



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بابل – كلية الإدارة والاقتصاد
قسم المحاسبة

دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء القطاع الخدمي

بحث تقدم به الطلبة
زينب مختار علي
زينب فاضل عبيس كاظم
زينب علي حسين

وهو جزء من متطلبات نيل درجة البكالوريوس في المحاسبة

إشراف
د. اثير علي عبد الكاظم

2024م

1445هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَعِنْدَهُ مَفَاتِحُ الْغَيْبِ لَا يَعْلَمُهَا إِلَّا هُوَ وَيَعْلَمُ مَا فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَمَا

تَسْقُطُ مِنْ وَرَقَةٍ إِلَّا يَعْلَمُهَا وَلَا حَبَّةٌ فِي ظُلُمَاتِ الْأَرْضِ وَلَا رَطْبٌ وَلَا يَابِسٌ إِلَّا

فِي كِتَابٍ مُبِينٍ)

صدق الله العظيم

سورة الانعام / آية: 59

الاهداء

إلى بارئي ومصوري ومالك رقي
اعترافاً بفضلته ومنه عليّ وتوفيقي

إلى رسول الرحمة العربي القرشي محمد بن عبد الله الذي لولاه ما أشرق
نور في العالم وما عرف وجه الله إلا به ، حامل مشعل الحق للإنسانية
جمعاء طامعا بشفاعتها

إلى آل بيته الأطهار المطهرين وصحبه المنتجبين ومن والاهم وسار على
هديهم إلى يوم الدين

إلى نبراس طريقي ونور عيني والدي العزيز
إلى تلك التي واصلت الليل بالنهار من أجلي والدتي مع تقديري
العالي لما بذلته من جهد متواصل خلال انشغالي بالبحث والدراسة
وإلى الأحبة ولكل الأصدقاء.

أهدي ثمرة هذا الجهد

شكر وتقدير

أقدم بكل آيات الشكر والعرفان لأساتذتي في كلية

الإدارة والاقتصاد - جامعة بابل، شكرا و عرفانا

واخص بالذكر منهم
د. اثير علي عبد الكاظم
مع تمنياتي له بالتوفيق

ملخص البحث

في ظل تزايد حدة المنافسة بين مختلف المنظمات في قطاعات الأعمال المختلفة، أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بتبني أساليب و أدوات إدارية حديثة و فعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية والاحتفاظ بها الأطول فترة ممكنة، وتساعدتها في اختيار وتطبيق وتقييم الاستراتيجيات التي تتبناها ، من أهم هذه الأدوات و التي ظهرت مؤخرا بطاقة الأداء المتوازن، شهدت هذه الأداة اهتماما واسعا سواء من قبل الباحثين أو رجال الأعمال، كما حقق تطبيقها في بعض الشركات نجاحا ملفتا، جعلها تنتقل من مجرد أداة من أدوات الإدارة إلى نظام متكامل للإدارة الإستراتيجية وأسلوب قياس الأداء المتوازن يساعد المنظمة على قياسها الأداء الاستراتيجي

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن والقطاع الخدمي بشكل نظري . والتعرف على دور تقنية بطاقة الاداء المتوازن كأحدى تقنيات المحاسبة الإدارية في تقييم اداء القطاع الخدمي التعريف بطاقة الأداء المتوازن و التي تعتبر من أدوات التسيير الحديثة التي ما تزال تحتاج إلى المزيد من الإيضاح ليسهل تبنيها من قبل المدراء ورجال الأعمال. عرض أداة مهمة تساعد المنظمة على الاداء وتمكنه من صياغة و متابعة وتقييم استراتيجياتها بشكل أكثر تنظيما.

ان استعمال تقنية بطاقة الاداء المتوازن في ظل ما تشهده بيئة الاعمال المعاصرة من تغيرات استراتيجية، يساعد في تقويم الاداء بشكل فعال وذلك لاعتمادها على المقاييس المالية وغير المالية والتي تغطي مساحة شاملة وواسعة لاداء الوحدات الاقتصادية

يقوم الجانب النظري في اعداده على المنهج الاستقرائي من خلال الاستفادة من المصادر العلمية العربية والاجنبية، وكذلك تعتمد على المنهج التحليلي والوصفي

المقدمة

في ظل تزايد حدة المنافسة بين مختلف المنظمات في قطاعات الأعمال المختلفة، أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بتبني أساليب و أدوات إدارية حديثة و فعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية و الاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، و تساعدها في اختيار و تطبيق و تقييم الاستراتيجيات التي تتبناها من أهم هذه الأدوات و التي ظهرت مؤخرًا بطاقة الأداء المتوازن، شهدت هذه الأداة اهتمامًا واسعًا سواء من قبل الباحثين أو رجال الأعمال، كما حقق تطبيقها في بعض الشركات نجاحًا ملحوظًا، جعلها تنتقل من مجرد أداة من أدوات الإدارة إلى نظام متكامل للإدارة الإستراتيجية.

أسلوب قياس الأداء المتوازن يساعد المنظمة على قياسها الأداء الاستراتيجي، بل و يذهب إلى أبعد من ذلك، فهو يساعد في صياغة استراتيجيات المنظمة و ترجمتها إلى أهداف إستراتيجية و ترجمة هذه الأهداف إلى قياسات إستراتيجية تحقق متابعة و تقييم الإستراتيجية.

و أكثر ما يميز هذه الأداة هو أنها لا تركز على قياس البعد المالي فقط كما كان سائدًا من قبل من خلال أنظمة القياس التقليدية، بل هي تحقق التوازن من خلال تركيزها على قياس أربعة أبعاد أساسية في المنظمة، و هي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد الأنظمة الداخلية، بعد التعلم و النمو، و هذا من شأنه أن يجنب الشركة الخطأ في تركيزها على الجوانب المالية فقط.

الفصل الاول الاطار المنهجي

أ- مشكلة البحث:

في البدء ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة القياسات التقليدية السابقة، غير أن هذه الوظيفة لم تلبث أن تتطور وتصبح جزءا فقط من المهام التي يمكن أن تؤديها بطاقة الأداء المتوازن في إدارة المنظمات، فظهرت مزايا اكبر لهذه الأداة و من أهمها ارتباطها بشكل مباشر بكل مراحل الإدارة الإستراتيجية في المنظمة، أن التغيرات الاستراتيجية التي تواجهها بيئة الاعمال المعاصرة، قد جعلت من الاسلوب التقليدي لتقويم الاداء غير فعال في التعامل مع هذه التغيرات وذلك لاعتماده على المقاييس المالية التي لا تصلح بمفردها في تقويم الاداء للوحدات الاقتصادية ، الأمر الذي ادى الى ضرورة استخدام تقنية بطاقة الاداء المتوازن كأحدى تقنيات المحاسبة الادارية التي تركز على المقاييس المالية وغير المالية لتقويم الاداء .

ب أهمية البحث

في ظل تزايد حدة المنافسة بين مختلف المنظمات في قطاعات الأعمال المختلفة، أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بتبني أساليب و أدوات إدارية حديثة و فعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية والاحتفاظ بها الأطول فترة ممكنة، وتساعدتها في اختيار وتطبيق وتقييم الاستراتيجيات التي تتبناها ، من أهم هذه الأدوات و التي ظهرت مؤخرا بطاقة الأداء المتوازن، شهدت هذه الأداة اهتماما واسعا سواء من قبل الباحثين أو رجال الأعمال، كما حقق تطبيقها في بعض الشركات نجاحا ملفتا، جعلها تنتقل من مجرد أداة من أدوات الإدارة إلى نظام متكامل للإدارة الإستراتيجية وأسلوب قياس الأداء المتوازن يساعد المنظمة على قياسها الأداء الاستراتيجي، بل ويذهب إلى أبعد من ذلك، فهو يساعد في صياغة استراتيجيات المنظمة وترجمتها إلى أهداف إستراتيجية وترجمة هذه الأهداف إلى قياسات إستراتيجية تحقق متابعة و تقييم الاداء. و أكثر ما يميز هذه الأداة هو أنها لا تركز على قياس البعد المالي فقط كما كان سائدا من قبل من خلال أنظمة القياس التقليدية، بل هي تحقق التوازن من خلال تركيزها على قياس أربعة أبعاد أساسية في المنظمة و هي البعد المالي، بعد الزبائن، بعد الأنظمة الداخلية، بعد التعلم والنمو، و هذا من شأنه أن يجنب الشركة الخطأ في تركيزها على الجوانب المالية فقط.

