

والتكنولوجيا

جامعة السودان للعلوم
كلية الدراسات العليا



بطاقة الأداء المتوازن واثرها على جودة المعلومات المحاسبية

(دراسة ميدانية على شركة العثيم)

**Effed of Balanced Scorecard on Quality of Accounting
Infirmination Afild stuy on osthimcompany soudi Arabia**

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في فلسفة المحاسبة والتمويل

إعداد الطالبة:

اشراقة زين العابدين البشير

إشراف الدكتور:

د. بابكر ابراهيم الصديق

الاستهلال

قال تعالى:

لرب زدني علماً



صدق الله العظيم

سورة طه (114)

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام علي رسوله الصادق الامين وعلي اله وصحبه اجمعين ، وبعد ان من الله علي باتمام اطروحتي هذه لا يسعني الا ان اتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان الي بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات العليا وكلية الدراسات التجارية وقسم المحاسبة والتمويل .

واتوجه بالشكر والتقدير الي استاذي الجليلي الدكتور / بابكر ابراهيم الصديق لما قدمه لي من رعاية وتشجيع منذ تولي الاشراف علي هذه الدراسة فاستفدت من فكره العلمي وخبرته الواسعة فله مني كل الشكر والتقدير .

كما اتقدم بالشكر وعظيم الامتنان الي الاستاذة الاجلاء رئيس ولجنة المناقشة والحكم علي تفضلهم بقبول مناقشة هذه الاطروحة وعلي ما قدموه من توجيهات قيمة ساهمت في اثناء هذه الدراسة فلهم كل الشكر والتقدير والعرفان .

المستخلص

تناول هذا البحث بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على جودة المعلومات المحاسبية وتمثلت مشكلة البحث في جودة المعلومات نسبة لاستخدام المعلومات المالية لاتخاذ القرارات الإدارية، لذلك ظهرت مزايا بطاقة الأداء المتوازن ومن أهم هذه المزايا إرتباطها بشكل مباشر بكل مراحل الإدارة في الشركات.

كما أن أسلوب قياس الأداء المتوازن يأخذ بعين الإعتبار الأبعاد المتعددة: المالية وغير المالية الملموسة وغير الملموسة والداخلية والخارجية، كما تهتم بالمجالات المعنوية كالتعلم والنمو والإبداع والابتكار، وهذا بالإضافة إلى الموارد البشرية وتنميتها وتحقيق رضائها وتمكينها.

اعتمدت الباحثة على المنهج التاريخي الاستنباطي الاستقرائي الذي يحاول الإجابة على السؤال الأساسي في العلم وماهية وطبيعة الظاهرة موضوع الدراسة.

ويشمل ذلك تحليل الظاهرة وبيئتها وبيان العلاقة بين مكوناتها وذلك لإختبار الفرضيات التالية:

- 1- يوجد تأثير لتطبيق المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن وجودة المعلومات المحاسبية
 2. يوجد تأثير لتطبيق محور العملاء لبطاقة الاداء المتوازن و جودة المعلومات المحاسبية .
 3. يوجد تأثير لتطبيق محور العمليات الداخلية لبطاقة الاداء المتوازن وجودة المعلومات المحاسبية.
 4. يوجد تأثير لتطبيق محور التعلم والنمو لبطاقة الاداء المتوازن وجودة المعلومات المحاسبية.
- وقد أثبتت الدراسة صحة جمع الفرضيات أهم النتائج التي توصل لها الباحثة هي:
- الأهمية النسبية للمقاييس غير المالية مقارنة بالمقاييس المالية .
 - توافق الأنظمة الرقابية والتكليفية والمعلوماتية مع متطلبات بطاقة الأداء المتوازن.
 - نموذج بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى التنفيذ الدقيق للأنظمة الداخلية مما يؤدي إلى جودة المعلومات المحاسبية.
 - تطبيق محور التعلم والنمو يؤدي إلى جودة المعلومات المحاسبية من خزل الجودة والإلمام بالنظم المتبعة.

كما أوصت الباحثة بأهم التوصيات التالية:

- مجتمع سوق العمل السعودي بتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن بصورة أكثر وضوح وشمولية وتحري الدقة في التعامل معها.
- ضرورة توعية العاملين إلى أهمية أثر المؤشرات غير المالية في تقييم الأداء حتى لا يتم تجاهلها أثناء عملية التقييم وحتى يتم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الوجه الصحيح من قبل الإدارة العليا في مؤسسات العمل السعودي.

Abstract

This study examines the implications of the use of the Balanced Scorecard (BSC) on the quality of accounting information. The study also investigates the consequences of the accounting information produced by the BSC on the quality of the managerial decisions of the organization. The use of the BSC by organizations has been documented as a very important innovation development that took place in recent years. This importance stems from the fact that BSC supports all levels of the management of the organization. This advantage is further supported by the fact that BSC provides information with different nature and characteristics including financial and nonfinancial, tangible and intangible, and internal and external. Moreover, BSC also produces qualitative information that focuses more on the intrinsic issues such as learning, innovation, and human capital and resources development.

This research project builds on the descriptive analysis as a methodological approach that enables the researcher to motivate the research questions of the study and later provides the answers for them. This approach has enabled highlighting the phenomenon of interest (i.e. the research problem), and later analyzing it, and establishing the relationships between the variables that constitute the hypotheses of the study. These hypotheses are summarized below:

- 1: The use of the financial dimension of the balanced scorecard has positive effect on the quality of the accounting information.*
- 2: The use of the customer dimension of the balanced scorecard has positive effect on the quality of the accounting information.*
- 3: The use of the internal business process dimension of the balanced scorecard has positive effect on the quality of the accounting information.*
- 4: The use of the learning and growth dimension of the balanced scorecard has positive effect on the quality of the accounting information.*

The results from the statistical analyses suggest rejecting the null hypotheses which means supporting the four hypotheses. This means that the study documents the existence of the relationship between the four dimensions of the BSC and the quality of the accounting information. The study also provides an evidence of the positive effect of the BSC information on the quality of the decisions made by the organizations. The results from the study can be summarized in the following points:

1. The nonfinancial information is relatively more important to the organization than the financial information.
2. In order to make the best out of the BSC, organizations need to ensure the compatibility between the cost and management accounting and control systems AND the BSC used by the organization.
3. The use of the BSC will lead to the improvement of the quality of the managerial systems used by organizations, including those at the strategic and operational levels.
4. The use of the learning and growth dimension of the BSC leads to the improvement in the accounting information. This is because such a dimension focuses on the human capital which is the main driver of any organizational change.

The researcher has made the following recommendation:

- 1) To achieve the required benefits, Saudi organizations will need to use the four dimensions of the BSC in a precise and scientific way instead of the discretionary approach that some organization are currently following to implement the BSC.
- 2) There is a need for awareness campaigns that target the employees at all level of the organization with the purpose of informing them about the value of the nonfinancial information as the leading indicators of evaluating the organizations. Such nonfinancial information cannot be ignored by organizations that seek survival and prosperity.

فهرس الموضوعات

الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الاهداء
ج	الشكر و التقدير
د	المستخلص
هـ-و	Abstract
ز-ح	فهرس الموضوعات
ط	فهرس الجداول
ي	فهرس الاشكال
	المقدمة
5-1	أولاً: الاطار المنهجي
16-6	ثانياً: الدراسات السابقة
	الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لبطاقة الاداء المتوازن
25-17	المبحث الاول: بطاقة الاداء المتوازن نشاتها وتطورها
39-26	المبحث الثاني: مفهوم بطاقة الاداء المتوازن واهميتها واهدافها
56-40	المبحث الثالث : مميزات بطاقة الاداء المتوازن نظام وابعادها ومحاورها
	الفصل الثاني: الاطار النظري لجودة المعلومات المحاسبية
70-57	المبحث الاول : مفهوم نظام المعلومات ومراحل تطوره
81-71	المبحث الثاني: المبادئ الاساسية ووظائف نظام المعلومات
97-82	المبحث الثالث : انواع المعلومات المحاسبية وخصائص جودة المعلومات المحاسبية
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
103-98	المبحث الاول: نبذة عن شركة العثيم
128-104	المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
137-129	المبحث الثالث: مناقشة النتائج

	الخاتمة
138	أولاً: النتائج
140-139	ثانياً: التوصيات
143-141	المراجع
144	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
107	توزيع العمر للعينة المستهدفة	(1.3.3)
108	المؤهل التعليمي	(2.3.3)
109	المسمي الوظيفي	(3.3.3)
110	سنوات الخبرة	(4.3.3)
112	التوزيع التكراري لعبارات المحور المالي	(5.3.3)
113	التوزيع التكراري لعبارات محور العمليات الداخلية	(6.3.3)
114	التوزيع التكراري لعبارات محور التعلم والنمو	(7.3.3)
116	التوزيع التكراري لعبارات محور العملاء	(8.3.3)
118	التوزيع التكراري لعبارات محور جودة المعلومات المحاسبية	(9.3.3)
120	متوسط الانحراف المعياري واختبار مربع كاي للمحور المالي	(10.3.3)
122	الاحصاء الوصفي لعبارات المحور الثاني (العمليات الداخلية)	(11.3.3)
123	الاحصاء الوصفي لعبارات المحور الثالث (التعلم والنمو)	(12.3.3)
125	الاحصاء الوصفي لعبارات المحور الرابع (العملاء)	(13.3.3)
127	الاحصاء الوصفي لعبارات المحور الخامس (المعلومات الاساسية)	(14.3.3)

فهرس الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
33	بطاقة الاداء المتوازن	(1.1.1)
54	التدخل المتبادل بين محاور الأداء المتوازن لتحقيق الأهداف المالية	(1.3.1)
59	نظام المعلومات المحاسبي لمفهوم الحديث	(1.1.2)
63	الالتزامات في حقوق الملكية	(2.1.2)
64	قائمة الارباح المدورة	(3.1.2)
66	يظهر المحاسبة وتفاعلها مع البيئة الخارجية المحيطة لها	(4.1.2)
83	المعلومات الادارية حسب المستويات الادارية	(1.3.2)
108	المؤهل التعليمي	(2.3.3)
109	المسمي الوظيفي	(3.3.3)
110	سنوات الخبرة	(4. 2.3)

أولاً : الإطار المنهجي :

تمهيد :

كانت الشركات تهتم بالأداء المالي فقط وكانت تهمل المقاييس الأخرى والتي من شأنها أن تؤدي إلي تحسينات قوية إذا تم الاهتمام بها في المستقبل القريب والبعيد.

كما أن الاعتماد على هذه المقاييس أو المؤشرات الغير صحيحة أو التي تهتم بالأداء المالي فقط أدى الاعتماد عليها إلي انهيار العديد من الشركات الكبرى لان المعلومات المالية حدثت في الماضي واستخدامها قد يجعل المدير يتخذ قرارات غير مناسبة بواسطة إدارة المؤسسة .

في ظل تزايد حدة المنافسة بين مختلف المنظمات في قطاعات الأعمال المختلفة ولمعالجة القصور الذي ينتج من استخدام المقياس المالي فقط برزت الحاجة إلي تبني أساليب وأدوات إدارية حديثة وفعالة تمكن المنظمات من اكتساب المزايا التنافسية والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة .

من أهم هذه الأدوات التي ظهرت حديثا هي بطاقة الأداء المتوازن BALANCED SCOER CARD وقد شهدت اهتمام واسعا من قبل الباحثين ورجال الأعمال وحقق تطبيقها نجاحا ملفتا في بعض الشركات.

مشكلة البحث:

هنالك مشكلة في جودة المعلومات سببه استخدام المعلومات المالية لاتخاذ القرارات الإدارية, لذلك ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة القياسات التقليدية ، غير أن هذه الوظيفة لم تلبث أن تتطور و تصبح جزءا فقط من المهام

التي يمكن أن تؤديها بطاقة الأداء المتوازن في إدارة الشركات، فظهرت مزايا أكبر لهذه الأداة و من أهمها ارتباطها بشكل مباشر بكل مراحل الإدارة في الشركات. للتعرف على أهمية هذه الأداة سنحاول من خلال هذا البحث الإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل محاور الأداء المتوازن الأربعة تؤثر على جودة المعلومات المحاسبية؟
- هل هنالك حاجة إلي إضافة محاور أخرى من اجل تجويد المعلومات المحاسبية؟
- ما مدي مساهمة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جودة المعلومات المحاسبية؟

أهمية البحث :

الاهمية العلمية :

1. تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولتها إمداد المكتبة العربية بالمعارف والمهارات الجوهرية المتعلقة بأحدث أدوات قياس الأداء ، وهو أسلوب قياس الأداء المتوازن الذي يساعد الشركات على قياس أدائها حتى تستطيع مواجهة المنافسة وتحقيق الرضا الكلي للمساهمين والعاملين والعملاء والمجتمع ، حيث تعددت أهداف الشركات من المجالات المالية إلى المجالات غير المالية.

2. إن أسلوب قياس الأداء المتوازن يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المتعددة : المالية وغير المالية، الملموسة وغير الملموسة ، الداخلية والخارجية ، كما تهتم بالمجالات المعنوية كالتعلم والنمو والإبداع والابتكار ، هذا بالإضافة إلى الموارد البشرية وتنميتها وتحقيق رضائها وتمكينها ولهذا يهتم هذا البحث بالتركيز على جانبين ، يركز الجانب الأول على طرح نظري لمفهوم قياس الأداء المتوازن وأهميته وأبعاده الجوهرية ، في حين يركز الجانب الثاني على جودة المعلومات المحاسبية وتطبيق قياس الأداء المتوازن .

الاهمية العملية:

1. تسليط الضوء على الاحتياجات اللازمة لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن من اجل الحصول على المعلومات المحاسبية ذات الجودة.
2. الخروج بنتائج وتوصيات تسهم فى الفائدة الكبيرة لسوق العمل وتجويد المعلومات المحاسبية

أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- معرفة الأبعاد الأساسية لأسلوب قياس الأداء المتوازن .
- شرح وتحليل الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق أسلوب قياس الأداء المتوازن.
- حث المنظمات في البيئة العربية على استخدام قياس الأداء المتوازن كأسلوب يساهم في جودة المعلومات المحاسبية .

فرضيات البحث:

1. يوجد تاثير لتطبيق المحور المالى لبطاقة الاداء المتوازن وجودة المعلومات المحاسبية.
2. يوجد تاثير لتطبيق محور العملاء لبطاقة الاداء المتوازن وجودة المعلومات المحاسبية
3. يوجد تاثير لتطبيق محور العمليات الداخلية لبطاقة الاداء المتوازن وجودة المعلومات المحاسبية.
4. يوجد تاثير لتطبيق محور التعلم والنمو لبطاقة الاداء المتوازن وجودة المعلومات المحاسبية.

منهج البحث :

1. المنهج التاريخي لنتبع الدراسات والبحوث السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة.
2. المنهج الاستنباطي لتحديد محاور الدراسة وصياغة مشكلة الدراسة والفرضيات.
3. المنهج الاستقرائي لاختبار الفرضيات .
4. المنهج الوصفي التحليلي ، باستخدام الطرق الاحصائية لتحليل استمارة الاستبانة.

