل المستويات الوظيفية وتوصلنا الى النتائج التالية: هناك توزيع افراد العينة محل الدراسة يشمل مختلف الإطارات من مدير عام بنسبة 7.3 بالمئة، مدير إدارة بنسبة 9.8 بالمئة، رئيس قسم المبيعات بنسبة 19.5 بالمئة ورئيس قسم الإنتاج بنسبة 2.4 بالمئة، رئيس قسم التسويق بنسبة 7.3 بالمئة، رئيس قسم المالية والمحاسبة بنسبة 12.2 بالمئة ورئيس قسم الموارد البشرية بنسبة 9.8 بالمئة والفئة الأخيرة شملت الاعوان مع رؤساء الأقسام بنسبة 31.7 بالمئة ل13 فردا

رابعا: تحليل بيانات الاستبيان: يتم استخدام الأساليب الإحصائية من اجل الحصول على النتائج لاستكمال الدراسة.

1-عرض نتائج محاور الدراسة: قمنا باستخدام مقياس ليكارت الخماسي باعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة، وعليه سيتم عرض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور من محاور الدراسة والجدول رقم 05 يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث:

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
التخطيط	1.85	0.543	موافق

الاستراتيجي			
المحور المالي	2.06	0.491	موافق
محور العملاء	1.82	0.670	موافق
محور العمليات الداخلية	1.95	0.638	موافق
محور التعلم والنمو	2.32	0.747	موافق

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ: المتوسط الحسابي محصور بين 1.82 الى 2.32 والانحراف المعياري محصور بين 0.491 الى 0.747 وعند اتجاه موافق وهي قيم مقبولة.

خامسا: اختبار فرضيات البحث: ويتم عرضها على النحو التالي:

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية بالوادي عند مستوى دلالة معنوية 0.05.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية بالوادي عند مستوى دلالة معنوية 0.05.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية بالوادي عند مستوى دلالة معنوية 0.05.

الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية بالوادي عند مستوى دلالة معنوية 0.05.

ولاختبار صحة هذه الفرضيات الأربعة تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد والذي يقيس أثر المتغيرات المستقلة (بعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) على المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي)، والجدول الموالي يوضح نتائج تقدير الانحدار الخطي المتعدد: الجدول رقم (06): نتائج تقدير الانحدار المتعدد لأثر البعد المالي وبعد العمليات الداخلية على التخطيط الاستراتيجي

R2	SIG	T	B	
0.976	0.00	7.448	0.601	البعد المالي
	0.001	3.783	0.314	بعد العمليات الداخلية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

بالنظر الى الجدول أعلاه نلاحظ ان معامل التحديد يساوي 0.976 أي ان عناصر بطاقة الأداء المتوازن (بعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) تفسر التخطيط الاستراتيجي ب نسبة 97.6 بالمئة وهي نسبة كبيرة جدا.

كما يتضح وجود اثر إيجابي ومعنوي لبعد المالي في التخطيط الاستراتيجي من خلال $B=0.601$

ل التي جاءت موجبة واختبارا T لمعامل البعد المالي والذي بلغ قيمته 7.448 مستوى دلالة معنوية 0.00 وهي اقل من 0.05. وبناء على النتائج التحليل الاحصائي الموضحة أعلاه على قبول الفرضية الأولى والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن والتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية بالوادي عند مستوى معنوية 0.05.

كما يتضح وجود أثر إيجابي ومعنوي لبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي

من خلال قيمة المعامل $B=0.314$ والتي جاءت موجبة.

واختبارا T لمعامل بعد العمليات الداخلية والذي بلغ قيمته 3.783 بمستوى دلالة معنوية 0.001

وهي اقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05. وبناء على النتائج التحليل الاحصائي الموضحة أعلاه على قبول الفرضية الثالثة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن والتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية بالوادي وعند مستوى معنوية 0.05.

ومنه يتوضح لدينا عدم قبول الفرضية الثانية والتي تنص على يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية بالوادي عند مستوى معنوية 0.05. وأيضا عدم قبول الفرضية الرابعة والتي تنص على يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن والتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية بالوادي عند مستوى معنوية 0.05.

الخاتمة: فمن خلال دراستنا للمؤسسات الاقتصادية بالوادي يتوضح لدينا بإمكانها استخدام نظام بطاقة الاداء المتوازن لكن المشكل يكمن في الاعتياد على ممارسة اساليب تقليدية في القياس والتقييم والتفكير المحدود لديهم، يتوجب على المؤسسات تغيير في اسلوب تفكيرها لضمان البقاء والاستمرارية في ظل التغيرات الحاصلة في البيئة الحالية والمستقبلية.

النتائج: ويتم عرضها على النحو التالي: 01- تطبق المؤسسات محل الدراسة نظام لوحة القيادة من خلال وضع مؤشرات لمعرفة مدى تقدم الأعمال فهذا يشير حسب نظري إمكانية استخدام لأساليب أخرى حديثة. 02- الاهتمام المتزايد نحو تعظيم ربحية الملاك أو المساهمين بالدرجة الأولى على الأطراف الأخرى. 03- عدم الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر بمثابة الحجر الأساس بالمؤسسة نحو تحقيق أهدافها المرجوة. 04- عدم وجود تواصل بين مختلف المستويات الإدارية على عكس بطاقة الأداء المتوازن التي تتطلب ذلك لتحسين الأداء وتطويره.