ج- هدف البحث

يهدف البحث إلى التعرف على

1 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن والقطاع الخدمي بشكل نظري . والتعرف على دور تقنية بطاقة الاداء المتوازن كأحدى تقنيات المحاسبة الإدارية في تقييم اداء القطاع الخدمي التعريف ببطاقة الأداء المتوازن و التي تعتبر من أدوات التسيير الحديثة التي ما تزال تحتاج إلى المزيد من الإيضاح ليسهل

تبنيها من قبل المدراء ورجال الأعمال. عرض أداة مهمة تساعد المنظمة على الاداء وتمكنه من صياغة و متابعة وتقييم استراتيجياتها بشكل أكثر تنظيماً.

د . فرضية البحث:

ان استعمال تقنية بطاقة الاداء المتوازن في ظل ما تشهده بيئة الاعمال المعاصرة من تغيرات استراتيجية، يساعد في تقويم الاداء بشكل فعال وذلك لاعتمادها على المقاييس المالية وغير المالية والتي تغطي مساحة شاملة وواسعة لاداء الوحدات الاقتصادية.

د . حدود البحث

1-الحدود الزمانية: العراق – بابل

2- الحدود المكانية: 2023-2024

هـ .منهج البحث

يقوم الجانب النظري في اعاده على المنهج الاستقرائي من خلال الاستفادة من المصادر العلمية العربية والاجنبية، وكذلك تعتمد على المنهج التحليلي والوصفي.

و- خطة البحث

الفصل الأول : الاطار المنهجي

الفصل الثاني : الاطار النظري

المبحث الأول : مفهوم بطاقة الاداء المتوازن

المبحث الثاني : اداء القطاع الخدمي

الفصل الثالث : الجانب العملي

الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

دراسات سابقة

١ دراسة التكريتي والجبوري ٢٠١١

عنوان الدراسة	دور معلومات المحاسبة الادارية في تقويم وتنفيذ استراتيجية المنظمة
مشكلة الدراسة	اجريت هذه الدراسة في شركة بغداد للمشروبات الكحولية بهدف الوقوف على طبيعة الدور .
اهمية الدراسة	الوقوف على طبيعة الدور الذي يمكن ان تؤديه معلومات المحاسبة الادارية في عمليات تخطيط وتنفيذ وتقييم استراتيجية الشركة من خلال اعداد بطاقة الدرجات المتوازنة
هدف الدراسة	معلومات المحاسبة الادارية في عمليات تخطيط وتنفيذ وتقييم استراتيجية الشركة
استنتاجات	وقد اوضحت الدراسة من خلال استنتاجاتها ان المحاسب الاداري يمكن ان يؤدي دورا اساسيا في تنفيذ استراتيجية الشركة عند تطبيق بطاقة الدرجات المتوازنة
التوصيات	اما عن توصيات الدراسة فكان اهمها ما يؤكد على ضرورة قيام الشركة باعطاء اهمية كبيرة لعملية تقويم الاداء الشامل لانشطة الشركة من خلال بطاقة الدرجات المتوازنة من اجل خلق بيئة تنافسية تساعد على الاستمرار والبقاء

عنوان الدراسة	تقويم الاداء الاستراتيجي على وفق منظور بطاقة الاداء المتوازن . دراسة حالة في مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار
مشكلة الدراسة	اجريت هذه الدراسة في مصرف الشرق الاوسط للاستثمار بهدف اختبار العلاقات السببية بين مقاييس الاداء المستهدف لبطاقة الاداء المتوازن واظهار دور بطاقة الاداء المتوازن في تحقيق الموازنة بين محاور الاداء المتوازن .، .
اهمية الدراسة	يجب على إدارة المنظمة إعداد خطط العمل أي بيان الأنشطة و الأعمال الواجب القيام بها سعياً لانجاز الأهداف و الرؤية الإستراتيجية، و يتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية و تخصيص الموارد و تحديد المسؤوليات و الأدوات و تدعيم البرامج، و اختيار الأفراد المسؤولين عن إتمام خطة العمل، و تحديد المدة اللازمة للتطبيق، و لضمان حسن تطبيق الإستراتيجية فيجب مناعتها و مراقبتها و اتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك
هدف الدراسة	اختبار العلاقات السببية بين مقاييس الاداء المستهدف لبطاقة الاداء المتوازن
استنتاجات	وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها ما يؤكد على دعم الافتراضات الاساسية لبطاقة الاداء المتوازن ذات الصلة بتكامل محاور الاداء الاستراتيجي وتداخلها في تحقيق رسالة المصرف ورويته الاستراتيجية
التوصيات	تأكيد معنوية العلاقات السببية بين مقاييس الاداء المستهدف وتحديثا محوري الاداء المالي والعمليات الداخلية مقارنة بمحوري الزبون والتعلم والنمو

٣ دراسة وهيبة قاسم ٢٠١٦

عنوان الدراسة	استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ و تقييم إستراتيجية المؤسسة
مشكلة الدراسة	في ظل تزايد حدة المنافسة بين مختلف المنظمات في قطاعات الأعمال المختلفة، أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بشني أساليب و أدوات إدارية حديثة و فعالة تمكثيا من اكتساب المزايا التنافسية و الاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، و تساعدها في اختيار و تطبيق و تقييم الاستراتيجيات التي تتبناها
اهمية الدراسة	من أهم هذه الأدوات و التي ظهرت مؤخرا بطاقة الأداء المتوازن، شهدت هذه الأداة اهتماما واسعا سواء من قبل الباحثين أو رجال الأعمال، كما حقق تطبيقها في بعض الشركات نجاحا ملفتا، جعلها تنقل من مجرد أداة من أدوات الإدارة إلى نظام متكامل للإدارة الإستراتيجية.
هدف الدراسة	أسلوب قياس الأداء المتوازن يساعد المنظمة على قياسها الأداء الاستراتيجي، بل و يذهب إلى ابعد من ذلك، فهو يساعد في صياغة استراتيجيات المنظمة و ترجمتها إلى أهداف إستراتيجية و ترجمة هذه الأهداف إلى قياسات إستراتيجية تحقق متابعة و تقييم الإستراتيجية
استنتاجات	<ul style="list-style-type: none"> ▪ بطاقة الأداء المتوازن توفر للمسيرين إطارا كاملا للعمل على ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية و إلى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الأداء. ▪ المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن تحقق التوازن بين الأهداف طويلة الأجل ولصيرة الأجل، وبين النتائج المرغوبة ومحددات هذه النتائج، بين المقاييس للموضوعية والمقاييس الذاتية.