حدود البحث :-

- الحد المكاني : الشركات التي تطبق بطاقة الاداء المتوازن .
- الحد الزمني : 2016م

مصادر البحث :

- مصادر أولية : للإجابة على اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها ، تم تطوير اداة القياس المناسبة لهذا الغرض الاستبانة.
- مصادر ثانوية : الدراسات النظرية و الكتب والمراجع والمجلات والدوريات العلمية .

هيكل البحث :

يتكون البحث من مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة

الفصل الأول : الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

- المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن نشأتها وتطورها
- المبحث الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن و أهميتها وأهدافها
- المبحث الثالث: مميزات بطاقة الأداء المتوازن نظام وأبعادها ومحاورها .

الفصل الثاني : الإطار النظري لجودة المعلومات المحاسبية.

- المبحث الأول : مفهوم نظام المعلومات ومراحل تطوره
- المبحث الثاني: المبادئ الأساسية ووظائف نظام المعلومات.
- المبحث الثالث: أنواع المعلومات المحاسبية وخصائص جودة المعلومات المحاسبية

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

- المبحث الأول : نبذة عن مجتمع البحث
- المبحث الثاني : تحليل البيانات واختبار الفرضيات
- الخاتمة وتشتمل علي النتائج والتوصيات

ثانيا: الدراسات السابقة : (1).

تم عرض عرض عدد من الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة وذلك للتعرف على اهمية واهداف تلك الدراسات وفيما يلي نستعرض هذه الدراسات .

1. دراسة Caplan , Norton 1992 بعنوان :-

The blanced Scorecard Measures That drive performance)

في هذه المقالة لقد اقترحت بطاقة الاداء المتوازن لاول مرة من طرف الباحثين كابلين ونورتون حيث تم تقديم منهاج يعتمد على كنهان لنقيان وقياس الاداء يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية او التشغيلية وذلك من اجل توفير معلومات شاملة لادارة المؤسسة من اجل تحقيق ميزة تنافسية ويتضمن المنهج المقترح اربعة ابعاد اساسية وهي البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو ويوضح الباحثين اهمية بطاقة الاداء المتوازن وذلك لتجنب حدوث مثالية في بعد معين من الابعاد المختلفة وان هذه المقالة تزود المدراء التنفيذيين باطار شامل يعمل على ترجمة الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة الي مجموعة متماسكة من مقاييس الاداء , تتفق هذه الدراسة مع دراستي في تناول بطاقة الاداء المتوازن بينما دراستي تناولت بطاقة الاداء المتوازن واثرها على جودة المعلومات المحاسبية .

(1) Robet Kaplan and Darid Norton the blanced Score card Transtating stratagy into Harrard busi nen school 1996

2. دراسة صالح بلاسكة ، 2002م : (1)

تناولت الدراسة قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كاداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حيث تمثلت مشكلة الدراسة في مدى قابلية استخدام الاداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية لتقييم الاستراتيجية ومقوماتها الاساسية اللازم توافرها في المؤسسة من اجل تطبيق بطاقة الاداء المتوازن.

وهدف البحث الي محاولة ايجاد افضل الادوات التي تساعد المؤسسة علي تقييم الاستراتيجية وبيان قدرة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التي تتبنى بطاقة الاداء المتوازن كاداة حديثة للاستراتيجية وذلك باختيار الفرضيات التالية :-

- تعتبر بطاقة الاداء المتوازن اداة قيادة استراتيجية

- يؤدي تقييم الاستراتيجية بواسطة بطاقة الاداء المتوازن الي تحسين اداء المؤسسة

وتوصل الباحث الي اهم النتائج والتوصيات :-

تعد بطاقة الاداء المتوازن في عملية التقييم اداة حديثة وفعالة وذلك للمعلومات التي توفرها نتيجة التشخيص الشامل عند اعداد بطاقة الاداء المتوازن .

تعد بطاقة الاداء المتوازن من ادوات تقييم الاستراتيجية كما تساهم في تحسين الاداء الكلي للمؤسسة .

(1) صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كاداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة فرحات عباس ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، الجزائر ، 2012م

تناولت هذه الدراسة قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كاداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حيث تتفق مع دراستي في تناول بطاقة الاداء المتوازن بينما دراستي تناولت دراستي بطاقة الاداء المتوازن واثرها على جودة المعلومات المحاسبية.

3. دراسة نادية راضي عبد الحليم ، (2005م): (1)

تناولت الدراسة دمج مؤشرات الاداء البيئي في بطاقة الاداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة ، حيث تمثلت مشكلة البحث في كيفية مواجهة منظمات الأعمال لاداء تلك المهمة عن المؤشرات البيئية المناسبة وعن نموذج تقييم الاداء الملائم وتناقش الدراسة كيف يمكن استخدام بطاقة الاداء المتوازن لادخال مؤشرات الاداء البيئي ضمن المؤشرات والابعاد الاخرى التي تحتويها البطاقة لتصل الي بطاقة اداء متوازن مستدامة ، وقد بدأت الدراسة بمناقشة تطور مؤشرات ونظم قياس الاداء لتناسب استراتيجية العمل واتجاهات التغيير في المؤشرات ونظم قياس الاداء وصولا الي تقييم الاداء البيئي ومؤشرات التقييم السائدة ، ثم حاولت الدراسة اعطاء خلفية عن ماهية بطاقة الاداء المتوازن والتطورات المصاحبة لها من الجيل الأول الي الجيل الثالث وكيفية اعدادها وتوصلت الي اهم النتائج .

ان تطوير نظم الادارة البيئية قد يؤدي الي اخراج قائمة طويلة من مؤشرات الاداء التي يجب التعامل معها بحرص للحصول علي معلومات مفيدة يمكن ان يساعد علي حل المسائل المعقدة المتعلقة .

(1) نادية راضي عبد الحليم ، دمج مؤشرات الاداء البيئي في بطاقة الاداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الاعمال في التنمية المستدامة ، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد الثاني ، 21 ديسمبر 2005م .

لا يجب اعتبار ان الاداء البيئي هدفا منفصلا ودمج نظم القياس مثل بطاقة الاداء المتوازن في صياغة استراتيجية العمليات التشغيلية للمنظمة , خطوة في هذا الاتجاه حيث تحقق متطلبات الإدارة الاستراتيجية وهي ربط مجموعة متوازنة من مقاييس الأداء بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتوفير معايير للرقابة ومعلومات تغذية عكسية من الانجازات الاستراتيجية .

هذه الدراسة تناولت دمج مؤشرات الاداء البيئي في بطاقة الاداء المتوازن في تفعيل دور منظمات الاعمال في التنمية المستدامة حيث تتفق مع دراستي في تناولها بطاقة الاداء المتوازن بينما تختلف دراستي في تناول المتغير التابع وهو جودة المعلومات المحاسبية .

4. دراسة عبد الحميد عبد الفتاح المغربي 2006م: (1)

تناولت الدراسة قياس الاداء المتوازن كمدخل معاصر لقياس الاداء الاستراتيجي حيث تمثلت مشكلة البحث تحليل وتقييم الاداء الاستراتيجي من خلال الاداء المتوازن ، وهدف البحث الي توصيف الابعاد الاساسية لاسلوب قياس الاداء المتوازن وشرح وتحليل الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق قياس الاداء المتوازن حيث توصل الي اهم النتائج :-

- مساندة ودعم الادارة العليا لبرنامج تصميم وتطبيق قياس الاداء المتوازن من اهم ضروريات نجاح تلك البرامج.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المدخل المعاصر لقياس الاداء الاستراتيجي ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة المنصورة 2006م

- يجب ان يتسم فريق العمل بمشروع تصميم قياس الاداء المتوازن بالابتكارية والابداع وتقبل التحدي والحماس والرغبة في اثبات الذات والقدرة علي استشراف المستقبل.

يتضح للدارسة ان هذه الدراسة تناولت قياس الاداء المتوازن كمدخل معاصر لقياس الاداء الاستراتيجي بينما تناولت دراستي بطاقة الاداء المتوازن واثرها علي جودة المعلومات المحاسبية .

5. دراسة محفوظ احمد جودة : 2008م : (1)

هدفت هذه الدراسة الي التعرف علي تاثير نظام قياس الاداء المتوازن في الالتزام المؤسسي بالاضافة الي التعرف علي تاثير العوامل الديمغرافية علي مستوى الالتزام المؤسسي .

ولتحقيق غايات الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من 30 عبارة لقياس متغيرات الدراسة وابعادها .

اشارت نتائج الدراسة الي وجود تاثير معنوي لعملية تقييم الاداء المؤسسي عن الالتزام المؤسسي في شركات الالمونيوم الاردنية , الا ان قوة التأثير في الشركات المطبقة للنظام كانت اكبر .

كما اشارت النتائج الي اختلاف اجابات المبحوثين فيمايتعلق بالالتزام المؤسسي باختلاف العمر ومستوي الدخل ولم تظهر فروقات في اجاباتهم المبحوثين باختلاف الجنس والمستوى التعليمي .

(1) محفوظ احمد جودة ، تطبيق نظام قياس الاداء المتوازن واثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الالمونيوم الاردنية، دراسة ميدانية المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية ، سلسلة العلوم الانسانية ، المجلد ، 11 ، العدد 2 ، ص ص 273 - 292 .

وقد قامت الدراسة باختراع عدة توصيات منها ضرورة نشر مفهوم نظام قياس الاداء المتوازن من خلال المؤتمرات العلمية والدورات والندوات , بالاضافة الي ضرورة تاكد المديرين من اجراء قياسات للالتزام المؤسسي بصفة دورية .

يتضح من هذه للدارسة ان هذه الدراسة تناولت التعرف على نظام قياس الاداء المتوازن في الالتزام المؤسسي بالاضافة الى التعرف على العوامل الديمغرافية على مستوى الالتزام المؤسسي ، بينما تناولت دراستي بطاقة الاداء المتوازن واثرها على جودة المعلومات المحاسبية.

6. دراسة نعيمة يحيوي ، 2008م : (1)

بعنوان بطاقة الاداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسات :

حيث عرضت هذه عرضت هذه الدراسة الى تحديد ماهية BSC انطلاقا من تعريف كابلن و نورتن تم التعرض الي منظوراتها الاربعة وهي المنظور المالي والمنظور العملاء ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو ثم التطرق الي العوامل المؤثرة والمحددة لبطاقة الاداء المتوازن وكيفية اعدادها عن طريق تحديد حجم المؤسسة أي ان قياس الاداء يكون اكثر شمولية كلما كان حجم المؤسسة هاما , دراسة البيئة ,التنظيم ثم يتم اعداد بطاقة الاداء المتوازن عن طريق التعريف باهداف المؤسسة والتعرف علي المتغيرات التي تسمح ببلوغ الاهداف ثم اختيار المؤشرات التي تعكس تطور قيم المؤسسة وبعد ذلك اعداد القيم المرجعية لكل مؤشر لتحديد وضعيته وقد استخلصت الباحثة التعريف ببطاقة الاداء المتوازن كاداة حديثة وكل ما

(1) نعيمة يحيوي ، بطاقة الاداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة باتنة الجزائر ، 2011، ص 78.

يتعلق بها من اجل ان تكون كبديل لادوات قياس الاداء القديمة ومحاولة تطبيقها بحكم انها تقيس الاداء المتوازن وفق منظوراتها الاربعة .

يتضح للدارسة ان هذه الدراسة تناولت بطاقة الاداء المتوازن كوسيلة فعالة لتقييم المؤسسات . بينما تناولت دراستى بطاقة الاداء المتوازن واثرها على جودة المعلومات المحاسبية

7. دراسة جودة عبد الرؤوف محمد زغلول ، 2010 : (1)

هدف البحث الى بناء نموذج قياسى رباعى المسارات من خلال تكامل الاصوال الفكرية ومقياس الاداء المتوازن وذلك لتوفير المعلومات اللازمة لادارة الاداء الاستراتيجى والتشغيل لتنظيم الاعمال بعد دمج الاصوال الفكرية مع الاصوال المادية فى منظومة القياس حيث تكمن اهمية البحث فى قضية القياس المحاسبى وباستخدام اهم اداء لقياس وإدارة الاداء الاستراتيجى وهى مقياس الاداء المتوازن .

تمثلت فرضية البحث فى ان التكامل بين الاصوال تافكرية ومقياس الاداء المتوازن يتيح اشتقاق نموذج قياسى رباعى المسارات يساعد على تحقيق القياسات الوصفية والكمية والمالية واعتمد الباحثعلى المنهج الاستباطى ودراسة الحالة وخلص الباحث الى الاتى .

- تزايد الاهمية النسبية للاصوال الفكرية مقارنة بالاصوال المنظورة
- وجود تكامل شبة تام بين الاصوال الفكرية بمكوناتها الثلاثة (البشرية ، المعلوماتية ،التنظيمية) ومقياس الاداء المتوازن بمنظوراته المختلفة .

(1) جودة عبد الرؤوف محمد زغلول ، استخدام مقياس الاداء المتوازن فى بناء نموذج قياسى رباعى المسارات لادارة الاداء الاستراتيجى و التشغيلى للاصوال الفكرية ،جامعة الملك سعود ،كلية ادارة الاعمال ،2010 .

- البدء فى وضع معيار محاسبى لقياس الاصول الفكرية والتقارير عنها يتخذ كاساس للمحاسبة عن الاصول الفكرية .

وضع اسس وقواعد التحقق ومراجعة الاصول الفكرية وتدريب المراجعين على ذلك .

البدء فى تطبيق مقياس الاداء المتوازن كاهم الية لقياس الاداء الاستراتيجى:

يتضح للدارسة بان هذه الدارسة تناولت استخدام بطاقة الاداء المتوازن فى بناء نموذج قياسى رباعى المسارات من خلال تكامل الاصول الفكرية ومقياس الاداء المتوازن بينما تناولت دراستى بطاقة الاداء المتوازن واثرها على جودة المعلومات المحاسبية.

8. دراسة زياد عبد الحليم الزبييه ، (2011) : (1)

هدفت الدراسة الي معرفة مدى تطبيق النظام المتوازن الاداء بابعاده الاربعة (المالى ،العميل ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو) وبما تحويه من مقاييس اداء عديدة فى ما يتعلق بطبيعة العمل فى المصارف اليمنية التجارية حيث مثل ذلك مشكلة هذه الدراسة والتي قام الباحث بحلها من خلال تطوير استبانة وزعت باليد على عينة الدراسة حيث تم توزيع 60 استبانة اعتمد منها لغاية واغراض الدراسة 48 استبانة وقد تمت استخدام برمجة SPSS فى تحليل هذه الاستبانة كما استخدم الباحث المنهج الاستقرائى فى الوصول الي نتائج الدراسة الي ان المصارف التجارية اليمنية تقوم بتطبيق نظام الاداء المتوازن بابعاده الاربعة من خلال من خلال مقاييس ومعايير استراتيجية الاداء واستفادتها بتحقيق اهداف النظام المتوازن الاداء ومن التوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة بان المصارف اليمنية التجارية بحاجة الي

(1) زياد عبد الحليم الزبييه ، مدى تطبيق النظام المتوازن الاداء BSC فى المصارف اليمنية التجارية دراسة تطبيقية على المصارف اليمنية ، ابحاث اقتصادية وادارية ، العدد التاسع 2011م ص 140 .