التوصيات: 01- ضرورة توفير الإمكانيات اللازمة والكفاءات المتخصصة والوقت والتكلفة المناسبة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن. 02- التغيير من أسلوب قياس وتقييم الأداء بالمؤسسات محل الدراسة من الاعتماد على الجوانب المالية إلى استخدام جوانب غير مالية وتحقيق التكامل بينها.

03- ضرورة اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات ودورهم الفعال في تحقيق الأهداف المسطرة، وتفعيل نظام المكافآت والحوافز لتحسين مستوى الانتاجية وخلق قيمة مضافة لدى المؤسسات. 04- العمل على مشاركة إدارة المؤسسات محل الدراسة في دورات تدريبية متخصصة والتواصل مع مؤسسات عالمية تعمل على استخدام بطاقة الأداء المتوازن. 05- تفعيل نظام الاتصال والتواصل بين مختلف المستويات الإدارية بهدف متابعة الأعمال بشكل مستمر الكشف المبكر والسيطرة عن الانحرافات والاختلافات.

قائمة المصادر والمراجع:

Arban, S., Ahmeti, S., Sahiti, A., & Aliu, M. (2016, july). the impact of balanced scorecard on improving the performance and profitability of the implementing companies. *mediterranean journal of social sciences*(07).

02- dahak, N. (2020, janvier). LE adaptation du balanced scorecard a le etaplissement hospitalier specialise public algerie. *revue dirassat numero economique*(11).

03- kaplan, R., & norten, D. (1992). the balanced scorcard-measures that drire performonee. *marvard business vervient* .

04- Podey, I. (2005, january- march). Balanced score card: myth and reality. *mangerial application of management practices theoies and concepts*(30).

05- vieira, i., codelo, f., & calno, w. a. (2016). strategic planing as a competitive advantage by using the B S C as amanagement TOOL:A case study in application of radiosotope technology at ipen. *journal of phisical and aplication*(03).

06- اسراء نايف محمد نور. (2017). استخدام بطاقة الاداء المتوازن لتحسين اداء دوائر ضريبة الدخل في محافظات شمال الضفة الغربية. فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.

- 07- أمنة سعودي، وشعبان بعبطش. (2019). نموذج مقترح للخريطة الاستراتيجية لمؤسسة حضنة الحليب بالمسيلة بالاعتماد على منظورات بطاقة الاداء المتوازن. *مجلة للعلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، 01.
- 08- اباد علي يحي الدجني. (2008). *واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية في ضوء معايير الجودة*. غزة: الجامعة الاسلامية.
- 09- جواد سليمان طاهر العرابوي، ومؤيد الساعدي. (2021). تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع العراقية دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينه من القيادات العسكرية. *مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية*، 02.
- 10- حسين بلعجوز، و محاد عريوه. (يونيو، 2017). تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بالمؤسسات الاقتصادية بالجزائر. *المجلة العربية للإدارة* (02).
- 11- خالد محمد بني حمدان، و وائل محمد ادريس. (2009). *الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي*. الاردن: دار اليازوري.
- 12- سامح محمد سعيد. (2013). *استخدام مقياس الاداء المتوازن في تطوير الاداء التسويقي*. ادارة اعمال. جامعة بنها.
- 13- سمير سليمان عبد الجمل، و عدنان محمد مسلم الرجوب. (2020). *التخطيط الاستراتيجي ودوره في ادارة الازمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا*. *المجلة الجزائرية للعلوم الانسانية والاجتماعية*، 01.
- 14- طاهر موسى درغام، و مروان محمد ابو فضة. (يونيو، 2009). اثر تطبيق نموذج بطاقة الاداء المتوازن في تعزيز الاداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة-دراسة ميدانية. *مجلة الجامعة الاسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية)*، 02.
- 15- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2009). *بطاقة الاداء المتوازن مغل معاصر لمقياس الاداء الاستراتيجي* (المجلد الاول). مصر: المكتبة العصرية.
- 16- عمر محمود، و لينا الخليوي. (افريل، 2017). ماهية التخطيط الاستراتيجي واهميته: نظرية ادارية واسلامية. *المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية*، صفحة 8.
- 17- كريم خلف الله. (2012). *دور الادوات الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم الاداء في اطار مبادئ التنمية المستدامة -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمناجم فوسفات تبسة-*. ادارة اعمال استراتيجية التنمية المستدامة. سطيف: جامعة فرحات عباس.
- 18- مالية سليمة. (2018). دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء المؤسسة اقتراح نموذج لبطاقة الاداء المتوازن في شركة سوبالوكس 2000 لصناعة العطور ومستحضرات التجميل 2013-2016. *مجلة الحقوق والعلوم الانسانية* (35).
- 19- محمد ابو قمر. (2009). *تقويم اداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن*. محاسبة وتمويل. غزة: الجامعة الاسلامية.
- 20- معاوية عوض العزاوي. (2015). *البعد المالي لبطاقة الاداء المتوازن ومعوقات تطبيقه في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان*. محاسبة. الاردن: جامعة جادارا.

- 21- موفق محمد الضمور. (2008). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام بالاردن. ادارة اعمال. الاردن: الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
- 22- هشام بوبكر. (2016). التخطيط الاستراتيجي: مكونات، نماذج وابعاد. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية - دراسات اقتصادية-، 02.