<p>▪ إتباع كل الخطوات الأساسية لتصميم البطاقة بالشكل المطلوب و ليس بشكل عشوائي، و في حالة عدم التمكن من تصميمها داخليا يمكن اللجوء إلى شركات للاستشارات الإدارة و للخبراء في هذا المجال. الاستفادة من خبرات الشركات التي تستعمل بطاقة الأداء المتوازن</p>	التوصيات
---	----------

٤ دراسة ابراهيم، ٢٠١٠

<p>إطار مقترح لتقويم اداء الخدمات الضريبية الالكترونية باستخدام بطاقة القياس المتوازن للاداء (دراسة ميدانية)</p>	عنوان الدراسة
<p>بدأت مصلحة الضرائب المصرية (ضرائب الدخل) سلسلة من الإجراءات تهدف إلى تطوير وميكنة جميع أجهزة الادارة الضريبية حتى تتوافق مع بدء العمل في إجراءات تنفيذ الحكومة الالكترونية، وهو ما يحقق العديد من المزايا ، مع ضمان معالجة مصدر الانحرافات والشبهات الموجودة حاليا في علاقة الجهاز الضريبي مع المجتمع الضريبي حيث تتجه الادارة الضريبية إلى تنفيذ جميع إجراءات الفحص والتحصيل وتقديم الممول لإقراره الضريبي والسداد عن طريق الميكنة الكاملة مع السماح باستخدام شبكة الانترنت في إتمام الإجراءات الضريبية ، وسينتقل عبء تطوير المجتمع الضريبي بالكامل للممول والذي سيكون مطلوباً منه زيادة ثقافته الضريبية وتطوير أدواته المالية للتعامل مع مستحدثات الجهاز الضريبي المحطط لها خلال الأعوام القليلة المقبلة</p>	مشكلة الدراسة
<p>يعد تطوير مفهوم الخدمات الضريبية الإلكترونية وتحويله إلى واقع فعلي يمكن أن يحقق نتائج كبيرة على جميع المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية فهو من جهة ، أسلوباً يستجيب لتطلعات المستفيدين من أفراد ومؤسسات ، حيث يقدم خدمات أفضل بإذابة جليد تعقيدات الإجراءات البيروقراطية والروتينية، وتوفير إمكانية الدخول إلى كافة الخدمات التي تقدمها الادارة الضريبية ، وتحديد وتلبية احتياجات الممولين بسهولة مطلقة ، وعلى أساس من النزاهة والمساواة</p>	اهمية الدراسة

والشفافية. ومن جهة أخرى ، هو بمثابة طريقة لتفعيل الجهاز الحكومي وتطوير أدائه وتخفيف الأعباء الإدارية عنه، كما أنه يعدّ الفضل وسيلة لإعادة الثقة إلى الممولين في الإدارة الضريبية. وبحق، فإنه يمكن وصف الخدمات الضريبية الإلكترونية بأنها ثورة في التفكير والابداع والتفذي، وثورة للقضاء على هدر الوقت والجهد والموارد. ولكن هذا الأسلوب المتطور في العمل يتطلب الكثير من أدوات التقييم ولعل من أهم أساليب المحاسبة الإدارية المستخدمة في التقييم الأ وهو أسلوب بطاقة الأداء المتوازن والتي يستخدم مقاييس مالية وغير مالية تساهم في قياس مدى تطور تلك الخدمات على النحو الذي يؤدي الى ترشيد تكلفة الخدمة وبالصورة التي تؤدي الى تعظيم العائد والمردود الضريبي منها ، بالإضافة الى نشر وتعميم الثقافة الضريبية الإلكترونية و تعميق الوعي بمفهوم الخدمة الضريبية الإلكترونية وأهميتها، والقوائد التي يمكن أن تحققها للأشخاص الطبيعيين والأشخاص الاعتبارية

<p>محاولة وضع تصور لإطار لتقويم أداء الخدمات الضريبية باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء، تفعيل كفاءة الإجراءات وترشيد تكلفة الخدمات المقدمة للممولين إلكترونياً، زيادة عوائد الإيرادات الضريبية من خلال تحسين جودة الخدمات الضريبية المقدمة عبر بوابة الحكومة الإلكترونية</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>لقد حان الوقت لكي يتم استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء في تقويم أداء الإدارة الضريبية بصفة عامة وفي مجال تقويم الخدمات الضريبية الإلكترونية بصفة خاصة ، وخاصة بعد ما أثبتت الدراسة أهميتها في تقويم الأداء بهدف تعظيم العائد من وراء تكاليف تلك الخدمة</p>	<p>استنتاجات</p>
<p>الاهتمام الدائم بتطوير العاملين بالإدارة الضريبية وتفعيل نظم متطورة للمكافآت والترقيات لنمو الدافعية والتحفيز لدى العاملين، وزيادة درجة الانتماء الوظيفي لهم على النحو الذي يتطلب قياسه بصفة دائمة وتنمية هذا الدافع بتقويم برامج سيكولوجية بالحاسمات والمعاهد التعليمية وإعداد دراسات من خلال المعهد القومي للدراسات الاجتماعية</p>	<p>التوصيات</p>

الفصل الثاني

الاطار النظري لبطاقة الاداء المتوازن

تعتبر بطاقة القياس المتوازن للاداء مفهوم جديد تم تطويره بواسطة الدكتور روبرت كابلان و ديفيد نورتون بجامعة هارفرد¹ في التسعينات. كما ان بطاقة القياس المتوازن للاداء تترجم مهمة الادارة الضريبية واستراتيجيتها. الى مجموعة من اجراءات الاداء والتي تمثل اطار عمل تطبيق استراتيجيتها وتعتبر هذه البطاقة اداة تقييم فضلا عن كونها اداة استراتيجية لكونها تعتمد اربعة مناظير لتقويم اداء الادارة الضريبية بدلا من التركيز على المنظور المالي فقط. مع اهميته فالمنظور المالي - مع اهميته - يعد غير كاف لتكوين الصورة الشاملة عن الادارة الضريبية ، اذ اصبح من المعروف بان المقاييس التقليدية التي تركز على المنظور المالي غير كافية لبيئة الاعمال المعاصرة.

كما ان نظم تقويم الاداء التقليدية، والتي لم تكن تساعد في تقويم الاداء بشكل فعال في بيئة عصر المعلومات و فشل نظام تقارير المحاسبة الادارية التقليدية في توفير المعلومات الضرورية لتحسين الاداء المستقبلي للادارة الضريبية ، وعدم توافر القليل من المعلومات حول كيفية تحقيق النمو في الحصيلة الضريبية، وزيادة معدلات نمو حصر الممولين ومعدلات الالتزام الطوعي، أدى إلى البحث عن مقاييس ومؤشرات بديلة لتقويم الاداء، فكانت بطاقة القياس المتوازن للاداء والتي أبتكرها كابلان ونورتون من أفضل النماذج في العصر الحديث .

بطاقة القياس المتوازن للاداء ليست مجرد نظاماً شاملاً لتقويم الاداء بل امتدت وظيفتها إلى تحويل الاهداف الاستراتيجية الى مقاييس مالية وغير مالية متماسكة ، وحالياً اصبحت في الوقت الحاضر نظاما اداريا متكامل يسهل الى زيادة التناغم الاداري لدى العاملين وبناء معارف تنظيمية تساعدهم في تحسين قدراتهم في اختراق عوامل النجاح في مختلف المجالات وبتطبيقها على نشاط الادارة الضريبية من الحصر والفحص والربط ،بالاضافة الى الخدمات المساعدة من التحصيل تحت حساب الضريبة وغيرها من خدمات فضلا عن دورها في إمكانية علاج التجنب والتهرب الضريبي ونشر الوعي الضريبي من خلال برامج الارشاد الضريبي.

وعرف كل من Kaplan & Norton بطاقة الاداء المتوازن : " بأنه نظام يقدم مجموعة متماسكة من الافكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرسالة في مجموعة مترابطة لمقاييس الاداء ، تساهم هذه المقاييس في انجاز الاعمال ووضع استراتيجية الاعمال واتصال الاستراتيجية بالاعمال والمساعدة في التنسيق بين الاداء الفردي والتنظيمي ووصولاً الى اهداف الادارة " وبالتالي يمكن تطبيقها على الادارة الضريبية

¹ - د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، "قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي" بحث منشور على شبكة المعلومات الدولية ، بدون تاريخ

في فترة السبعينات من القرن العشرين قامت مجموعة من الأكاديميين و الممارسين الفرنسيين بتقديم منهج يربط بين هيكل المعلومات في المنظمة و كل من الهيكل التنظيمي و إستراتيجية المنظمة و المسؤولين عن اتخاذ القرارات بها، و أطلقوا على هذا المنهج "لوحة القيادة" و التي تشبه لوحة التحكم في السيارة حيث تضم مجموعة من الإشارات التي تسمح للمدير بان يدير العمليات باستخدام مجموعة مختلفة من التوجيهات، و هي تقدم الأساس لتوفير مجموعة من المعلومات لمتخذي القرارات¹.