اضافة المزيد من معايير استراتيجية الاداء لتكون قادرة علي مواكبة التطورات العالمية .

تناولت هذه الدراسة معرفة مدى تطبيق النظام المتوازن الاداء بإبعاده الأربعة (المالي ,العميل , العمليات الداخلية والتعلم والنمو) حيث تتفق مع دراستي في طرح بطاقة الاداء المتوازن وتختلف عن دراستي في تناولي لاثر بطاقة الاداء المتوازن علي جودة المعلومات المحاسبية .

9. دراسة جبر ابراهيم الداعور ، 2013م : (1)

استهدفت هذه الدراسة معرفة اثر تطبيق الاداء المتوازن بمحاورها الاربعة في الحد من ممارسة ادارة الارياح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة الدراسة من المدارء ورؤساء الاقسام بطريقة العينة العشوائية الطبقية حسب الشركة والمكان الجغرافي .

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ,وصممت قائمة استقصاء وزعت علي الوحدات المختارة , وبلغ عدد المستجيبين 96، للحصول علي المعلوماتعن المتغير المستقل (بطاقة الاداء المتوازن) بينما تم الحصول علي معلومات المتغير التابع من التقارير المالية المنشورة للوحدات الاقتصادية محل الدراسة . وتم استخدام الاساليب الاحصائية لتحليل البيانات ومناقشة النتائج.

وقد توصلت الدراسة الي ان الوحدات الاقتصادية الفلسطينيةتطبق بطاقة الاداء المتوازن بنسب متفاوتة, كما بينت الدراسة ان الوحدات الاقتصادية الفلسطينية تمارس

(1) جبر ابراهيم الداعور ، اثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في الحد من ادارة الارياح ، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية ولادارية ، المجلد21 ، العدد الثاني ، يونيو 2013م ،ص101.

سياسة ادارة الارباح , وانه توجد علاقة عكسية بين تطبيق بطاقة الاداء المتوازن
بمحاورها الاربعة وبين الحد من ادارة الارباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية .

وانتهت الدراسة الي مجموعة من التوصيات من اهمها ضرورة حث كل الوحدات
الاقتصادية الفلسطينية الي تطبيق كامل لبطاقة الاداء المتوازن بمحاورها الاربعة لما
لها من اهمية في تقييم الاداء والحد من ادارة الارباح . وكذلك حثها علي الحد من
ممارسة سياسة ادارة الارباح .

ينضح للدارسة ان هذه الدراسة تناولت اثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بمحاورها
الاربعة في الحد من ممارسة ادارة الارباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية بينما
تناولت دراستي بطاقة الاداء المتوازن واثرها على جودة المعلومات المحاسبية .

**10. دراسة مريم شكري محمود ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط ،
كلية الاعمال ، 2013م : (1)**

تناولت هذه الدراسة تقييم الاداء المالي باستخدام بطاقة الاداء حيث تمثلت مشكلة
البحث في تأثير وتطبيق محاور بطاقة الاداء الاربعة على مقاييس الاداء المبنية
علي الربح المحاسبي و مؤشرات وتأثيره علي مقاييس الاداء المالي بمؤشراته حيث
هدفت الي التعرف على اهم المفاهيم المرتبطة بتقييم الاداء المتوازن و اظهار اهم
مزاياها من حيث بيان المفهوم والاهمية وعمليات الرقابة وتقييم الاداء ومقارنة
بالاداء المخطط وتتبع اهمية الدراسة من اهمية اسلوب بطاقة الاداء المتوازن نفسها
وتمثلت فرضيات البحث في الاتي :

(1) مريم شكري محمود ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط ، كلية الاعمال ، 2013م.

- لا يوجد تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الاداء المتوازن الاربعة على مقاييس الاداء المبنية على الربح المحاسبي ومؤشرات .

- لا يوجد تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الاداء المتوازن على مقاييس الاداء الحديثة بمؤشرات .

وخلصت نتائج الدراسة الى وجود تأثير تطبيق واستخدام محاور بطاقة الاداء المتوازن الاربعة على مقاييس الاداء الحديثة (مقاييس القيمة الاقتصادية المضافة ، القيمة السوقية المضافة) في شركة الخطوط الملكية الاردنية . وفي ضوء النتائج اوصت الباحثة بضرورة قيام شركة الطيران الخطوط الملكية الاردنية بالبناء السليم لاسس تقييم الاداء الاستراتيجي بالاعتماد على تطبيق واستخدام محاور بطاقة الاداء المتوازن بالشكل الذي يظهر مدى انسجام الاهداف المرسومة في الاسنراتيجية التي تتبناها في ظل التطورات والتغيرات السريعة في بيئة الاعمال التنافسية .

يتضح للدارسة ان هذه الدراسة تناولت تقييم الاداء المالي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن حيث تمثلت مشكلة البحث في تأثير تطبيق محاور بطاقة الاداء الاربعة على مقاييس الاداء المبنية على الربح المحاسبي ومؤشراته وتأثيره علي مقاييس الاداء المالي ومؤشراته بينما تناولت دراستي بطاقة الاداء المتوازن واثرها على جودة المعلومات المحاسبية .

المبحث الأول

بطاقة الأداء المتوازن نشأتها وتطويرها

نشأة بطاقة الاداء المتوازن:

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1990م بأمريكا الشمالية على يدا لأستاذ المستشار R.kaplan والمستشار المؤسس لوحدة البحث KPMG D.Nortion. وذلك بعد عاماً كاملاً على اثنى عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية.

من أجل تقييم أدائها. وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لايفضلون أسلوباً معيناً في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقدم يوازن بين التقييم المالي والتقييم العملي. وهذا سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة.

لاتعد لبطاقة الأداء المتوازن عملية تحديد مطلق في أساليب تقييم الأداء، بل تعود جذور فكرة هذه الطريقة إلى سنوات الخمسينات، حيث قام H.A.Simon. ومجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية، وتوصلوا إلى أن المسير لايستند في بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبي فحسب، بل هناك مجموعة متنوعة من الأنظمة يستقي منها معلوماته، بالإضافة إلى استخدامه للمؤشرات المالية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج. وعلى ضوء ذلك، تم اقتراح ترتيب يحتوى التقارير في اربعة مجموعات اساسية تضم المعطيات:

- التقنية حول العمليات.
- حول مستوى بعض الحسابات (كالمخزون والنقديات).
- الضرورية للمقارنة سواء مع مؤسسات مماثلة، أو بالنسبة للأهداف أو بالنسبة للفترات السابقة.

- المرجعية .

وبقيت هذه المقترحات مجرد فكرة إعادة صياغتها واستحداثها سنة 1990 م، من طرف Norton, Kaplan (نورتن كابلان) في صورة بطاقة الأداء المتوازن.

لقد قدمت بطاقة الأداء المتوازن في البداية كوسيلة لتقييم الاستراتيجية والأداء ثم تحولت فيما بد عدالي نظام للتسيير تسمح بنشر الاستراتيجية، وتحدد الأهداف (1).

نشأة بطاقة الأداء المتوازن الأداء المتوازن :

ترتكز الأنظمة المحاسبية التقليدية علي القياس المالي لاداء المنظمات، مما يؤدي إلى خلق حالة خلط بين ستراتيجية الشركة وطرق القياس، بالإضافة إلى أنها لاتعكس قيمة أغلب الاصول غير الملموسة والتي تمثل جانبا هاما للقيمة السوقية، كالمعرفة والمهارة لدى العاملين، والعلاقات مع الزبائن والمديرين وغيرها، لأن المؤشرات المالية تعالج الأداء المتوازن الحالي والماضي.

Lagging indicators فقد اتجهت المنظمات إلى تطوير وابتكار انظمة ومؤشرات أداء تعالج المستقبل وتأخذ في اعتبارها الأصول غير الملموسة. وقد تعرضت بيئة الأعمال الداخلية والخارجية لمجموعة من المتغيرات.

استدعت بالمنظمات إلى إيجاد أداة قياس تتماشى وهذه التغيرات، ومن أبرز هذه التغيرات ما يلي: (2).

- زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي.

- ظهور تكنولوجيا في مجال الانتاج وأنظمة المعلومات.

(1) نعيمة يحيوي وآخرون ، بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة لتغيير الشامل لأداء المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة الجزائر، 2011، ص 78.

(2) صالح بلاسكة ، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقسيم الاستراتيجية ، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس (2012) .

- ظهور تغيرات وتحولات جزرية في اهداف المنظمات للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة، حيث أصبح العميل هدفها الأساسي.
- تركيز المقاييس التقليدية على الناتج في الأجل القصير، وبالتالي أصبحت المنظمات تركز كذلك على الأجل الطويل نظراً لأهميته البالغة (1).

نبذة تاريخية عن بطاقات الأداء المتوازن :

تعد بطاقات الأداء المتوازن (BSC) احدى الوسائل الادارية المعاصرة التي تستند على فلسفة واضحة في قياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف، وقد وضع فكرة بطاقات الأداء المتوازن كل من (Kaplan&Norton) في عام ١٩٩٠ الأول بروفيسور في المحاسبة في جامعة هارفارد والثاني مستشار أعمال في ولاية بوسطن الامريكية. حيث قاما بدراسة اجريت على (١٠) شركات لغرض اكتشاف طرق جديدة في قياس الأداء وتوصلت هذه الدراسة الى ان المقاييس المالية للأداء غير كافية بمفردها لتقييم أداء منظمات الأعمال.

لذا كان الحاجة الى استخدام بطاقات الأداء المتوازن كأداة لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمة الحديثة فضلاً عن دورها في تنظيم المعلومات حيث تمكن تقنية استخدامها (بطاقات الأداء المتوازن) الشركات من قياس وتقويم أعمالها بنظرة شمولية من خلال اربعة محاور (البعد المالي ، بعد المستفيدين ، بعد الإجراءات الداخلية ، بعد التعلم و النمو) بدلاً من الاعتماد على محور واحد (البعد المالي) بالرغم من اهميته.

وفي عام ١٩٩٢ طور الباحثين المذكورين أعلاه نظام البطاقات المتوازن بعد الدراسة على الشركات العشرة و التي ثبت فيها فشل (٩) من مجموع (١٠) شركات

(1) صالح بلاسكة ، قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كاداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس 2012م.

في تنفيذ استراتيجيتها و استطاع من خلال ذلك تحديد اربعة عوائق لتطوير الأداء وهي(1):

نشوء وتطور بطاقة التقييم المتوازن :

إن فكرة بطاقة التقييم المتوازن Balanced Scorecard جاءت عند خلال العديد من الخبرات الاستشارية في عدة شركات لتحديد طبيعة العملية التخطيطية وعمليات رقابة الأداء الملائمة لهذه الشركات.

إن التطور الحاصل في عمل منظمات الاعمال وازدياد حدة المنافسة تطلب منا إدارة تلك المنظمات الاهتمام الشمولي بالعمل وبذلك لا يمكن اعتماد مقاييس ومؤشرات مالية ومحاسبية فقط للتعبير عن هذه الشمولية، لهذا تطلب الأمر التغلب على هذه التحديات من خلال انتقال منظمات الأعمال في تفكيرها من العسر الصناعي إلى العصر المعرفي حيث الشمولية والتركيز على جوانب متعددة من الأداء تعطي المنظمة قدرة أكبر على الاستمرار والمنافسة وإرضاء العملاء ومختلف أصحاب المصالح.

إن بقاء منظمات الأعمال لفترات طويلة مركزة على الأداء المالي يرجع أسبابه إلى سهولة قياس الأداء المالي بمؤشرات واضحة ورقيقة وكذلك تعبيراً عن رؤية تقليدية بان المالكين أو المساهمين هم الفئة الأهم من بين فئات أصحاب المصالح ، ونظراً للتطور الحاصر في مجال المعلومات والمعرفة والذي انعكس إيجاباً على قدرة الإدارة في تطوير مؤشرات واقعية وواضحة في جوانب كان يصعب قياسها وأهملت بشكل كبير، ورغم أن مقولة أن الذي يمكن قياسه لا يمكن إدارته بوضوح صحيحة في إطارها العام فإن هذه المقولة لا تعني إهمال الجوانب التي لا يمكن قياسها، بل

(2) www.d-ragaba-m.ig.pdf–Adobe Reader.

يفترض أن تطور الإدارة والباحثين مؤشرات قياسية واضحة ودقيقة لهذه الجوانب المهمة (1).

ظهرت بطاقات الأداء المتوازن Balanced Scorecard المواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، فلقد رأى البعض أن الرقابة المالية التقليدية توقفت عن التطور منذ عام 1925، حيث يرون أن جميع الإجراءات الإدارية والمحاسبية التي نعرفها اليوم كانت موجودة بالفعل الميزانيات، التكاليف المعيارية، تسعير المخزون، نموذج دوبونت .. الخ، وتمثل الرقابة الإدارية في التأكد من كفاءة الأداء بالشركة، ونتيجة لذلك كان تركيز الإدارة على التكاليف بشكل أكبر من تركيزها على الإيرادات.

وبعد الحرب العالمية الثانية، تنامت عوامل التغيير وأصبحت المنشآت أكثر تعقيداً، وأدت التكنولوجيا وعمليات الإنتاج المعقدة إلى إثقال كاهل عمليات الرقابة بالشركات بمطالب جديدة، وتأثرت القرارات الإدارية بشكل كبير بالمقاييس المالية، ولكنها أخفقت في التوجه المطلوب للاسترشاد بها ستراتيجياً على المدى البعيد، ولهذا حمل عقد الثمانينيات معه عدداً من المفاهيم والأدوات مثلاً دارة الجودة الشاملة TQM، والكايزن Kaizen، وإعادة هندسة العمليات، وغيرها.

ولهذا استلزم التوجه الاستراتيجي معلومات جديدة من أجل التخطيط و اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمراجعة الاستراتيجية بما يحتوي العوامل الداخلية و الخارجية معاً، و أن يتم توسيعها لتشمل المعلومات الاستراتيجية التي تمد المنشأة بالقدرة على الاستمرار في حلبة المنافسة مستقبلاً.

(1) وائل محمد صبحي إدريس و طاهر حسين ، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى 2009م، ص 141.

إنجاح الفكر والتطبيق الاستراتيجي استخدمت بطاقة قياس الأداء المتوازن بواسطة روبرت كابلان و ديفيد نورتن Kaplan and Norton ونوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد عام 1992. حيث تعتمد علي الرؤية والأهداف الاستراتيجية واضحة ، يتم ترجمة هذه الأهداف إلي نظام لمقاييس الأداء ، والتي تنعكس بدورها في صورة اهتمام استراتيجي قوي ، يطلع كل فرد في المنظمة إلى تحقيقها (1).

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي قدمها كل من Kaplan & Norton كمفهوم جديد للإدارة الاستراتيجية حيث يقدمه ذا النموذج المعاصر حلاً كاملاً للضعف والغموض في التوجه القديم للنظام الإداري الذي يركز على الأداء المالي فقط من خلال اضافة ابعاد اخرى تحول الخطة الاستراتيجية الى افعال ونتائج ملموسة تربط الأهداف والوسائل والمقاييس بمستوى الأداء المطلوب و البرامج و المبادرات بالخطة الاستراتيجية.