و تمثلت الخطوة التالية في تقديم بطاقة الأداء المتوازن حيث ظهر هذا المفهوم على يد كل من (Robert.S. Kaplan et David.P. Norton ، ونوقشت لأول مرة في جامعة (هارفرد) في عام 1992.

1. تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

هناك تعريفات مختلفة لبطاقة الأداء المتوازن، من أهمها:

- بطاقة قياس الأداء المتوازن هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها و إستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف و القياسات الإستراتيجية المترابطة.
- بطاقة الأداء المتوازن هي مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، و هي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة و إستراتيجيتها و من تحديد العوامل الحرجة للنجاح و تنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف و قياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للإستراتيجيات².
- بطاقة الأداء المتوازن هي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة³.

2. المحاور الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن:

بطاقة الأداء المتوازن تمكن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها و ذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، و يتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة و إستراتيجياتها إلى أهداف و مقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من

¹ هيثم احمد حسين عبد المنعم، نموذج محاسبي لقياس و تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، 6- 8 نوفمبر 2001، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص ص : 295-296.

² عبد اللطيف عبد اللطيف و حنان تركمان، "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء"، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد (28)، العدد (1)، 2006، ص : 144.

³ موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، مرجع سابق.

منظور مختلف، فيتم تقييم الأداء من منظور المساهمين و العملاء و العمليات التشغيلية الداخلية و التعلم و النمو¹.

إن بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس الأداء الكلي حيث تسمح بالقياس على مستوى أربع مجالات هي:

1.2 المحور المالي:

يحتوي هذا المحور أهدافا مالية بحتة مثل: العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي، و يستخدم لقياس ذلك النسب المالية و الأرقام المالية المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة، أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر و لكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية².

2.2 محور الزبائن:

إن المنظمة تحتاج إلى إن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات و رغبات عملائها لأن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف و تحقيق الأرباح، من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل : رضا الزبائن، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالزبون، القدرة على اجتذاب العميل، و ربحية العميل³.

3.2 محور الأنظمة الداخلية:

حيث يتم قياس فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها، ومن أهمها نظام التجديد(البحوث، عدد براءات الاختراع، عدد المنتجات الجديدة...)، هذا بالإضافة إلى نظام الإنتاج(جودة المنتجات، آجال الإنتاج...)، و نظام خدمة ما بعد البيع أيضا من الأنظمة المهمة (استقبال الزبون، أجل حل المشكلات...).

4.2 محور التعلم التنظيمي:

يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء و المساهمين، يؤكد جانب النمو و التعلم على ثلاث قدرات : قدرات

¹ محمد حسن محمد عبد العظيم، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد الواحد و العشرون، العدد الأول، يونيه 2005، ص:26.

² هاني عبد الرحمن العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، ص : 18.

³ زينب احمد عزيز حسين، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح) ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، 6-8 نوفمبر 2001، القاهرة جمهورية مصر العربية، ص : 276.

الموظف و إعادة توجيهها (تعليم و تطوير الموظفين، قياس رضا الموظفين، وفاء الموظفين، إنتاجية الموظفين...)، فعالية أنظمة المعلومات، التحفيز و تحمل الأجراء للمسؤولية.

4. الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن:

قدم (Robert.S. Kaplan et David .P. Norton) مقياس الأداء المتوازن كأداة متكاملة و مركبة لقياس و إدارة الأداء الاستراتيجي، انطلاقا من تزايد الضغوط التنافسية على تنظيمات الأعمال، و كذا نتيجة لقصور النظام التقليدي لقياس الأداء من الوفاء بالمعلومات اللازمة لإدارة الأداء الاستراتيجي، و يمكن تجميع السمات الأساسية التي تميز مقياس الأداء المتوازن في مجموعة الملامح الأساسية التالية¹:

- يعد مقياس الأداء المتوازن نموذج رباعي الأبعاد انطلاقا من المنظورات الأربعة التي يقوم عليها و هي منظور الأداء المالي و منظور العلاقات مع العملاء و منظور عمليات التشغيل الداخلية و منظور عمليات التعلم و النمو.
- تقسم بطاقة الأداء المتوازن كل منظور إلى خمس مكونات راسية هي : الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية و المبادرات، القيم الفعلية.
- يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كليا و ماليا.
- يربط مقياس الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الأساسية المالية و غير المالية الخاصة بكل منظور مع الأهداف الإستراتيجية الفرعية المستمدة أساسا من إستراتيجية تنظيم الأعمال.
- يتسم مقياس الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية، انطلاقا من خاصية الرشد المحدود، و خاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار.
- يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط الراسية السببية بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية و بعضها البعض و بين مؤشرات الأداء الأساسية و بعضها البعض، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب و النتيجة التي تتضمنها الخريطة الإستراتيجية.
- يتطلب مقياس الأداء المتوازن توافر نظام معلومات راق و بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، تتيح استخدام نظم التقرير البرمجية، لتدفق المعلومات راسيا و أفقيا في الوقت المحدد.
- يتطلب مقياس الأداء المتوازن وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي، تتبع مباشرة مجلس الإدارة، و تتولى الإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي و ربطه مع الأداء التشغيلي.

¹ جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي و التشغيلي للأصول الفكرية، بحث مقدم إلى برنامج الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية : "مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية و تحديات القرن الحادي و العشرين"، السعودية، 08-19 ماي 2010، ص : 13.

5. أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

- تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة، عكس المقاييس المالية التي تقيد بما حدث في الماضي و لا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا.
- تمكن من ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى.
- تمكن البطاقة من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة.
- المساعدة في التركيز على ما لذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء وتعمل كمظلة للتنوع المنفصل لبرامج المنظمة مثل الجودة و إعادة التصميم وخدمة الزبون.
- توضح الرؤية الإستراتيجية وتحسن الأداء وتضع تسلسلا للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافئات بمعايير الأداء.
- تبقي بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين المستهلك والعماليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

بطاقة الأداء المتوازن و مرحلة الصياغة الإستراتيجية:

عند استعمال بطاقة الأداء المتوازن يجب ابتداء تحديد الإستراتيجية المناسبة التي ستتناها المنظمة، و من ثم يسهل ترجمة رسالة المنظمة إلى أهداف قابلة للقياس و التقييم. فعملية تشكيل بطاقة الأداء المتوازن يجب أن تكون مسبقة بتوضيح الرؤى الإستراتيجية المستقبلية بالنسبة للمؤسسة، ثم عليها التساؤل حول ما الذي سيتم تصحيحه لو قامت بوضع هذه الإستراتيجية بالنسبة لمساهميها، زبائنها و أنظمتها و قدرتها على التجديد، وعلى هذا الأساس تقوم بتحديد العوامل الحرجة لكل محور من هذه المحاور و تحديد الوسائل لقياسها.

تركز الأهداف المالية على بعض القياسات مثل: النمو، الربحية، دوران رأى المال الموظف، أما الأهداف المرتبطة بالزبائن فتضم المؤشرات المتعلقة بقطاعات السوق المستهدف و رضا الزبائن ووفائهم، المرودية لكل قطاع من الزبائن، الحصة السوقية في السوق المستهدف، محور الأنظمة يتضمن الأهداف طويلة الأجل مثل تلك المتعلقة بدورة التجديد و الأهداف القصيرة المرتبطة بدورة الاستغلال، محور التعلم التنظيمي له أهداف تهتم بالبنى التحتية التي يجب أن تضعها المؤسسة و بالموارد البشرية، وغالبا فإن من 15 إلى 20 هدفا هو عدد كافي لترجمة الرؤية الإستراتيجية.

و على كل فاعل في المؤسسة من القمة إلى القاعدة أن يعرف إستراتيجية المؤسسة و دوره لتحقيقها، يمكن ذلك من خلال الميكانيزمات التالية:

- برامج الاتصال و التكوين (كتيب، جريدة داخلية، الرسائل الإلكترونية...)

▪ نشاطات تحديد الأهداف: بعد توصيل الأهداف العريضة لكامل المعنيين و شرحها يمكن للأجراء تحديد أهدافهم الخاصة بدلالة الأهداف العامة.

▪ وضع نظام للمكافآت لتشجيع نشر الإستراتيجية.

بطاقة الأداء المتوازن ليست طريقة جديدة لقياس الأداء فحسب و لكن أداة للإدارة الإستراتيجية، فالمؤسسات التي تلجأ إلى وضع قائمة من مؤشرات الأداء الأساسية و إلحاقها بنظام لمتابعتها، غير أن هذه القائمة ما هي إلا سلسلة من الأنشطة الواجب القيام بها و لا يوجد ما يربطها مع إستراتيجية المؤسسة، وأحيانا لا ترتبط هي في ما بينها، تأتي أهمية بطاقة الأداء المتوازن ليس من كونها تجمع بين مؤشرات مختلفة، و إنما من كونها تثبت عددا محدودا من التوجهات الإستراتيجية الأساسية يتم تقسيمها إلى أهداف إستراتيجية ملحقه بنظام خاص للقياس.

و هناك ثلاثة عناصر أساسية تساعد في ربط القياسات بإستراتيجية المؤسسة، وهي:

▪ علاقات السبب و النتيجة(العلاقات السببية):

تعرف الإستراتيجية بأنها مجموعة من الفرضيات التي ترتبط قي ما بينها بعلاقة سببية، كثير من العمليات الإستراتيجية تمثل علاقات سبب ونتيجة، ولذا يجب أن يحقق القياس العلاقة بينهما حتى يمكن إدارتها والتأكد من صحتها، ويجب أن تتضمن العلاقة الجوانب الأربعة المكونة لبطاقة قياس الأداء المتوازن.

في بعض الأحيان تحيد الشركة عن الإستراتيجية التي اختارتها لنفسها و تضل طريقها في تعاملاتها و تصرفاتها فتضيع بين الأهداف المتضاربة و يلتبس عليها الأمر، فلا تعرف في أي وجهة تمضي و لا أي طريق تختار و هذا يسمى "التضارب الإستراتيجي فمثلا قد تختار الشركة شكل تميز العلاقات مع العملاء، و لكنها تتفق مواردها في رفع كفاءة عمليات التشغيل و تخفض أسعار منتجاتها، لدرجة لا تتوفر معها أية موارد أخرى لتعزيز علاقاتها مع العملاء، للقضاء على هذا التضارب الاستراتيجي يكون على الشركة أن تقوم بإعداد موازنة بين الأهداف النظرية و الأنشطة العملية داخل الإستراتيجية لتحقيق الخيار الاستراتيجي، دون انحراف أو التباس¹.

يكمن جوهر الإستراتيجية في نوع الأنشطة التي تركز عليها، فيجب على المسير أن يوازي بين أنواع الأنشطة الإستراتيجية التي تهدف لتحقيق أهداف إستراتيجية معينة و الأدوات التي تستخدم لقياس أثر هذه النشاطات، فلا يصح مثلا أن تركز الشركة على أنشطة كفاءة التشغيل بينما تنصب أدواتها الإستراتيجية على قياس درجة ولاء العملاء، كما ينبغي التأكد من وجود التوافق بين الأنشطة الإستراتيجية ذاتها، و كذا التوافق بين الأنشطة الإستراتيجية و بين المؤشرات التي تقيسها.

¹ روبرت كابلان و ديفيد نورتون، "المؤسسة الموجهة استراتيجيا (طريقة كابلان و نورتون في قياس التوازن و الأولويات الإستراتيجية)"، مجلة خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال، العدد 196، فبراير 2001، ص ص: 7-8.

إدماج التخطيط الاستراتيجي و الإجراءات المتعلقة بالموازنة في بطاقة الأداء المتوازن يتضمن أربع خطوات هي :

- تحديد الأهداف التي يتم قبولها من طرف الجميع.
- تحديد و تنظيم المبادرات الإستراتيجية.
- إحصاء و جمع المبادرات العرضية التي ينجم عنها "التضافية" (synergies) و الملائمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- ربط الإستراتيجية بالموارد و الموازنات السنوية.

بطاقة الأداء المتوازن و مرحلة تقييم الإستراتيجية (التعلم الاستراتيجي):

- من المهم أن تملك المؤسسات نظاما للتعلم التنظيمي يسمح للمسيرين بتحليل فرضياتهم و تحديد ما إذا كانت المبادئ التي تقود نشاطاتهم هي دائما متلائمة مع النشاطات و مكيفة مع الملاحظات و الخبرات، ففي بعض الأحيان يجب وضع استراتيجيات جديدة لاستغلال منافذ معينة و مواجهة تهديدات غير متتبا بها، من أجل الحصول على نظام فعال للتعلم التنظيمي عليه أن يضم:
- إطار استراتيجي مشترك يوضح الإستراتيجية الكلية و يظهر لكل عامل في المنظمة بماذا تساهم نشاطاته، يتحقق هذا بفضل بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر شكلا من أشكال الأداء المشترك.
 - نظام لعودة المعلومات المتعلقة بالآثار الإستراتيجية و التي تسمح باختبار الفرضيات حول علاقات السبب و النتيجة بين الأهداف و الخيارات الإستراتيجية.¹

¹ روبرت كابلان و ديفيد نورتون، "المؤسسة الموجهة استراتيجيا (طريقة كابلان و نورتون في قياس التوازن و الأولويات الإستراتيجية)"، مجلة خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال، العدد 196، فبراير 2001، ص ص: 7-8.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للبحث

أولاً : توصيف متغيرات البحث وتشخيصها

تهدف هذه الفقرة الى عرض وتحليل وتفسير نتائج إجابات افراد عينة البحث بخصوص الفقرات الواردة في استمارة الاستبيان من خلال استعراض قيم الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لكل فقرة من فقرات متغيرات البحث . وقد حدد البحث مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتماءها لأي فئة، ولأن استمارة البحث تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً- لا اتفق تماماً) فأن هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية، وتحدد الفئة من خلال أيجاد طول المدى (5-1 = 4)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4 ÷ 5 = 0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5).