وبطاقة الأداء المتوازن هي إحدى تقنيات المحاسبية الإدارية والاستراتيجية و أول عمل نظامي حاول تصميم نظام استراتيجي الأول يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى اهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر ، كما انها توجد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة، حيث يتميز هذا الأسلوب عن غير من أساليب الرقابة وتقويم الأداء في الجمع بين مقاييس الأداء المالي ومقاييس الأداء غير المالي التي تتصف بسهولة تتبعها وربطها باستراتيجية المنشأة.

ويشير إلى ان بطاقة الأداء المتوازن تترجم مهمة المنظمة واستراتيجياتها ،الى مجموعة من اجراءات الاداء و التي تمثل اطار عمل تطبيق استراتيجيتها و تعتبر هذه البطاقة اداة تقييم ، فضلاً عن كونها اداة استراتيجية لكونها تعتمد اربعة مناظير

(1) د. عبد الحميد عبدالفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية ، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن ، مكتبة الشقري ، جامعة المنصورة ، 2006م - 1427هـ، الطبعة الثانية ، الصفحات 191-192.

لتقييم اداء المنظمة بدلاً من التركيز على المنظور المالي فقط مع أهميته إلا أنه غير كاف لتكوين الصورة الشاملة عن المنظمة ، إذ أصبح من المعروف بأن المقاييس التقليدية التي تركز على المنظور المالي غير كافية لبيئة الاعمال المعاصرة ، وإن الاهتمام بمجموع اوسع من المقاييس التي ترتبط بالجودة ، حجم السوق ، رضا الزبون والعاملين يمكن أن تؤدي الى تبصر أكبر بالعوامل التي تسوق الأداء المالي.

هنا كتعريفات مختلفة لبطاقة الأداء المتوازن ، من أهمها : أنها "مفهوم يساعد على ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعلي ، وهي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة و استراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف و قياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات.

كما عرفت على أنها " أداة بواسطتها ترجمة رسالة الشركة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس ويقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ و خارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرسالة في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال ووضع استراتيجية الأعمال واتصال الاستراتيجية بالأعمال والمساعدة في التنسيق بين الاداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف الإدارة. وهذه البطاقة تقوم على اربع ركائز اساسية محاور هي : الأداء المالي، رضا الزبون، كفاية الأداء التشغيلي، ثم الفرص التي توفرها الشركة للعاملين فيها والنمو وبذلك يصبح التنافس فيما وبين الشركات قائماً على أساس ما يتواجد فيها من روح المبادرة والقدرة على الإبداع والابتكار أكثر مما هو على أساس ما لديها من موجودات ثابتة وملموسة (1).

(1) مريم شكري نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة اختبارية في شركة طيران المملكة) رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2013م، ص 10.

حظي موضوع نظام قياس الأداء المتوازن Balanced Scorecard في الآونة الأخيرة باهتمام متزايد في المجالين الأكاديمي و التطبيقي في الدول الصناعية المتقدمة ، إلا أن هذا الموضوع لا زال في مراحله الأولى في الدول العربية ، و يتضمن نظام قياس الأداء المتوازن مجموعة من المحاور، يندرج تحت كل منها عدة مقاييس يتم اشتقاقها من رؤية المنظمة و رسالتها و استراتيجيتها.

وقد اختلفت الأهمية النسبية لكل محور من هذه المحاور ، ففي المنظمات الهادفة إلى الربح أعطي المحور المالي الأهمية النسبية الأكبر من بين المحاور الأخرى ، أما في المنظمات العامة غير الهادفة للربح والمنظمات التعاونية فقد أعطي المحور المالي الأهمية النسبية الأقل.

أما الأهمية النسبية لكل محور من المحاور الأخرى فهي تختلف أيضاً بين منظمة وأخرى وذلك تبعاً لطبيعة عمل المنظمة ومجال نشاطها و وجهة نظر الإدارة فيها.

وقد وسعة بعض المنظمات وعدلت في المحاور الأربعة الأساسية التي ركز عليها Norton & Kaplan و التي تشمل المحور المالي ومحور العملاء ومحور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو ، فبعض المنظمات أضافت إلى هذه المحاور محور الموارد البشرية ، و البعض الآخر أضاف محور المسؤولية الاجتماعية .

يعاني نظام قياس الأداء المعتمد على الأساس المالي فقط من نقاط ضعف كثيرة أهمها تركيز هذا النظام على مقاييس تعكس الأداء في الماضي فقط ولا تعكس بأي حال من الأحوال الأداء المتوقع في المستقبل وقد تمت لاشي ذلك في نظام قياس الأداء المتوازن بوضع مقاييس إرشادية Leading Measurement ومقاييس مرجعية Leading Measurement. كما أن نظام قياس الأداء المالي يتجاهل

أبعاداً هامة في الحكم على مدى كفاءة أداء المنظمة ، مثل رضى العملاء و جردة العمليات الداخلية ، ولمجابهة نقاط الضعف الخاصة بنظام قياس الأداء المالي فقط. ظهر نظام قياس الأداء المتوازن الذي يتلافى نقاط الضعف تلك و يقيس محاور عدة من ضمنها المحور المالي.

أما في ما يتعلق بالالتزام المؤسسي، فإن رغبة الفرد واستعداد هل لتنازل عن بعض القيم والأنماط السلوكية التي قديكون لها تأثير غير ايجابي على عملة سببها ايمان هذا الفرد و عقيدته و مبادئه الثابتة و إخلاصه و جده لتحقيق أهداف المنظمة، فإن ذلك يعتبر دليلاً على تمتع بيئة العمل بدرجة عالية من الولاء التنظيمي .

فالالتزام التنظيمي يعكس اتجاهات الموظف الإيجابية تجاه عملة و استعداده لتقديم كل ما في استطاعته و بذلك لما في جهده لصالح المنظمة التي يعمل فيها⁽¹⁾.

(1) محفوظ احمد جودة ، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الامونيوم ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، العدد الثاني، 2008م.

المبحث الثاني

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها وأهدافها

عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام يحتوى كل المقاييس والمالية وغير المالية وتغطي أربعة مجالات بالمنظمة هي : الأداء المالي، علاقات العملاء، العمليات التشغيلية الداخلية، وأنشطة التعلم والابتكار (Malmi 2001) ويتضمن كل مجال من تلك المجالات أربعة عناصر أساسية وهي : الأهداف، المقاييس، المستهدفات، المبادرات، من ثم يمكن النظر إليها كنظام قياسي متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي ويوفر المحركات للأداء المستقبلي.

يلخص Morisawa 2002 جوهر بطاقة الأداء المتوازن طبقاً للخبرة التي استمدتها مؤسسة NRI من تقديم إطار للبطاقة تم استخدامها في أكثر من عشرين شركة يابانية في النقاط الخمس التالية (1):-

- تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة متوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الاداء.
- تقوية تفهم أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية. بجانب المؤشرات المالية.
- إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية.
- نشر التعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية.
- توفير خطة اتصال استراتيجية تربط الأداء العليا للمنظمة بالأفراد.

(1) نادية راضي عبد الحلیم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد الثاني (عدد خاص)، المجلد الواحد والعشرون، ديسمبر 2005.

مفهوم الأداء يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه يمكن إعطاء بعض التعاريف التي أعطيت إلى هذا المفهوم :

تعريف (1) : هو انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها.

تعريف (2) : هو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نموذج دائم.

تعريف (3) : هو البحث عن تنظيم العلاقة بين النتائج والموارد وذلك وفق أهداف محددة تعكس توجيهات المؤسسة.

مفهوم وقياس الاداء : يعرف الاداء بأنه : (المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها، ولا سيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعية مسبقاً.

كما يعرف كذلك بأنه : طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الانتاجية في المنظمة الصناعية وغير الصناعية (1).

مفهوم بطاقة الاداء المتوازن : بطاقة الاداء المتوازن مفهوم طور من قبل الدكتور روبرت كابلان وبروفيسور في المحاسبة في جامعة هارفرد وديفيد نورتون في بداية التسعينات.

انبطاقة الاداء المتوازن تترجم مهمة المنظمة واستراتيجيتها الى مجموعة من اجراءات الاداء والتي تمثل اطار عمل تطبيقي.

(1) صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقسيم الاستراتيجية ، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس (2012). ص 58.

(Horngren-2005,448) وتعتبر هذه البطاقة اداة تقييم فضلا عن كونها اداة استراتيجية لكونها تعتمد اربعة مناظير لتقييم اداء المنظمة بدلا من التركيز على المنظور المالي فقط مع اهميته الا انه غير كاف لتكوين الصورة الشاملة عن المنظمة ، اذ اصبح من المعروف بان المقاييس التقليدية التي تركز على المنظور المالي غير كافية لبيئة الاعمال المعاصرة ، وانا لاهتمام بمجموعه اوسع من المقاييس التي ترتبط بالجودة ، حجم السوق ، رضا الزبون والعاملين يمكن ان تؤدي الى تبصر اكبر بالعوامل التي تسوق الاداء المالي.

وهناك عدة تعاريف متعددة لبطاقة الاداء المتوازن والتي منها:-

"بأنها اداة لقياس تقدم المنظمة نحو تحقيق اهدافها الاستراتيجية من خلال ترجمة رسالتها واهدافها الى تكتيكات ومقاييس نحو مجموعة من المنظورات".

وعرف كلا من Kaplan & Norton بأنه نظام يقدم مجموعة متماسكة من الافكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرسالة في مجموعة مترابطة لمقاييس الاداء ، تساهم هذه المقاييس بإنجاز الأعمال ووضع استراتيجية الأعمال واتصال الاستراتيجية بالأعمال والمساعدة في تنسيق بين الاداء الفردي والتنظيمي ووصولاً الى اهداف المنظمة"

ويتضح من هذا التعريف نظرتهم للبطاقة باعتبارها نظاما متكاملًا وهو يتكون من انظمة فرعية متفاعلة لتحقيق الاهداف المطلوبة من عملية التقييم⁽¹⁾.

مفهوم بطاقة الاداء المتوازن : إن بطاقة الأداء المتوازن كما قال كابلان ونورتن تعكس التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، المقاييس المالية وغير المالية، بين قيادة أو تابع الظواهر والتغيرات، وبين معايير منظورات الأداء الخارجية

(1) www.balancedScorcard.Org.pp2,3.

والداخلية، ولذا تقيس بطاقة الأداء المتوازن أداء المنظمة من خلال أربعة عناصر أساسية : [1] الجانب المالي [2] جانب العمل [3] جانب العمليات الداخلية [4] جانب التعلم والنمو.

ويمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازنة : بأنها نظام إداري يهدف إلي مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية استراتيجيات شركاتهم إلي مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة.

وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن ، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسمت حركاتها المستقبلية.

ويعرف البعض بطاقة الأداء المتوازن بأنها : أول عمل نظام يحاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلي أهدافا محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة.

قد اقترح كل من كابلان ونورتن العديد من المقاييس الجديدة الضرورية لحساب المعلومات ومواكبة العصر الرقمي، لقد أشاروا إلى أهمية الأصول غير الملموسة، وذلك للأسباب التالية :

1. تلعب الأصول غير الملموسة دوراً في بناء وتنمية العلاقة بالعميل . تحافظ على ولاء العملاء الحاليين حتى تتمكن من خدمة قطاعات وأسواق جديدة بكفاءة وفاعلية.

2. تدعم الأصول غير الملموسة القدرة على تنمية وتطوير منتجات مبتكرة .

3. تمكين الأصول غير الملموسة الشركات and من إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية تلئم مختلف رغبات العملاء بتكلفة منخفضة وفي أقصر وقت وبإنتاجية متميزة.

4. تساعد الأصول غير الملموسة على تحضير قدرات ومواهب العاملين لعمل تطوير مستمر ونسمح بتقديم ملموس في عالم تكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات (1).

إن التقييم المتوازن للأداء يترجم رؤية واستراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ الاستراتيجية الذي يشمل المقاييس المالية وغير المالية (المحور المالي - العميل - عمليات - التشغيل الداخلية - التعلم والنمو). وهذه المحاور الأربعة متصلة مع بعضها البعض، وتستنتج من استراتيجية المنظمة وأهدافها، ويرى علام (2007) أن 60% من المؤسسات العالمية، والتي تتمتع بأداء إداري متميز تعتمد على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، احد الأدوات المعاونة في إدارة الأداء وتطبيق الاستراتيجية - وقد عرف (Kaplan and Norton 1992) نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأنه "نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبة ترجمة استراتيجية تنظيم الأعمال إلى إهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة".

بينما عرفة (Gering and Keith,2000) بأنه "أداة تستخدم لنقل وتوصيل استراتيجية المنشأة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة" (2).

(1) د. عبد الحميد عبدالفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية ، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن ، مكتبة الشقري ، جامعة المنصورة ، 2006م - 1427هـ ، الطبع الثانية ، الصفحات 193-195.

(2) د. جبير إبراهيم الدرامور، أثر تطبيق الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح ، مجلة الجامعة الإسلامية ، المجلد الحادي والعشرون ، العدد الثاني ، يونيو 2013م ، الصفحات 151-161.

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى أبرز وأهم الوسائل الإدارية المعاصرة التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة أياً كانت طبيعة عملها وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف من خلال تقديم صورة واضحة عن كوضع المنظمة الراهن ومستقبلها.

وهي أيضاً من أهم خمسة عشر مفهوماً إدارياً قامت العديد من التعريفات لبطاقة الأداء المتوازن منها :

بطاقة الأداء المتوازن (BSC) هي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المنظمة.

كما عرفت على أنها بطاقة تسجيل ذات أبعاد أربعة هي المالي، الزبائن، العمليات الداخلية والنمو والتعليم، نقدم صورة متوازنة عن الأداء التشغيلي، فضلاً عن قيادة أداء المنظمة المستقبلي (Kaplan & Norton 1996) .

وتوسعاً Kaplan & Norton 1996 في تعريفهما لبطاقة الأداء المتوازن بأنه " نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمنظمات لتتبع ترجمة رؤيتها الاستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي لا تستخدم في مجال الأعمال فقط، ولكن لتحقيق الترابط واتصال الاستراتيجية بالأعمال، ولمساعدة التنسيق الفردي والتنظيمي وإنجاز الأهداف العامة.

وعرف Robinson بطاقة الأداء المتوازن على أنها "تمونجي عرض طرقات متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة القرارات الاستراتيجية التي تأخذ بالحسبان الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن والعمليات والمراحل الداخلية وتعلم الأفراد، وإن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد

على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة الأجل (Robinson 2000).