وتكون الفئات كالاتي: (Dewberry,2004:15)

1 - 1.80 : منخفض جداً

1.81 - 2.60 : منخفض

2.61 - 3.40 : معتدل

3.41 - 4.20 : مرتفع

4.21 - 5.0 : مرتفع جداً

وسيتم تناول هذا الجانب وفق الفقرات الاتية :

1. عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة البحث بخصوص بطاقة الأداء المتوازن

سيتم تناول فقرات هذا المتغير من خلال تحليل وشرح الأسئلة المتعلقة بأبعاد المتغير الأول وهو بطاقة الأداء المتوازن وعلى النحو الاتي :

أ. المنظور المالي

تم قياس البعد الأول من ابعاد بطاقة الأداء المتوازن من خلال استخراج قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم شدة الاجابة وقيم الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين في الاتي:

جدول () الإحصاءات الوصفية لبعء المنظور المالي n=35

ت	الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الإجابة %
1	تسعى الكلية الى زيادة عائداتها من خلال التوسع في خططها	3.91	0.84	21.48%	78%
2	تعمل الكلية على زيادة خدماتها المتنوعة عبر الدخول في مجالات جديدة	3.80	0.95	25%	76%
3	تهتم الكلية بداسة وتقييم المخاطر التي تحيط بعملها لتفاديها او الحد من تأثيرها بما يضمن انجاز الاهداف التي تسعى اليها	2.65	1.51	56.85%	53%
	الاجمالي	3.51	1.12	31.88%	70%

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.27)

عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول () نلاحظ الاتي :

- ❖ على المستوى الكلي حقق بعء المنظور المالي وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.51) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (70%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.12)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف نحو (31.88%) .يدل على توفر البعد المذكور .
- ❖ اما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (1) اعلى وسط حسابي موزون حيث بلغ (3.91) حيث يقع ضمن فئة (مرتفع) وهذا يدل على قوة تبني الدائرة لهذه الفقرة ، و ان قيمة الانحراف المعياري بلغت (0.84) ، كما ان شدة الاجابة كانت الأعلى من بين الفقرات الأخرى اذ بلغت (78%) ، وكانت نسبة معامل الاختلاف جيدة بالنسبة الى الفقرات الأخرى ويدل على شدة تقارب وانسجام إجابات العينة اذ بلغت (21.48%) . في مقابل ذلك نجد ان الفقرة (3) وان حققت اقل وسط حسابي موزون قياسا بالفقرات الأخرى اذ بلغ (2.65) بانحراف معياري (1.51)، وبشدة اجابة بلغت (53%)، وكانت نسبة معامل الاختلاف (56.85%) نلاحظ انها تتمتع بمستوى إجابة (معتدل)، ولكن كان ادراك عينة الدراسة لها اقل من كل الفقرات الأخرى مما يعني ضعفها بالقياس لباقي فقرات بعء المنظور المالي ، وهذا يتطلب تعزيز هذه الفقرة.

ب. منظور الزبائن

تم قياس البعد الثاني من ابعاد بطاقة الأداء المتوازن من خلال استخراج قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم شدة الاجابة وقيم الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين ادناه.

جدول () الإحصاءات الوصفية لبعء منظور الزبائن n=35

ت	الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الإجابة %
1	تسعى الكلية باستمرار الى استقطاب زبائن جدد بهدف تحقيق المكانة اللازمة	2.74	1.22	44.73%	54%
2	تجري الكلية بين فترة و اخرى مسوحات ميدانية لتحديد الاحتياجات في المجتمع	3.02	0.99	33%	61%
3	تولي الكلية الاهتمام اللازم لحاجات ورغبات الزبائن وتجسيدها في الخدمات التي تعرض لهم	4.11	0.74	18.16%	82%
	الاجمالي	3.51	1.06	30.39%	70%

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.27)

عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول () نلاحظ الاتي :

أ. على المستوى الكلي حقق بعء منظور الزبائن وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.51) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت شدة الاجابة (70%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.06)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (30.39%) مما تقدم من نتائج يتضح لنا جلياً ان الزبون هو محور نجاح المنظمة المبحوثة بما ينسجم مع تحقيق أهدافها.

ب. اما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (3) اعلى وسط حسابي موزون حيث بلغ (4.11) حيث يقع ضمن فئة (مرتفع) ، و ان قيمة الانحراف المعياري بلغت (0.74) ، كما ان شدة الاجابة كانت الأعلى من بين الفقرات الأخرى اذ بلغت (82%) ، وكانت نسبة معامل الاختلاف جيدة بالنسبة الى الفقرات الأخرى ويدل على شدة تقارب وانسجام إجابات العينة اذ بلغت (18.16%) ويدل هذا على قوة تبني الفقرة من قبل افراد العينة . في مقابل ذلك نجد ان الفقرة (1) وان حققت اقل وسط حسابي موزون قياسا بالفقرات الأخرى اذ بلغ (2.74) بانحراف معياري (1.22)، وشدة اجابة بلغت (54%)، وكانت نسبة معامل الاختلاف (44.73%) نلاحظ انها تتمتع بمستوى إجابة (معتدل)، ولكن كان ادراك عينة الدراسة لها اقل من كل الفقرات الأخرى مما يعني ضعفها بالقياس لباقي فقرات بعء منظور الزبائن ، وهذا يتطلب تعزيز هذه الفقرة.

ج. منظور العمليات الداخلية

تم قياس البعد الثالث من بطاقة الأداء المتوازن من خلال استخراج قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم شدة الاجابة وقيم الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين ادناه.

جدول () الإحصاءات الوصفية لبعء منظور العمليات الداخلية n=35

ت	الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الإجابة %
1	تستخدم الكلية معايير فنية تساعد في التأكد من انجاز مهامها بالشكل الجيد	3.74	0.99	26.59	74%
2	تهتم الكلية بتحليل أنشطة العمليات الداخلية لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف	3.77	0.79	21.10	75%
3	تحرص الكلية على اجراء مراجعة دورية لكافة عملياتها	2.62	1.28	49.04	52%
	الاجمالي	3.50	1.06	30.34	70%

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.27)

عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول () نلاحظ الآتي :

أ. على المستوى الكلي حقق بعء منظور العمليات الداخلية وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.50) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت شدة الاجابة (70%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.06)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (30.34%) مما تقدم نستنتج ان العمليات الداخلية متوافرة في المنظمة عينة البحث.

ب. اما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (2) اعلى وسط حسابي موزون حيث بلغ (3.77) حيث يقع ضمن فئة (مرتفع) و ان قيمة الانحراف المعياري بلغت (0.79) ، كما ان شدة الاجابة كانت الأعلى من بين الفقرات الأخرى اذ بلغت (75%) ، وكانت نسبة معامل الاختلاف جيدة بالنسبة الى الفقرات الأخرى ويدل على شدة تقارب وانسجام إجابات العينة اذ بلغت (21.10%). في مقابل ذلك نجد ان الفقرة (3) وان حققت اقل وسط حسابي موزون قياسا بالفقرات الأخرى اذ بلغ (2.62) بانحراف معياري (1.28)، وبشدة اجابة بلغت (52%)، وكانت نسبة معامل الاختلاف (49.04%) نلاحظ انها تتمتع بمستوى إجابة (معتدل)، ولكن كان ادراك عينة الدراسة لها اقل من كل الفقرات الأخرى مما يعني ضعفها بالقياس لباقي فقرات بعء منظور العمليات الداخلية ، وهذا يتطلب تعزيز هذه الفقرة.

د. منظور التعلم والنمو

تم قياس البعد الرابع من ابعاد بطاقة الأداء المتوازن من خلال استخراج قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم شدة الإجابة وقيم الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين ادناه.

جدول () الإحصاءات الوصفية لبعده منظور التعلم والنمو n=35

ت	الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الإجابة %
1	تشجع الكلية موظفيها على تقديم المقترحات التحسينية والتطويرية وتبني أفكارها الإبداعية	3.88	0.78	20.19%	78%
2	تحرص الكلية على تلبية احتياجات العاملين بما يناسب القدرات والمؤهلات التي يتمتعون بها	3.82	0.77	20.21%	77%
3	تحرص الكلية على التعلم لموظفيها عبر منحهم اجازات دراسية لاكمال دراستهم	2.85	1.49	52.34%	57%
	الاجمالي	3.61	1.05	29.12%	72%

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.27)

عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول () نلاحظ الاتي :

أ. على المستوى الكلي حقق بعد منظور التعلم والنمو وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.61) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت شدة الاجابة (72%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.05)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (29.12%). مما تقدم يتضح لنا ان الكلية تتبنى الأسس التي تساهم في خلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأمد الطويل.