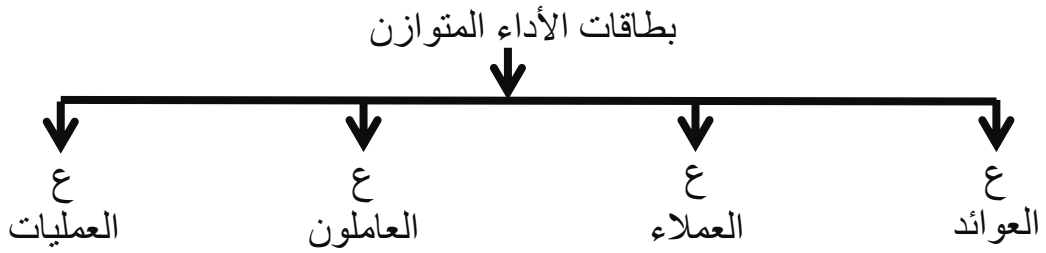
يؤكد العديد من الكتاب والمهتمين بهذا الموضوع أن بطاقة الأداء المتوازن نظام إداري وليس فقط نظام قياس، إذا تبدأ من الإدارة العليا كفريق عمل متكامل لترجمة استراتيجية ورؤية المنظمة إلى أهداف ومقاييس ملموسة وقابلة للقياس أو تمثل المقاييس الداخلية للعمليات الداخلية والعمليات الإدارية والموظفين والعاملين المتمثلة بالتدريب والإبداع والنمو والتعليم، أي أن المقاييس توازن ما بين مقاييس المخرجات والتي هي نتيجة لجهود سابقة ويبين المقاييس التي سوف تقود لأداء المستقبلي.

ومن هنا فإن بطاقة الأداء المتوازن (BSC) تعد أكثر من تكتيك ونظام قياس، حيث تعتمد عليها المنظمات المبدعة كنظام لتفعيل إدارة الاستراتيجية للمدى الطويل، من خلال وضوح الرؤية والاستراتيجية للمنظمة وترجمتها إلى نشاطات تقاس على أرض الواقع، وكذلك رب الاهداف الاستراتيجية بالمقاييس ووضع خطط وتحديد المسارات وأخيراً تدعيم عملية التغذية للمراجعة.

وبالتالي فإن (BSC) تعمل على تحقيق التكامل والتوازن بين المقاييس المالية غير المالية التي تحقق وتحرك وتحضر الأداء المستقبلي، لذلك يجب أن تشتق أهداف ومقاييس بطاقة الأداء من رؤية المنطقة واستراتيجيتها.

تعرف بطاقات الأداء المتوازن بالعربية بالأربعة (ع) أو الفور (ع) حيث تشير إلى الحرف الأول (ع) من كل محور من محاور البطاقة الأربعة وهي : العمليات، العملاء، العاملين، والعوائد. والتي لابد أن تكون متناعمة ومنسجمة مع بعضها إذ أنها تؤثر وتتأثر ببعضها، لذا يجب أن يعطي الوزن والأهمية المناسبة لكل محور منها ويمكن تمثيل ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم (1.1.1)



يمكن القطن أن بطاقة الاداء المتوازن وما هي لا أطار نظري مفهومي لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة مؤشرات لقياس الأداء وتجب عن الأسئلة التالية :-

- من حيث النجاح المالي كيف يمكن أن تظهر أمام المستثمرين وحملة الأسهم ؟
 - لتحقيق رؤية المنظمة، كيف يجب أن تظهر أمام عملائها ؟
 - من حيث إرضاء المستثمرين والعملاء، ماهي العمليات الداخلية التي يجب أن تتميز بها المنظمة ؟
 - ولتحقيق رؤية على قدرات المنظمة للتغيير والتحسين ؟
- ظهور مفهوم بطاقة الأداء المتوازن أدى إلى أدراك أنه يعيش هنالك مؤشرات واحداً للأداء يمكن أن يقيس الأداء الكلي للمنظمة وبالتالي فإن هذا المدخل يترجم

رؤية المنظمة إلى مجموعة من المؤشرات موزعة ما بين أربعة منظورات أو محاور أساسية(1).

على الرغم من الاستثمارات الكبيرة في أنظمة تكنولوجيا المعلومات المتصورة، فإن عدداً كبيراً من الإداريين استمروا في اعتماد الأنظمة التقليدية في منظماتهم وكأنهم ينظرون إلى الماضي.

وقف هذا التوجيه ابتكر كل من Roberts, Kaplean, & David, P. Norton بطاقة التقييم المتوازن لتكون بديلاً عن الاساليب المستخدمة في قياس الأداء بوصفها نظاماً متكاملًا يستخدم عدة منظورات Perspectives وجاء هذا العمل ليمثل إنجازاً تمخض بعد بحث مع (12) منظمة كبرى والولايات المتحدة الأمريكية استغرق عاماً كاملاً بخصوص تحديد متطلبات المدراء لمقاييس الأداء.

لقد عرفت بطاقة التقييم المتوازن بأنها مجموعة من المقاييس المالي وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم (Kaplan & Norton 1992 :7)

إلا أنه يمكن وصف بطاقات التقييم المتوازن بكونها إطار عام يشمل جوانب متعددة، حيث يمكن اعتبارها ، أولاً : نظام قياس و إطاره يمكن لمنظمة الأعمال اختيار المؤشرات والقياسات الملائمة وفقاً لحاجتها وطبيعة عملها ورغبات الإدارة والقادة في عرض مختلف الجوانب الذاتية والموضوعية في محتوى هذه المؤشرات والقياسات كذلك فإن بطاقة التقييم المتوازن تعد أيضاً نظام إدارة استراتيجي لكونها تحاول أن توازن وترابط بن رؤية ورسالة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة ولانعكاسها من خلال

(1) إبراهيم الخلوف الملكوي ، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن(BSC)Balance Score Card مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 2009م ، ص72-75.

تجسيدها في المنظورات الأربعة لبطاقة التقييم المتوازن، ويمن الإشارة هنا أن هذه المنظورات هي في حقيقة الأمر نحو مفردات ومؤشرات تلبى متطلبات فئات المصلحة الداخليين والخارجيين، وأخيراً يمكن النظر إليها باعتبارها وسيلة اتصال وتفصل بين القيادة والإدارة تتحاور وتوصل من خلالها ما تريد إنجازه وتحقيقه من أهداف تتعكس إيجاباً على الأداء الشمولي للمنظمة⁽¹⁾.

ليبان أهمية الاعتماد على بطاقة الأداء قياس الأداء المتوازن عرض البعض المثال التالي تخيل أنك دخلت كابينة القيادة لطائرة حديثة جداً في طريقك لقضاء إجازة بصحبة أسرتك، اشترتها إحدى شركات الطيران العالمية حديثاً ورأيت أمام قائدها مؤشراً واحداً فقط للقياس، ودار بينك وبين قائدها الحوار التالي :

س: أنا مفاجئ لرؤية مؤشر واحد فقط للقياس ماذا يقيس ؟

ج : يقيس سرعة الطيران.

س : هذا جيد حيث إن سرعة الطيران مهمة بالتأكيد، ولكن ماذا عن ارتفاع إلا يكون مؤشر الارتفاع مفيداً أيضاً ؟

ج : لقد تدرت على الارتفاع في مجموعة من الرحلات الاخيرة وأصبحت جيداً جداً، أما الآن يجب التركيز على إجازة سرعة الطيران.

س: لكني لاحظت بأنك لا تقنع مقياساً للوقود ألا يكون ذلك مفيداً ؟

(1) وائل محمد صبحي إدريس وطاهر حسين ، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009م ، ص 151.

ج: أنت محقق، الوقود هام لكني لا أحتاج إلى مؤشر الوقود في هذه الرحلة حيث انني سأركز على سرعة الطيران ولكني أنوي التركيز على استهلاك الوقود في مجموعة الرحلات القادمة.

هل ستقبل بركوب تلك الطائرة بعد هذا الحوار مع الطيار ؟

في الحقيقة أنك لن تتركب تلك الطائرة بعد هذه المحادثة حيث أن أي طيار لا يحلم بقيادة طائرة لقياس حديث في المجال الجوي مسترشداً بأداة واحدة لقياس جانب واحد فقط من جوانب قيادة الطائرة.

وعليه فإن قيادة المنظمات في عالم الأعمال الحالي عملية معقدة كقيادة تلك الطائرة الحديثة فمثل الطيارون يحتاج المديرون التنفيذيون إلى مؤشرات وادوات تقيس جوانب عديدة من البيئة والأولاد وذلك لمعرفة سير المنظمة نحو النتائج المستقبلية المرجوة⁽¹⁾.

إن أهمية بطاقة التقييم المتوازن تتبلور من خلال المنافع العديدة عند استخدامها التي جاءت نتيجة لتوظيفها في منظمات مختلفة ويمكن إجمال أهمها بالآتي :

- أنها تزود المدراء بمؤشرات السبب مؤشرات النتيجة عن منظماتهم.
- تحديد المقاييس في بطاقة التقييم المتوازن بمثل الدافع الأساسي للأهداف الاستراتيجية للمنظمة و متطلبات التنافس.
- تتمكن المنظمة من خلال المنظورات الأربعة في بطاقة التقييم المتوازن من مراقبة النتائج المالية وبنفس الوقت مراقبة التقدم لبناء القدرات واكتساب الموجودات الغير ملموسة.

(1) د. عبد الحميد عبدالفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية ، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، مكتبة الشقري ، جامعة المنصورة ، 2006م - 1427هـ ، الطبع الثانية ، الصفحات 195-197.

- تجمع وبتقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية مثل التوجيه نحو العملاء، تدنية وقت الاستجابة، تحسين التوعية، تأكيد العمل الجماعي، تقليل وقت طرح المنتجات الجديدة والإدارة على المدى البعيد.
- تلزم المدراء على تدريس كاف المقاييس التشغيلية المهمة وبالتالي تسهم في زيادة الوعي والفهم المتحقق بعدم قبول التحسين الحاصل في مجال معين المرتبط بتدهور الوضع في مجال آخر.

(Kaplan&Norton 1992 : 71)

- تترجم الرؤية والاستراتيجية لتكامل الأداء.
- تعرف الارتباطات الاستراتيجية لتكامل الأداء.
- تعمل على أيجاد ترابط بين الأهداف وتقاييس الأداء.
- المبادرة بالتنسيق الاستراتيجية.
- تعطي الإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال (Norton Kaplan&1992 : 6).

بذكر (Thomson, et al, 1997:20) أن أهمية بطاقة التقييم المتوازن تتمثل في:

- مساعدة المنظمات بالتركيز الشمولي على ما ينبغي عمله علمه لزيادة تحسين مستويات الأداء.
- تعمل كمظلة للتوزيع المنفصل (غير المترابط) برامج المنظمة، مثل النوعية، إعادة الهندسية، إعادة تصميم العملية، وهدمة العملاء.

إن طبيعة وأهمية مفردة التوازن Balance التي وردت في تسمية بطاقة التقييم المتوازن، بوصفها تمثل حلقة رئيسة في تحقيق أسس التفاعل والتكامل بين المنظورات الأربعة لبطاقة التقييم المتوازن، إذ يذكر (A+Kinson, et al,)

532.535) بأن تحقيق التوازن في نظم قياس وتقويم الأداء يستلزم توفر متطلبين أساسيين:-

- أن يعكس قياس وتقويم الأداء الفهم والاستيعاب الكامل لمسببات الأداء الناجح لتحقيق الغايات الأساسية وأن تعرض كلاً من الاداء وواجهاته Drivers.
- إن نظام قياس وتقديم الأداء يجب أن تقيس الأنشطة الأكثر أهمية نم حيث التنظيم وتلك الأنشطة تقديم للإدارة مقدرة وقوة لإيجاز الغايات الأساسية وتحققها.
- إن مفردة التوازن ظاهرة في بطاقة التقييم المتوازن وفقاً لما يأتي :-
- بطاقة التقييم المتوازن قد احتوت كلاً من المقاييس المالية وميزة المالية (التشغيلية).
- إن بطاقة التقييم المتوازن تربط بين الغايات والأهداف الاستراتيجية وبين الأنشطة و الفعاليات والخطط قصيرة الأجل.
- ان بطاقة التقييم المتوازن تقيس الأداء المالي الذي يهم (المالكين) والتشغيلي (الأدوات داخل المنظمة).
- تظهر بطاقة التقييم المتوازن علاقة السبب والنتيجة للأنشطة التفاعلية وانعكاساتها على نتائج المنظور المالي بشكل مرتبط.
- تعمل بطاقة التقييم المتوازن على الموازنة بين مؤشرات السبب Lead ومؤشرات Leg النتيجة والمنظمة (1).

أهداف النظام التوازن للأداء BSC :

- بيان فعالية استراتيجية المنشأة.
- جعل خطوات التنفيذ الفعالية متواكبة مع استراتيجية المنشأة.

(1) وائل محمد صبحي إدريس و طاهر حسين ، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى 2009م، ص 53 - 57.

- ترجمة مهام وخطط المنظمة في شكل مجموعة من معايير الأداء بحيث تعطي إطاراً لقياس الاستراتيجية.
- يوفر مقاييس التغذية المرتدة.
- بالإضافة إلى أهداف أخرى تحقيق الغرض من استخدام هذا النظام، وقد لوحظ أن الـ (BSC) يعكس التوازن بين الأهداف الطويلة والقصير الأجل، وبيق المعايير المالية وغير المالية، والعوامل التابعة والأخرى المتبوعة، والعوامل الداخلية والخارجية للأداء.

ويمكن تلخيص أهم أهداف بطاقة الأداء المتوازن بالآتي :

- تمكين الإدارة من فحص الأداء وأجواء التعديلات أثناء تنفيذ الاستراتيجية حتى وغن كانت جوهرية.
- تفسير رؤية واستراتيجية الشركة من خلال وضعها في اهداف واستراتيجية خاصة.
- تمكين الشركة من ربط أهدافها الاستراتيجية بالمقاييس من خلال فهم العاملين لأهداف مستويات الإدارات العليا في الشركة.
- مساعدة الشركة في التخطيط ووضع الأهداف وتوحيد اعمالها واستخدام عمليات وأنشطة الشركة عن طريق أهداف تقنية BSC أساساً لتخصيص الموارد وترتيب المبادرات الاستراتيجية.
- تحفيز الإدارات في المستويات الدنيا بما فيها (المدرء والعاملون) للنظر في تفعيل وتحسين فاعلية فعالية الشركة (1).

(1) www.d-ragaba-m.ig.pdf-Adobe Reader 42.

المبحث الثالث

مميزات بطاقة الاداء المتوازن للنظام وأبعاد ومحاورها

فوائد بطاقة الأداء المتوازن يعتمد على الغرض من استعمالها فإذا كان الغرض منها هو لغرض الرقابة فإن منافعها تتمثل بالآتي :

1. وضع و تحديد مجموعة الأهداف الرئيسية.
2. الفهم المشترك للفعاليات المخططة لإنجاز الأهداف الاستراتيجية.
3. تفسير الأسباب التي تربط الأهداف بالمتطلبات المالية للمنظمة. أما إذا كان الهدف منها لغرض الرقابة الاستراتيجية فإن منافعها هي :
1. تقديم تقرير إداري يصف الأداء التشغيلي عبر المحاور الأربعة للبطاقة.
2. ربط سبب الإجراءات وتسهيل وضع الأهداف.
3. زيادة الفهم والمعرفة ضمن فريق الإدارة من خلال المناقشات حول متوقعات العاملين ومبادراتهم تجاه تحسين العمليات (1).
4. قدرتها على العمل بصورة فعالة مع الأدوات الأخرى موثلة الموازنات، نظام ABM, ABC وتحليل بالقيمة المضافة يتم إعداد البطاقة وفقاً للخطوات التالية.

- توضيح وترجمة الرؤية والاستراتيجية وتحديد عناصر النجاح.
 - وضع خطط العمل بناءً على المستهدف والقيام بعمليات التوصيل والربط.
 - الاهتمام بالتغذية المرتدة والتعلم الاستراتيجي.
 - تقييم بطاقة الأداء للتأكد من صحة القياس ثم تشغيل البطاقة.
- للحصول على أقصى فائدة من BSC ينبغي إعدادها وفقاً لإرشادات خبراء في تطوير المقاييس والمبادرات والاستراتيجيات للتأكد من انها تعكس استراتيجيات

(1) www.dalacedscorecard.org

وأهداف ومؤشرات المنظمة الخاصة مع توفير طريقة لمكينة تجمع وتلخيص البيانات التي تستخدم في البطاقة.

وتستخدم المنظمات بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ما يلي (Norton 1996 Kaplan&71⁽¹⁾):

- توضيح وإدخال وتحديث الاستراتيجية في المنظمة.
 - ربط الأهداف الخاصة بالمنظمة والأهداف الفرعية الاستراتيجية.
 - تحقيق مراجعة الأداء الدورية والتعلم لتحسين الاستراتيجية.
 - إدخال الاستدامة في العمليات التشغيلية للمنظمة.
 - ويمكن تلخيص الفوائد التي تحققها بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي :
 - تم إدارة بصورة شاملة عن عمليات المشروع.
 - تمكن المنظمة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة.
 - تسهيل وتحسين طريقة تدفق المعلومات وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل مستويات المنظمة.
 - تحسين النظم التقليدية للرقابة والمحاسبة وإدخال الحقائق الغير مالية والأكثر نوعية.
 - تساعد على تكوين مقاييس الأداء الحاكمة المنقحة مع الاستراتيجية على كل مستويات المنظمة⁽²⁾.
- الاعتبارات التي أهتمت بها بطاقة الأداء المتوازن :-

(1) نادية راضي عبد الحليم ، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني (عدد خاص)، المجلد الواحد والعشرون، ديسمبر 2005، ص 19

(2) نادية راضي عبد الحليم ، مصدر سبق ذكره ، ص 19

إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنشأة وأعمالها، وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية :

البعد الزمني: تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغداً وبذلك يصبح ضرورياً مراقبة النسب الرئيسية (مالية وغير مالية) بصورة متواصلة.

البعد الاستراتيجي: تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية واستراتيجية المنشأة طويلة المدى ، لهذا فهناك المقاييس التي تطبق من اعلى إلى اسفل وتهتم بتحليل استراتيجية العامة وتقييم عمليات التغيير، بالإضافة إلى المقاييس التي تطبق ممن أسفل إلى أعلى وتهتم بتمكين القادة والعاملين وتعظيم حرية العمل والأداء.

البعد البيئي :

تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس، ولهذا فهناك الخارجية التي تهتم بالعملاء والأسواق، هذا بالإضافة إلى المقاييس الداخلية التي تهتم بتحسين الفعالية والكفاءة.

إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تترجم رؤية واستراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ استراتيجياتها ، ولا تعتمد علي تحقيق الأهداف المالية فحسب، بل تؤكد أيضا على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المنظمة وذلك لمقابلة أهدافها المالية (1).

إن انظمة قياس وتقييم الأداء في المنظمة تؤثر على الجميع سواء داخل المنظمة أو خارجها إذا ما اوردت المنظمة أن تستمر وتحقق نجاحاً خاصة في عصر في عصر

(1) د. عبد الحميد عبدالفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية ، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن ، مكتبة الشقري ، جامعة المنصورة ، 2006م - 1427هـ ، الطبعة الثانية ، ص 195.

المعلومات والمعرفة، لذا عليها أن تصمم أنظمة القياس وتقويم للأداء، تكون مشتقة بالأصل من استراتيجيتها وقدراتها، وإن تكون أنظمة القياس شاملة لا تركز على جانب واحد كالجانب المالي مثلاً، ومن هنا فإن بطاقة الأداء المتوازن تركز على أربعة محاور رئيسية هي المالي، المتعاملون مع المنظمة العاملين والعمليات، وبالتالي يمكن القول أن BSC تقدم للمنظمات الفوائد التالية :

التغذية العكسية الراجعة التقليدية تعنى حصول المنظمة على المعلومات حول منتجها أو خدمتها بعد طرحها في السوق، وهفي بعض المنظمات يتم عمل فرق تسمى فرق الجودة للتأكد من جودة قبل طرحة بالأسواق.

إن بطاقة الأداء المتوازن تدمج عمليات التغذية الراجعة للعمليات الداخلية مع المخرجات، مثل إدارة الجودة الشاملة ولكن تصنيف أيضاً تغذية راجعة دائرية حول المخرجات الاستراتيجية للمنظمة، أي أنها تربط المخرجات المتحققة بمدى تحقيقها الاستراتيجية للمنظمة.

هذا يؤدي إلى عمليات تغذية عكسية دائرية في بطاقة الاداء المتوازن. أي تحصل على تغذية داخلية وخارجية.

توفير وسائل لقياس النتائج لا تستطيع تحسين شيء لا تستطيع قياسه، لذا لا بد من تطوير رسائل أو وسيلة قياس بناءً على أولويات الخطة التي توجه وتقيس وتحدد الأعمال الرئيسية التي يرغب المدير بمراقبتها ومتابعتها، ولذلك تقوم العديد من المنظمات بتصميم العمليات لجمع المعلومات ذات العلاقة بقياس أو القياسات وتعمل على جعل المعلومات رقمية لتسهيل خزنها وعرضها وتحليلها يقوم متخذ القرار بفحص المخرجات للعمليات و الاستراتيجيات التي تم تقييمها أو قياسها و يستخرج النتيجة لإرشاد المنظمة وتقديم التغذية الراجعة.

تكمّن قيمة القياس والتقويم في قدرته على توفير قواعد حقيقية لتعريف وتحديد مايلي:

- التغذية العكسية الاستراتيجية لعرض الوضع المالي للمنظمة من أية وجهة نظر لمتخذ القرار.
- تشخيص التغذية العكسية لمختلف العمليات لتوجيه وقيادة التحسينات بشكل مستمر.
- التغذية العكسية حول وسائل القياس نفسها.
- المدخلات الكمية للحصول على الوسائل والنماذج لأنظمة دعم القرارات.
- الإدارة بالحقائق Management by fact الهدف من عمل وسائل القياس والتقويم هي لبقاء المدير وبشكل دائم على المنظمة من جوانب عدة وبالتالي يستطيع اتخاذ قرارات أكثر رشداً نتيجة لاستناده إلى معلومات حقيقية وواقعية، وقد اطلق على هذا النظام اسم الإدارة بالحقائق من قبل (BaldrigeCriteria).
- فعالية أكثر في اداء وقياس الأداء، حيث أنها تمكن من قياس ومتابعة الاداء لضمان سيره مع الخطة الموضوعية، وهذه تؤدي إلى اكتشاف المشاكل وتسهيل حلها، كما تؤدي أيضاً إلى اكتشاف الغرض وبالتالي اغتنامها، ويتم الاعتماد على التقارير الماضية للأداء وربطها بما سيكون عليه الأداء في المستقبل.
- تسهيل عملية الاتصال أن أتمته تنفيذ التقييم بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن يسهل عملية الاتصال بين جميع الاقسام والدارات داخل المنظمة ويسهل الحصول على المعلومات وتوصيلها للمعنيين.
- تعظيم الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات : غالبية المنظمات لديها مستودعات للبيانات إضافة إلى المعدات والبرمجيات ذات العلاقة، لتي تساعد في جمع البيانات وتحليلها، فبطاقة الأداء تعمل كاستراتيجية تحليله في المنظمة لابد أن

تعمل بانسجام مع مصادر جمع البيانات والمعلومات الموجودة في المنظمة وتخزين المعلومات ونشرها.

• توفير بطاقة الأداء المتوازن حزمة من الحلول التي تقدم الحلول العديدة من المشكلات التي قد تواجه المنظمة، كما توفر الحلول للعديد من متطلبات العمل، وهذه الحلول يمكن تصنيفها أو وتدرجها من المستوى الفردي إلى مستوى المنظمة ككل.

• تقديم نظرة شاملة عن الأداء في المنظمة، حيث أنها تركز على جميع النواحي، وليس النواحي المالية فقط، بل تركز على النواحي الإنسانية حيث انها تؤثر بالمرجات كما أنها تهتم بالعملاء والعمليات الداخلية.

• تساعد بطاقة الأداء المنظمة على التحول من الاقتصاد القديم إلى الاقتصاد الحديث وهي تخدم عملية التغيير في المنظمة.

• تمكن المنظمة من التركيز على العوامل التي تمنحها القيمة والميزة التنافسية طويلة الأجل.

• تفيد في عملية التغيير وإدارة التغيير حيث أنها متوجه المنظمة باستمرار للكثيف مع السوق، الأمر الذي يقود المنظمة إلى التغيير الناجح الذي يسانده الجميع ويسهم في تكيف المنظمة بمفرداتها كافة مع المستجدات (1).

تتميز بطاقة الأداء المقارن بعدة نقاط تمثل أهم خصائصها ، هذا إلى جانب تخوفا لبعض منها للعديد من المخاطر المترتبة ، على تطبيقها، وفيمايلي نلمح لأهم تلك المميزات والمخاطر .

(1) إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن(BSC)Balance Score Card مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2009م، ص88-93.

إن التصميم الجيد لبطاقة قياس الأداء المتوازن يتميز بعدة خصائص أهمها، توضيح تتابع علاقات السبب والنتيجة على سبيل المثال يتمثل هدف الشركة حفي إنتاج منتج منخفض التكلفة وتأكيد النمو، لذلك فإن بطاقة + قياس الأداء المتوازن تصف الأهداف والمقاييس المحددة في جانب التعلم والنمو للأداء يؤدي إلى تحسينات في العمليات الداخلية يؤدي هذا + في المقابل إلى زيادة رضا العميل وحصصة السوق وأيضاً الدخل التشغيلي وثروة المساهمين إن كل مقياس في بطاقة قياس الأداء المتوازن فهو جزء من سلسلة السبب والنتيجة وعامل من العوامل ذات التأثير في تكوين الاستراتيجية التي تؤدي لتحقيق النتائج المالية - تساعد في توصيل الاستراتيجية لكل أعضاء المنظمة ويتم ذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة مترابطة ومتصلة من الأهداف التشغيلية المقاسة والمفهومة واسترشاد بطاقة قياس الأداء المتوازن يتخذ المديرين والموظفين أفعالاً وقرارات تهدف إلى تحقيق استراتيجية الشركة وقامت بعض لشركات بتطوير بطاقات قياس الأداء المتوازن إلى مستويات الأقسام.

حيث تطلب الاستراتيجيات المختلفة بطاقات مقاييس مختلفة ، فيفرض أن الشركة معينة لعمل رقائك شبكات الاتصالات فالأمر يتطلب هنا تصميم لبطاقة القياس يتناسب مع استراتيجيتها على سبيل المثال نفي الجانب المالي تقيم كم من دخلها التشغيلي يأتي من وضع أسعار مرتفعة لمنتجاتها أما في جانب العميل تقيس نسبة إيراداتها من المنتجات الجديدة والعملاء الجدد، أما في جانب النمو والتعلم تقيس وقت تطوير المنتج الجديد، وبالطبع تستخدم بعض المقاييس المتواجدة في بطاقة قياس الأداء المتوازن لشركة أخرى على سبيل المثال نمو الإيراد، معدلات إرضاء العميل، وأوامر وقت التوصيل أو التسليم في الحال نسبة عمال الصنف الذين تم تشجيعهم لإدارة العمليات معدلات رضا الموظف ، وهي مقاييس هامة في

الاستراتيجية الجديدة، وما يجب الحرص عليه ومراعاته بدقة أن تتناسب بطاقة قياس الأداء المتوازن مع استراتيجية الشركة.

تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن في الشركات الهادفة إلى الربح على المقاييس والأهداف المالية في بعض الأحيان ينوي المديرين الاعتماد على الابتكار والجودة، رضاء العميل في حد ذاتها، حتى ولولم تحقق ارباحاً مادية كما تؤكد بطاقة الأداء المتوازن على المقاييس المالية جزء من برنامج لتحقيق أداء مالي مستقبلي وعندما تكون مقاييس الأداء المالية وغير المالية متصلة بدرجات مناسبة، فإن العديد من المقاييس غير المالية تخدم كمؤشرات موجهة للأداء المالي المستقبلي ففي العديد من الشركات الرائدة نجد أن التحسينات فيس العوامل غير المالية أدت إلى تحسينات في العوامل المالية، لأنها اهتمت بدراسة الأحوال غير الملموسة التي تعمل على :

- إيجاد علاقات طويلة مع العملاء.
- تقديم منتجات متواكب الحاجات والرغبات وبخدمات قليلة التكلفة وبفترات إنتاج قصيرة.
- إدارة مهارات العاملين وتحفيزهم للتطوير الدائم.
- التمكن من استخدام تكنولوجيا ونظم المعلومات أفضل استخدام.

تهتم بطاقة الأداء المتوازن بالنموذج المالي المحاسبي الشامل بدلاً من النظام المحاسبي التقليدي.

فالنظام المحاسبي التقليدي في بيئة تحكمها التقارير السنوية والتقارير ربع السنوية ويركز هذا النموذج على بناء الأحوال الداخلية الملموسة ويجب على هذا النموذج

التوسع ليتضمن تقييماً للأحوال غير الملموسة والتي تمل عنصراً حرجاً في نجاح المنظمات⁽¹⁾.

انطلاقاً من تزايد الضغوط التنافسية على تنظيمات الأعمال ، وكذا نتيجة لقصور النظام التقليدي لقياس الأداء من الوفاء بالمعلومات اللازمة لإدارة الأداء الاستراتيجي ، فإن مقاييس الأداء المتوازن يعد أداة متكاملة لقياس وأداة الأداء الاستراتيجي ، وهناك بعض المميزات الأساسية التي تميز مقياس الأداء المتوازن منها .

• يعد مقياس الأداء المتوازن نموذج رباعي الأبعاد فهو ينطلق من أربعة منظورات هي :

- منظور الأداء المالي ومنظور العلاقات مع العملاء ومنظور عمليات التشغيل الداخلية ومنظور عمليات التعلم والنمو.

• تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس تقسيم كل منظوري إلى خمس مكونات هي:

- الهدف الاستراتيجي الفرعي ، المؤشرات ، القيم المستهدفة ، الخطوات الإجرائية والمبادرات، القيم الفعلية.

- يستند مقياس الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية، وذلك بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية كمياً ومالياً.