ب. اما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (1) اعلى وسط حسابي موزون حيث بلغ (3.88) حيث يقع ضمن فئة (مرتفع) وهذا يدل على ان عمادة الكلية تعمل على تشجيع موظفيها على تقديم المقترحات التحسينية والتطويرية وتبني أفكارهم الإبداعية بما يساعد على الارتقاء بواقعها العملي والعملي وما يعزز ذلك نلاحظ ان قيمة الانحراف المعياري قد بلغت (0.78) ، كما ان شدة الاجابة كانت الأعلى من بين الفقرات الأخرى اذ بلغت (78%) ، وكانت نسبة معامل الاختلاف جيدة بالنسبة الى الفقرات الأخرى ويدل على شدة تقارب وانسجام إجابات العينة اذ بلغت (20.19%) . في مقابل ذلك نجد ان الفقرة (3) وان حققت اقل وسط حسابي موزون قياسا بالفقرات الأخرى اذ بلغ (2.85) بانحراف معياري (1.49)، وبشدة اجابة بلغت (57%)، وكانت نسبة معامل الاختلاف (52.34%) نلاحظ انها تتمتع بمستوى إجابة (معتدل)، ولكن كان ادراك عينة الدراسة لها اقل من كل الفقرات الأخرى مما يعني ضعفها بالقياس لباقي فقرات البعد المذكور ، وهذا يتطلب تعزيز هذه الفقرة.

2. عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة البحث بخصوص تقييم الاداء

سيتم تناول فقرات هذا المتغير من خلال تحليل وشرح الأسئلة المتعلقة بالمتغير الثاني وهو **تقييم الاداء** وعلى النحو الاتي :

تم قياس متغير تقييم الاداء من خلال استخراج قيم الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الإجابة وقيم الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المحسوبة وكما مبين في الاتي:

جدول () الإحصاءات الوصفية لمتغير تقييم الاداء n=35

ت	الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الإجابة %
1	يتم استغلال الموارد المالية بشكل يؤدي الى تحسين وتطوير اداء الكلية	3.02	1.23	40.62%	60%
2	النظم المالية المطبقة تساعد في تحديد الاقسام التي تحتاج الي تحسين الاداء المالي	3.62	0.86	23.83%	72%
3	تقوم ادارة الكلية بمراجعة الموازنة المعتمدة طبقا لما هوة مخطط لمنع الانحرافات	3.48	0.90	25.99%	69%
4	تقوم ادارة الكلية بمراجعة الموازنة المعتمدة طبقا لما هوة مخطط لكشف الانحرافات وتصحيحها	3.62	0.89	24.72%	72%
5	يتم ضبط وترشيد الانفاق على الخدمات الصحية الاخرى من خلال حوسبة نظام المعلومات الصحي واستخدام البطاقة الذكية	3.77	0.79	21.10%	75%
6	تساهم ادارة الكلية في توفير مصادر تمويل تساعد على تطوير الكلية	4.02	1.15	28.75%	80%
7	الموازنات المالية واضحة وتحقق الخطط التنفيذية	3.48	0.73	20.99%	69%
8	تطبق ادارة الكلية اجراءات لضبط المصروفات تتميز ببلدقة والشفافية	3.68	0.88	24.06%	73%
9	يتم اعداد التقارير المالية بشكل دوري ومستمر بما يحقق فعالية في الاداء المالي	2.60	1.09	41.75%	52%
10	يتم المراجعة والتعديل على الموازنات المالية بما يتناسب مع الحاجات المتغيرة لحاجيات العمل	3.65	0.67	18.42%	73%
	تقييم الاداء	3.41	1.04	30.71%	68%

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.27)

عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول () نلاحظ الاتي :

أ. على المستوى الكلي حقق متغير تقييم الاداء وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.41) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت شدة الإجابة نحو (68%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.04)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (30.71%). مما تقدم من نتائج يتضح لنا ان الادارة في العلية تسعى لتقييم الاداء وفق معايير محددة .

ب. اما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (6) اعلى وسط حسابي موزون حيث بلغ (4.02) حيث يقع ضمن فئة (مرتفع) يدل على قوة تبني الفقرة من قبل افراد العينة، وما يعزز ذلك نجد ان قيمة

الانحراف المعياري بلغت (1.15) ، كما ان شدة الاجابة بلغت (80%) ، وكانت نسبة معامل الاختلاف جيدة بالنسبة الى الفقرات الأخرى ويدل على شدة تقارب وانسجام إجابات العينة اذ بلغت (28.75%) . في مقابل ذلك نجد ان الفقرة (9) وان حققت اقل وسط حسابي موزون قياسا بالفقرات الأخرى اذ بلغ (2.60) بانحراف معياري (1.09)، وشدة اجابة بلغت (52%)، وكانت نسبة معامل الاختلاف (41.75%) نلاحظ انها تتمتع بمستوى إجابة (منخفض)، ولكن كان ادراك عينة الدراسة لها اقل من كل الفقرات الأخرى مما يعني ضعفها بالقياس لباقي فقرات المتغير ، وهذا يتطلب تعزيز هذه الفقرة.

ثانيا : اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة

يهدف الى اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة، حيث سيتم اختبار علاقات التأثير على مستوى الفرضيات الفرعية التي انبثقت عن الفرضيات الرئيسية وكما هو مبين في الجدول ().
اختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بعلاقة التأثير بين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الاداء
(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الاداء)
ولقد تفرع عنها اربع فرضيات فرعية وكما هو مبين ادناه :

1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمنظور المالي في تقييم الاداء.
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمنظور الزبائن في تقييم الاداء.
3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمنظور العمليات الداخلية في تقييم الاداء.
4. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمنظور التعلم والنمو في تقييم الاداء.

جدول () تحليل علاقة الانحدار بين ابعاد بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الاداء

تقييم الاداء (المتغير التابع)						بطاقة الأداء المتوازن (المتغير المستقل)
F الجدولية 1%	F	T الجدولية 1%	T	R ²	β	
7.31	22.04	2.70	4.69	0.88	0.93	المنظور المالي
	36.34		6.03	0.92	0.96	منظور الزبائن
	57.67		7.59	0.95	0.97	منظور العمليات الداخلية
	23.16		4.81	0.88	0.94	منظور التعلم والنمو

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.27)

الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمنظور المالي في تقييم الاداء

يتبين من الجدول () ما يأتي :

أ. بلغ معامل الانحدار (0.93) وهذا يعني اذا تغير البعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير تقييم الاداء ستزداد بمقدار (0.93) ، علما ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحسوبة والبالغة (4.69) اعلى من مثلتها الجدولية عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.70).

ب. بلغت قيمة معامل تحديد (R^2) حوالي (0.88) وهذا يعني ان البعد يفسر ما نسبته (88%) من التغيرات التي تطرأ على تقييم الاداء ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج.

ج. نجد ان قيمة (F) المحسوبة والبالغة (22.04) اعلى من مثلتها الجدولية والبالغة (7.31) عند مستوى معنوية 1% وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً.

عليه تستدل الباحثة من تحليل نتائج الجدول () قبول الفرضية البديلة التي تنص ((وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد المنظور المالي في تقييم الاداء))

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين لبعد منظور الزبائن في تقييم

الاداء

يتبين من الجدول () ما يأتي :

أ. بلغ معامل الانحدار (0.96) وهذا يعني اذا تغير البعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير تقييم الاداء ستزداد بمقدار (0.96) ، علما ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6.03) اعلى من مثلتها الجدولية عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.70).

ب. بلغت قيمة معامل تحديد (R^2) حوالي (0.92) وهذا يعني ان البعد يفسر ما نسبته (92%) من التغيرات التي تطرأ على تقييم الاداء ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج.

ج. نجد ان قيمة (F) المحسوبة والبالغة (36.34) اعلى من مثلتها الجدولية والبالغة (7.31) عند مستوى معنوية 1% وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً.