- إن مقياس الأداء المتوازن يربط بين مؤشرات الأداء الأساسية المالية وبين المؤشرات غير المالية الخاصة بكل منظور مع الأهداف الاستراتيجية الفرعية المستمدة أساساً من استراتيجية تنظيم الأعمال.

(1) د. عبد الحميد عبدالفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، مكتبة الشقري، جامعة المنصورة، 2006م - 1427هـ، الطبعة الثانية، الصفحات 203-204.

- إن مقياس الأداء المتوازن يتسم بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية ، وذلك انطلاقاً من خاصية الرشد المحدود ، وخاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار .
- إن مقياس الأداء المتوازن يقوم على أساس مجموعة من الروابط الراسية السببية بين الأهداف الاستراتيجية الفرعية وبعضها البعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية وبعضها البعض، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة التي تتضمنها الخريطة الاستراتيجية.
- إن مقياس الأداء المتوازن يتطلب توافر نظام معلومات متطور وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، بحيث تتيح استخدام نظم التقرير البرمجية، لتدفق المعلومات رأسياً وأفقياً في الوقت المحدد.
- إن مقياس الأداء المتوازن يتطلب وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي، تتبع لمجلس الإدارة مباشرة، وتتولى هذه الوحدة الإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي وربطه مع الأداء التشغيلي⁽¹⁾.

بطاقة الأداء المتوازن تمكن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف ، فيتم الأداء من منظور المساهمين والعملاء والعمليات التشغيلية الداخلية والتعلم والنمو. إن بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس الأداء الكلي بالمنشأة، إذ أنها تسمح بالقياس على مستوى أربع محاور، بالنسبة لكل محور من هذه المحاور الأربعة يتم تحديد الأهداف وإظهارها من خلال المؤشرات مع قيمها المستهدفة ودمج

(1) مريم شكري نديم، مصدر سابق ، ص 22-23.

المبادرات من أجل التعديل مع الأهداف الاستراتيجية، الانسجام الكلي بين المحاور الأربعة يعرض نموذجاً لقياس أداء المؤسسة من خلال رؤية عرضية لنشاطاتها من أجل تنسيق الاستراتيجية مع الأنظمة التنفيذية وهذه المحاور هي :

أولاً : المحور المالي :

يمثل الجانب المالي أحد جوانب طاقة مقاييس الأداء المتوازن الذي يركز على قياس الأداء المالي في الأجل القصير، وإظهار نتائج الأحداث والقرارات التي يتم اتخاذها بالفعل، وليس مسببات ومحركات هذه النتائج، الأهداف التي يحققها توضح دراسة الجانب المالي في: تحقيق هدف بقاء واستمرار المنشأة، تحقيق هدف تحديد مواطن القوة المالية ونواحي القصور الناتجة عن استخدام سياسات وقرارات مالية معينة بالمنشأة، تحقيق هدف قدرة المنشأة على النمو والابتكار، تحقيق هدف التأكد من مدى قيام المنشأة باستخدام الموارد المالية بأقصى فعالية ممكنة، يحوي هذا المحور أهدافاً مالية مثل: العائد على الاستثمار، الربحية، التدفق النقدي، ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت مامثلاً لتدفق النقدي في أوقات العسرة، أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر ولكنها في النهاية لابد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية ، ويهدف ذلك إلى تحسين صورة الشركة لدى المساهمين فيها.

ثانياً : محور العملاء :

يعتبر جانب العملاء جوهر المقاييس غير المالية، وإن الهدف الاستراتيجي الخاص بتحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم المستمر للمنشأة يترتب عليه زيادة نصيباً وحصّة المنشأة في السوق، من خلال اكتساب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين. وغالباً ماتت مثل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنشأة من دراسات

العميل والوفاء باحتياجاته في تخفيض تكلفة الإنتاج لأقل قدر ممكن وتخفيض وقت الأعطال والإنتاج المعيب، تحقيق مرونة الإنتاج والعمل على الوصول إلى تنفيذ الإنتاج الفوري، زيادة مستوى جودة المنتجات، محاولة تخفيض من التسليم. وتحتاج المنظمة إلى إن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها لان هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف وتحقيق 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، وربحية العميل.

ثالثاً : محور العمليات الداخلية :

يقصد به عملية تحويل المدخلات (الموارد الاقتصادية المتاحة للمنشأة) إلى مخرجات ومجالات إبداع ذات قيمة للمنشأة، فإن عملية التحويل حيث تتحدد ثلاث مراحل، وتتم من خلال مراحل سلسلة القيمة الرئيسية فيما بين تحديد احتياجات العميل وبين تحقيق رضا العملاء، المرحلة الأولى: مرحلة الابتكارات التي تتضمن كلا من: تحديد السوق المستهدف ، وابتكار المنتج الذي يلبي احتياجات السوق، المرحلة الثانية: مرحلة التصنيع التي تتضمن تصنيع المنتج وتقديمه للسوق. المرحلة الثالثة: مرحلة خدمات ما بعد البيع التي تتضمن خدمات صيانة المنتج المبيع للعميل، وغيرها من الخدمات التي يحصل عليها العميل بعد اقتنائها لمنتج أو أداء المنشأة للخدمة، ويتم قياس فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمانات نافسيتها، هذا بالإضافة إلى نظام الإنتاج(جودة المنتجات، آجال الإنتاج...)، ونظام خدمة ما بعد البيع أيضا من الأنظمة المهمة (استقبال الزبون، أجل حل المشكلات...).

رابعاً : محور التعلم و النمو:

يعتبر جانب النمو والتعلم هو أحد محددات نجاح المنشأة واستمرارها في المنافسة.

حيث يعتمد هذا الجانب على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والنمو، بالإضافة إلى اقتناء تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة، بهدف التوصل إلى ابتكارات متجددة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، وتقصير زمن الإنتاج، وتخفيض معدلات العيوب يتكون جانب النمو والتعلم من ثلاثة عناصر رئيسية هي: الأفراد، النظم، الإجراءات التنظيمية.

ويبرز هذا الجانب الفجوة بين القدرات الحالية والقدرات المطلوب الوصول إليها مما يجعل المنشأة تحاول تقليل هذه الفجوة من أجل تحقيق الأداء المستهدف عن طريق: إعادة تدريب العاملين، تحسين مستوى التكنولوجيا في الأنظمة الموجودة بالمنشأة، إعادة وصف الإجراءات التنظيمية داخل المنشأة. ويحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، يؤكد جانب النمو والتعلم على قدرات الموظف وإعادة توجيهها (تعليم وتطوير الموظفين، قياس رضا الموظفين، وفاء الموظفين، إنتاجية الموظفين...)، فعالية أنظمة المعلومات، التحفيز وتحمل الأجراء للمسؤولية، مما يحقق رؤيا الشركة ويؤدي إلى المحافظة على قدراتها بالتطور والإبداع (1).

محاور بطاقات الأداء المتوازن :

تقوم بطاقات الأداء المتوازن على أربعة محاور رئيسية هي :

المحور المالي :

تحتفظ بطاقات الأداء المتوازن بمحور الأداء المالي في المقدمة ، كونه يمثل الجوهر المتعلق بملخص النتائج الاقتصادية الناجمة عن تنفيذ الاستراتيجيات ، وتسهم مقاييسه في مجال تحسين الإيرادات ويمثل أيضاً مجال المرتبط بتحقيق الأرباح

(1) مريم شكري نديم، مصدر سابق ، ص 26-30.

وزيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية التي تسهم في تحسين ربحية الوحدة، ويتكون هذا المحور من مجموعة من المقاييس نستخدم في تقويم الأداء متمثلة ب: (1).

(العائد على رأس المال المستمر الناتج عن تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة ، العائد على حقوق المالكين ، صافي الربح إلى المبيعات، نمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل ، العائد على المبيعات) يعطي استخدامهما مجتمعة صورة عن أداء الوحدة خلال مدة محددة، ومن ثم يمكن مقارنته بالأداء المخطط أو مع أداء الفترات السابقة. ومع أهمية هذه المقاييس إلا أنها غير كافية لتوفير عناصر النجاح الاستراتيجي للوحدة ، لأن ما يميز بطاقات الأداء المتوازن في الحكم على أداء الوحدة عدم اعتمادها على المقاييس المالية فقط، بل تأخذ بنظر الاعتبار المقاييس غير المالية أيضاً، فالأخيرة ترتبط وتتداخل في هذه البطاقات للدفع بتحقيق واحد أو أكثر من أهداف هذا المحور لتحقيق الأهداف المالية للوحدة ، والشكل التالي يوضح ذلك :

(1) مريم شكري نديم، مصدر سابق ، ص 26-30.

التدخل المتبادل بين محاور الأداء المتوازن لتحقيق الأهداف المالية : (1).

الشكل رقم (1-3-2)



المصدر : ورقة بحثية منشورة ، العدد 113 مجلد ، 35

ثانياً : محور الزبون :

يقع على عاتق أي وحدة اقتصادية مهمة التركيز على الزبائن وتحقيق رضاهم ، لأهمية هذا الأمر انعكاسه بالإيجاب على الأداء المالي، فيتوجب عليها لفرض الاحتفاظ بهم أن تعمل أولاً على رضاهم حتى لا يتجهوا إلى غيرها، ومن ثم المحافظة على أدائها العالي الجيد، لأن الأداء المنخفض هو مؤشر رئيسي للانحدار المقبل حتى لو بدت الصورة المالية الحالية جيدة أو لتحقيق ذلك وفقاً لبطاقات الأداء المتوازن يجب أن تقوم بتحليل شرائحهم بناءً على نوع الزبائن.

(1) مريم شكري نديم، مصدر سابق ، ص 26-30.

نوع العمليات التي تستخدمها لتوفير المنتجات أو الخدمات لهم، فمن هذه البطاقات تحقق رغبات الزبائن بتقديمها لهم منتجات وخدمات جديدة ، بل لا يقف الأمر عند هذا الحد فهي تعمل على (الاستجابة لشكواهم، تحسين الخدمة أو اسلوب البيع، زيادة المعرفة بالمنتجات التي تقدمها الوحدة، خدمة ما بعد البيع) فيتبين من ذلك تركيز هذا المحور على جميع الانشطة التي تلبي حاجات الزبائن، وضرورة سرعة الاستجابة لطلباتهم وتلبية توقعاتهم لينعكس ذلك ويدل على العلاقة الجيدة معهم، ومن أهم مقاييس هذا المحور (عدد الزبائن، نسبة الزبائن إلى العاملين، مؤشرات رضا الزبون، معدل الشكاوي واكتساب زبائن جدد) كما يعد هذا المحور أيضاً مصدراً هاماً في تركيبة الإيرادات المتعلقة بالأهداف المالية ، ومن ثم فإنه سيعرض ويعكس اجزاء الاسواق والزبائن الذين تعول عليهم وحدات الأعمال والمنافسة.

ثالثاً : محور العمليات الداخلية :

يركز هذا المحور بشكل رئيسي على العمليات الداخلية في الوحدة، كما يركز على كل محور من محاور الزبائن في محاولة وخلق قيمة لهم، والمحور المالي في محاولة زيادة قيمة المالكين ويعكس العمليات الحرجة التي ينبغي على الوحدة أن تتفوق فيها على غيرها، ومن أهم مقاييسه (عدد مرات التسليم في الموعد).

جودة المنتج ، وقت درة الإنتاج، الانتاجية، درجة استخدام الموجودات، وبمقتضاه بطاقات الأداء المتوازن عن انظمة التكاليف وتحسين الجودة والعمليات الداخلية الخاصة بتجهيز المنتجات للزبائن، في حين يؤكد هو (أي هذا المحور) على عناصر التطوير والإبداع لخلق منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية لمقابلة حاجات الزبائن وتحقيق النجاح للوحدة ، وعلى ذلك فإن على المدراء التأكد من ان مقاييس هذا المحور تستخدم عل ونحو معايير قد عدت مسبقاً، لأجل إتمام الأعمال بكفاءة و موافقة المنتج أو الخدمة المقدمة مع متطلبات الزبائن.

رابعاً: محور التعلم والنمو :

يركز هذا المحور على الاهتمام بقدرات العاملين الفكرية ومستويات مهاراتهم والعمل على رضاهم ورفع وزيادة إنتاجيتهم ، فضلاً عن الاهتمام بنظم المعلومات والإجراءات الإدارية للوحدة . ويؤكد كل من كابلان ونورتن على ضرورة مقابلة :

- قدرات العاملين بثلاثة مقاييس جوهرية مشتركة تتمثل في (رضاهم ، والاحتفاظ بهم ، وإنتاجيتهم).
- قدرات نظم المعلومات بمقاييس (الوقت، الجودة، توفير المعلومات عن الزبائن).
- عمليات التحضير والتحسين بالمقترحات المتعلقة بالتحسينات الخاصة بكل معامِل واعتبارها مقاييس ترتبط بعمليات التحفيز وتعويض العاملين، في حين تركز موجهات الأداء التنظيمي والفردية على الاقسام والأفراد الذين يمتلكون أهدافاً تنصب في ماعين اهداف الوحدة المترابطة في بطاقات الأداء المتوازن⁽¹⁾.

(1) صدام محمد محمود وآخرون، الاستخدام المحاسبي للمقارنة المرجعية باعتماد النسب المالية وبطاقات الأداء المتوازن كأدوات لها في تقويم الأداء المالي للمصارف، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، ورقة بحثية منشورة في العدد 113، المجلد 35 لسنة 2013م، ص 48 - 49.

المبحث الاول

مفهوم نظام المعلومات ومراحل تطوره

النظام System:

من المعروف بأن النظام يتكون من عدة عناصر مرتبطة ببعضها بعضاً لتأدية وظيفة معينة أو عدة وظائف ، ويغض النظر ان كان ذلك النظام محوسباً أم لا ، قدوماً تحكمه سياسات واجراءات يتم اتباعها بشكل روتيني ، كما تتم مراقبة تلك الاجراءات من قبل المسئول من النظام عن عدم وجود أى احتراقات للسياسات الموضوعية. (1).

نظام المعلومات Information System:

يعد نظام المعلومات المصدر الاساسى لتزويد الإدارة بالمعلومات المناسبة لعملية اتخاذ القرار الإدارى .

ويعرف نظام المعلومات (بأنه مجموعة من المكونات المربوطة مع بعضها البعض بشكل منتظم من أجل انتاج المعلومات المفيدة ، وايصال هذه المعلومات الى المستخدمين بالشكل الملائم ، والوقت المناسب ، من أجل مساعدتهم في اداء الوظائف الموكلة اليهم ومن المتعارف عليه كذلك ان نظام المعلومات يتكون من ثلاثة مكونات رئيسية :-

1/ المدخلات (In puts).

2/ المعالجة (Processing).

(1) عبد الرازق محمد قاسم ، نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة ، الدار العلمية الدولية للنشر، الاردن، 2003م ، ص18

3/ المخرجات (Out PUT).

المدخلات:

وهى عبارة عن الاحداث والمعطيات التى يتم ادخالها للنظام لغاية معالجتها.

المعالجة:

وهى عبارة عن جميع العمليات الحسابية والمنطقية التى تجرى على المدخلات بغرض إعدادها وتهيئتها للمرحلة الثالثة من النظام.