عليه تستدل الباحثة من تحليل نتائج الجدول () قبول الفرضية البديلة التي تنص ((وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد منظور الزبائن في تقييم الاداء))

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء منظور العمليات الداخلية في تقييم

الاداء

يتبين من الجدول () ما يأتي:

أ. بلغ معامل الانحدار (0.97) وهذا يعني اذا تغير البعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير تقييم الاداء ستزداد بمقدار (0.97) ، علما ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (7.59) اعلى من مثلتها الجدولية عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.70).

ب. بلغت قيمة معامل تحديد (R^2) حوالي (0.95) وهذا يعني ان البعد يفسر ما نسبته (95%) من التغيرات التي تطرأ على تقييم الاداء ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج.

ج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (57.67) اعلى من مثلتها الجدولية والبالغة (7.31) عند مستوى معنوية 1% وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً.

عليه تستدل الباحثة من تحليل نتائج الجدول () قبول الفرضية البديلة التي تنص ((وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء منظور العمليات الداخلية في تقييم الاداء))

الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء منظور التعلم والنمو في تقييم

الاداء

يتبين من الجدول () ما يأتي :

أ. بلغ معامل الانحدار (0.94) وهذا يعني اذا تغير البعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير تقييم الاداء ستزداد بمقدار (0.94) ، علما ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (4.81) اعلى من مثلتها الجدولية عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.70).

ب. بلغت قيمة معامل تحديد (R^2) حوالي (0.88) وهذا يعني ان البعد يفسر ما نسبته (88%) من التغيرات التي تطرأ على تقييم الاداء ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج.

ج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (23.16) اعلى من مثلتها الجدولية والبالغة (7.31) عند مستوى معنوية 1% وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً.

عليه تستدل الباحثة من تحليل نتائج الجدول () قبول الفرضية البديلة التي تنص ((وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء منظور التعلم والنمو في تقييم الاداء))

الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

في ختام هذا البحث نخلص إلى عرض النتائج التالية:

- بطاقة الأداء المتوازن هي نظام للإدارة الإستراتيجية تدمج أربع محاور إدارية و تسمح للمسيرين بإشراك الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل مع قياسات ذات الأجل القصير، و تمكن من:
 - ترجمة إستراتيجية المؤسسة
 - خلق اتفاق حول الرؤية و الإستراتيجية.
 - الاتصال و الانسجام الذي يسهل جهود الإدارة العامة في توضيح الإستراتيجية و شرحها و ربطها مع أهداف موظفيها وفقا لنشاطاتها.
 - رد الفعل و التعلم التنظيمي.
- بطاقة الأداء المتوازن توفر للمسيرين إطارا كاملا للعمل على ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية و إلى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الأداء.
- المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن تحقق التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، و بين النتائج المرغوبة ومحددات هذه النتائج، بين المقاييس للموضوعية والمقاييس الذاتية.
- ساهمت بطاقة الأداء المتوازن في التحول من التركيز على المؤشرات المالية إلى الاهتمام بجوانب أخرى، مثل: الزبائن و الأنظمة و ديناميكية النمو في المؤسسة، و هو لا يفضل قياسا من القياسات الأربعة على حساب القياس الآخر بل هو يوازن بينها جميعا.
- تشكل بطاقة الأداء المتوازن مصدرا ثريا للمعلومات و هي بذلك تساهم في تغذية نظم المعلومات الإدارية داخل المؤسسة.

التوصيات

- و انطلاقا من هذه النتائج نقترح مجموعة من التوصيات بخصوص هذا الموضوع:
- العمل على غرس ثقافة تنظيمية في المنظمات تدعم التغيير التنظيمي و تتبنى أدوات إدارة حديثة و فعالة مثل بطاقة الأداء المتوازن.
 - مساندة ودعم الإدارة العليا لبرنامج تصميم وتطبيق قياس الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج، و إشراك كل العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في تصميم هذه الأداة.
 - يجب على الإدارة العامة أن تقوم بتوعية جميع العاملين بأهمية اعتماد نظام الإدارة الإستراتيجية على بطاقة الأداء المتوازن، و ذلك من خلال شرح مفهومها و الهدف منها و كيفية تفعيلها و المشاركة في إعدادها.
 - إتباع كل الخطوات الأساسية لتصميم البطاقة بالشكل المطلوب و ليس بشكل عشوائي، و في حالة عدم التمكن من تصميمها داخليا يمكن اللجوء إلى شركات للاستشارات الإدارة و للخبراء في هذا المجال.
 - الاستفادة من خبرات الشركات التي تستعمل بطاقة الأداء المتوازن.

المصادر

أولاً : المصادر العربية

1. د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، "قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي" بحث منشور على شبكة المعلومات الدولية ، بدون تاريخ
2. نضال صالح الحوامدة ، العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي ، والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية: دراسة ميدانية ، مجلة جامعة الملك سعود ، المجلد (16) ، العلوم الإدارية (1)، 2004، ص66.
3. محمد قاسم القريوتي ، (2000) ، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، دار الشروق للنشر والتوزيع، ص303
4. عمر احمد همشري ، (1994) ، معوقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن ، دراسات ، المجلد 21 (أ) ، العدد (4)، ص118
5. غانم فنجان موسى ، (1990) ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الكتب والوثائق ، بغداد، ص110
6. جلال سعد الملوك عبدالرحمن شريف ، (2002) ، اثر استراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي: دراسة تحليلية في جامعة الموصل ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل، ص132
7. جلال سعد الملوك عبدالرحمن شريف ، (2002) ، اثر استراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي: دراسة تحليلية في جامعة الموصل ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل، ص473
8. هيثم احمد حسين عبد المنعم، نموذج محاسبي لقياس و تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، 6-8 نوفمبر 2001، القاهرة ،جمهورية مصر العربية، ص ص : 295-296.
9. ¹ عبد اللطيف عبد اللطيف و حنان تركمان، "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء"، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد (28)، العدد (1)، 2006، ص : 144.

10. موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.
11. ¹ محمد حسن محمد عبد العظيم، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد الواحد و العشرون، العدد الأول، يونيه 2005، ص:26.
12. هاني عبد الرحمن العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، ص : 18.
13. زينب احمد عزيز حسين، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح) ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، 6- 8 نوفمبر 2001، القاهرة جمهورية مصر العربية، ص : 276.
14. جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي و التشغيلي للأصول الفكرية، بحث مقدم إلى برنامج الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية : "مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية و تحديات القرن الحادي و العشرين"، السعودية، 08-19 ماي 2010، ص : 13.
15. روبرت كابلان و ديفيد نورتون، "المؤسسة الموجهة استراتيجيا (طريقة كابلان و نورتون في قياس التوازن و الأولويات الإستراتيجية)"، مجلة خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال، العدد 196، فبراير 2001، ص ص: 7-8.
16. روبرت كابلان و ديفيد نورتون، "المؤسسة الموجهة استراتيجيا (طريقة كابلان و نورتون في قياس التوازن و الأولويات الإستراتيجية)"، مجلة خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال، العدد 196، فبراير 2001، ص ص: 7-8.

المصادر الأجنبية

1. Dewberry, Chris,(2004).Statistical Methods for Organizational Research:Theory and practice. First published, Published in the Taylor &
2. 1 Alain Fernandez ; les nouveaux tableaux de bord des décideurs ; éditions d' organisation ; Paris ; France ; 2ème édition ; 2002; pp:190-191.
3. 1Patrick Iribarne ; les tableaux de bord de la performance(comment les concevoir ; les alligner et les déployer sur les facteurs clés de succès) ; Dunod ; Paris ; 2003; pp:57-58 .
4. 1 Jaques de guerny et Jean Claude Guiriec ; contrôle de gestion et choix stratégiques ; Delmas ;Paris ; 6ème édition ; 1998; p:76.