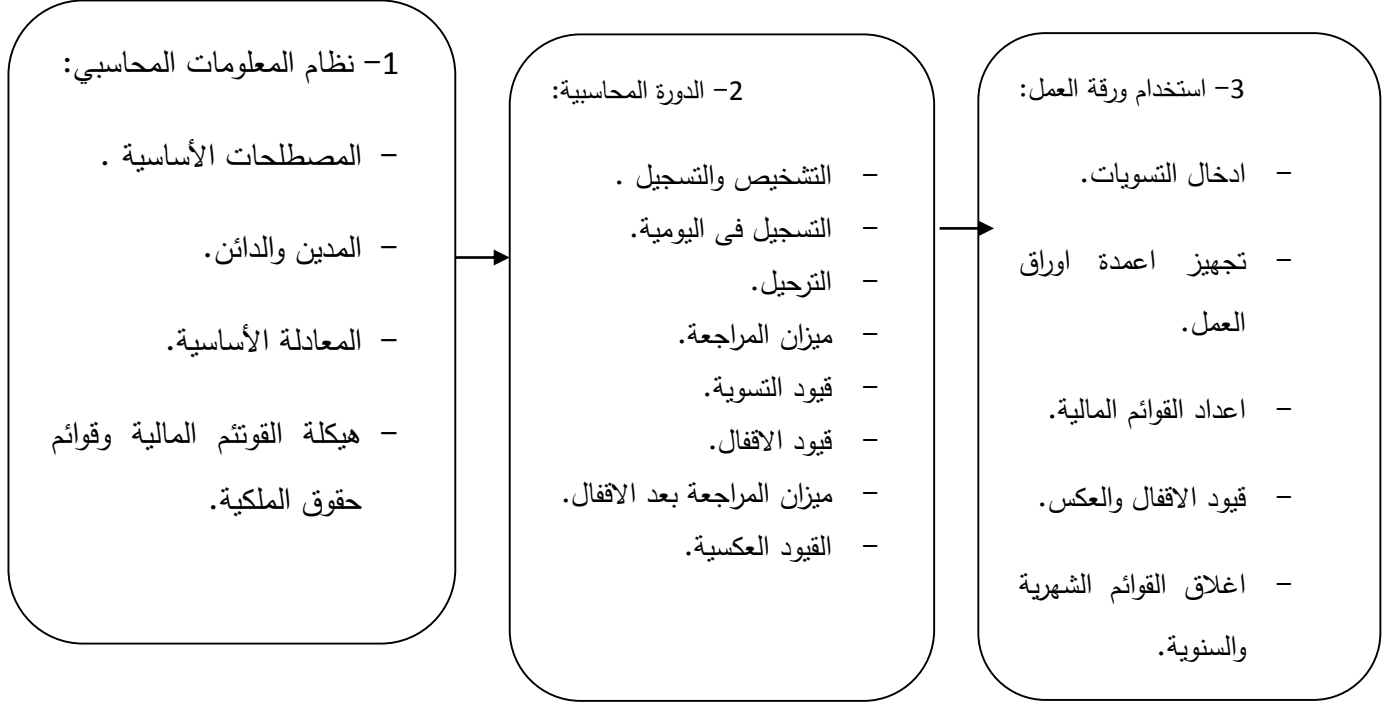
المخرجات:

وهى عبارة عن المعلومات ، النتائج الصادرة عن النظام بعد ان ينهى المعالجات المناسبة للبيانات المدخلة. إن المحاسبة كغيرها من العلوم الأخرى محكومة بنظام خاص بها ، يتكون من ثلاث اجزاء رئيسية :

المدخلات والمعالجة والمخرجات، وكأى نظام أخر تحكمه عدة سياسات واجراءات صارمة لا يجوز تجاوزها لأى سبب كان ويغض النظر عن حوسبة النظام من عدمه.

والشكل التالي يوضح نظام المعلومات المحاسبي لمفهومه الحديث:

الشكل رقم (1-1-2)



المصدر: Donald E.Kieso J. weygandt: and Teny D. Warfield, Intermediate Accounting

نظام المعلومات المحاسبى: Accounting Information System

لابد لاي نظام كفاء ان يحوى الامور التالية (1) . :

أ. المصطلحات الأساسية Basic Terminology:

هنالك مصطلحات محاسبية عديدة ومهمة جدا، والتي لابد أن يحويها النظام المحاسبى وان يعمل وفقا لها والخصها بالتالى:

الحدث Event :

(خارجى كان أم داخلى).

العملية Transaction :

(تسجيل الحدث بين طرفين الحسابات الحقيقية مثل : الأصول والإلتزامات وحقوق الملكية تظهر فى الميزانية العمومية . بينما الحسابات المؤقتة ، مثل الإيرادات والمصروفات تظهر فى قائمة الدخل).

دفتر الاستاذ Leder :

(حيث يوجد دفتر استاذ عام ، والذى يحوى الحسابات جميعها، ويوجد كذلك دفاتر استاذ مساعد حيث يحوى حسابات معينة، ولكن بشكل تفصيلى كالمدينين والداينين والرواتب).

دفتر اليومية Journal :

(حيث يتم تسجيل الحدث بها محاسبيا).

(1) Resurce Donold E, Kiseso, Ibid, P (71)

الترحيل Posting:

(وهى عملية ترحيل الأحداث المسجلة بعمليات من دفتر اليومية الى حسابات دفتر الاستاذ).

ميزان المراجعة Trial Balance:

(وهو عبارة عن أرصدة الحسابات المأخوذة من الاستاذ العام وبعد ان نقوم بعمل قيود التسوية واستخراج الأرصدة الجديدة يصبح ميزان المراجعة المعدل).

قيود التسوية Adjusting Entries:

(وهى القيود التى تعمل فى نهاية الدورة المحاسبية لتسوية الحسابات وفقا للمبادئ والمعايير المحاسبية من اجل تحميل كل فترة محاسبية بنصيبها من المصاريف التى تخصها والاعتراف بالايرادات المكتسبة والتى تخص نفس الفترة).

القوائم المالية Financial Statements:

(وهى القوائم التى تمثل مخرجات النظام، وتتكون من الميزانية العمومية، والتى تظهر المركز المالى للمنشأة، وقائمة الدخل والتى تظهر نتائج أعمال المنشأة للفترة المالية، وقائمة التدفقات النقدية للعمليات التشغيلية والاستثمارية والتمويلية للفترة المالية، وقائمة الارباح المدرة والتى تظهر تسويات رصيد الارباح المدورة ابتداء من الفترة المالية والى نهايتها).

قيود الاقفال Closing Entries:

(وهى القيود التى يتم بواسطتها اغلاق جميع الحسابات المؤقتة فى ملخص الدخل، ويقفل ملخص الدخل فى حساب الارباح المدورة، وذلك استعداد للبدء بفترة مالية جديدة).

ب. المدین والدائن DEBITS And Credits : (1)

جميع الحسابات فى نظام المعلومات المحاسبى مبنية على مفهوم المدین والدائن ،
بمعنى ان جميع الحسابات التى تنشأ بالنظام المحاسبى يكون لها طرفان فقط ولها
المدین والدائن ويجب تطابق الطرفين فى كل قيد وفى جميع الأصول.

المعادلة الأساسية Basic Equation:

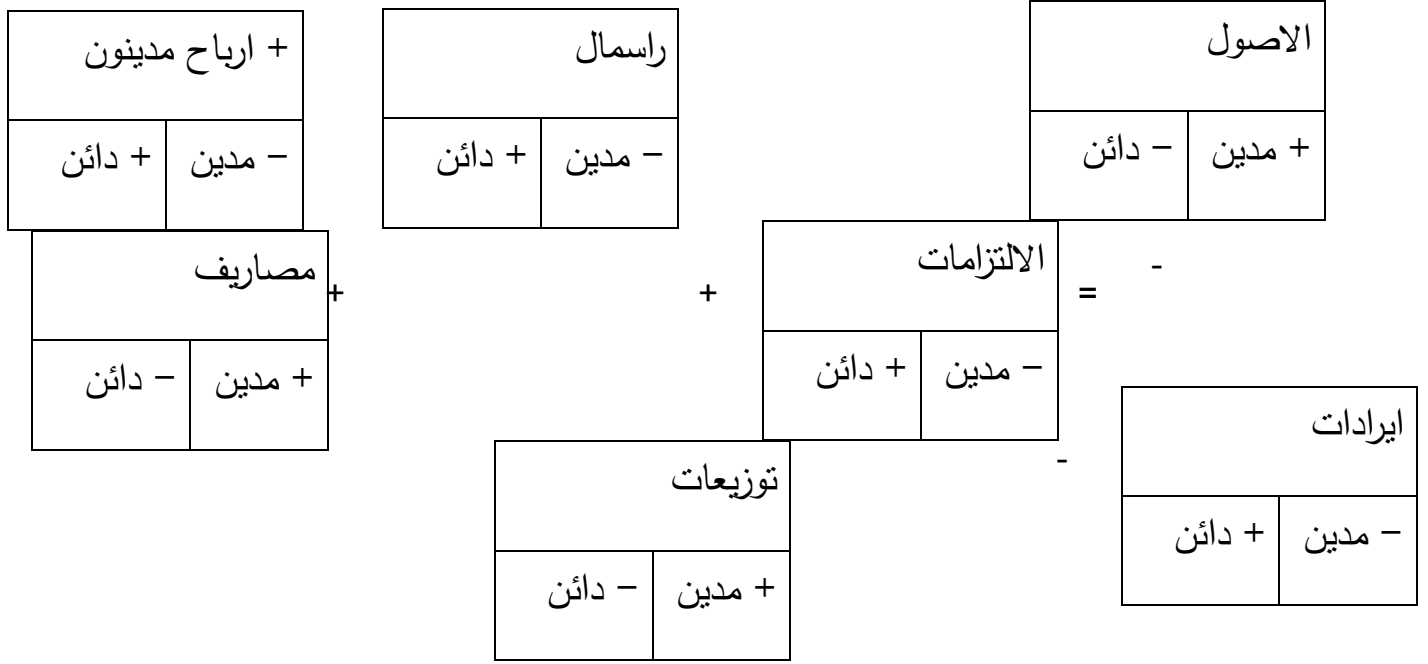
كما هو معروف بنظام القيد المزدوج ، بأن الطرف المدین يجب ان يقابله إدخال
طرف دائن مساو له بالكم والعكس صحيح وهذا المفهوم يقود للمعادلة الأساسية .

الأصول = الإلتزامات + حقوق الملكية .

(1) دونالد كيسو ، واخرون ، مصدر سابق ذكره ، ص . 5

ويمكن فهمها من خلال الشكل (2-1-2):

الأصول = الإلتزامات + حقوق الملكية



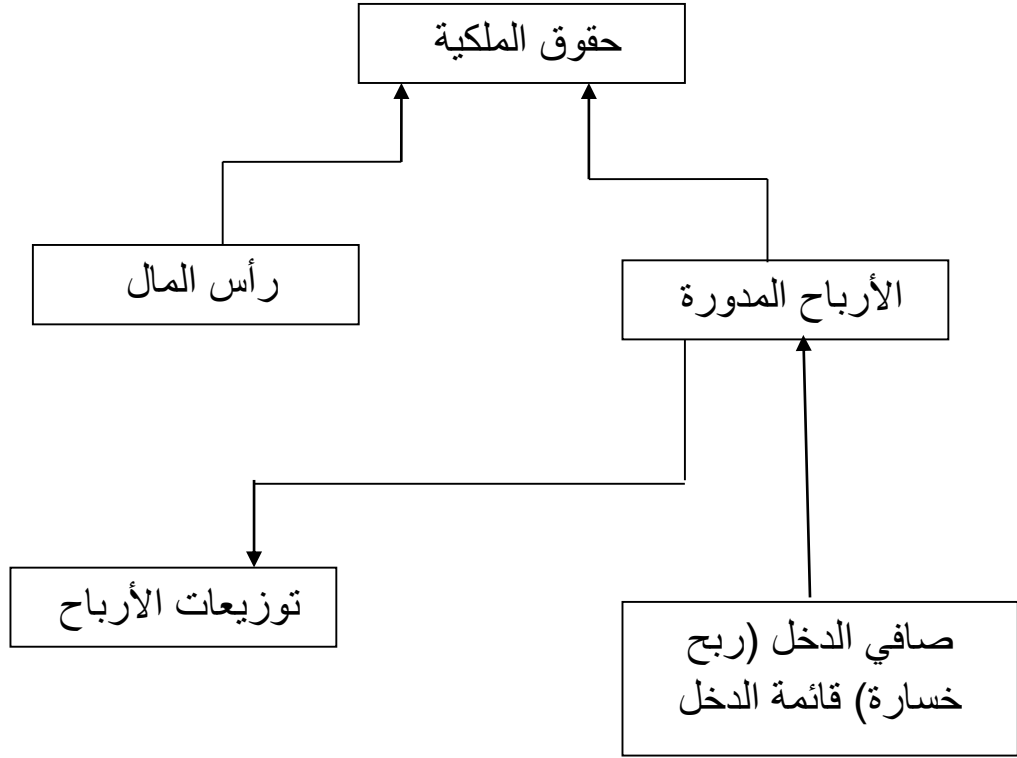
المصدر : (دونال كيسو ، واخرون، مصدر سابق ذكره ، ص71)

هيكلة القوائم المالية وقوائم حقوق الملكية :

من المتعارف عليه بأنه يتم الإبلاغ عن رأس المال والارباح المدورة في القسم المخصص لحقوق الملكية في الميزانية العمومية كما يتم الإبلاغ عن توزيعات الارباح في قائمة الارباح المدورة ويتم الإبلاغ عن المصاريف والإيرادات في قائمة الدخل ، وفي نهاية الفترة المالية ، يتم تحويل ناتج مقابلة كل الإيرادات والمصاريف الى الأرباح المدورة . ومن ثم فان أى اختلاف في البنود المذكورة أعلاه سيؤثر على حقوق الملكية .

ويمكن شرح هذه العلاقة بالشكل (3-2-2):

الميزانية⁽¹⁾



قائمة الأرباح المدورة

(1) Donald E.Kieso , lbid,p (71).

يعرف النظام على انه (مجموعة من العناصر المترابطة والمتكاملة مع بعضها البعض بسلسلة من العلاقات من أجل اداء وظيفة محددة أو تحقيق هدف معين).

أما نظام المعلومات فهو يدور حول عمليات تجميع البيانات من مصادر متفرقة لتكون عناصر مدخلات يقوم بتشغيلها وتحليلها وتوثيقها وتخزينها ومن ثم يولد منها ما يتلاءم من معلومات مع احتياجات الادارة لاغراض اتخاذ القرارات فى صورة مخرجات هادفة ، وبناء على هذا التعريف فإن نظام المعلومات يتكون من ثلاثة عناصر هي: (1).

- المدخلات .

- العمليات التشغيلية .

- المخرجات .

- التغذية العكسية .

وبارتباط هذه العناصر مع بعضها البعض بخط متسلسل يتم الوصول الى أهداف النظام.

أما نظام المعلومات المحاسبي فيعرف على أنه:

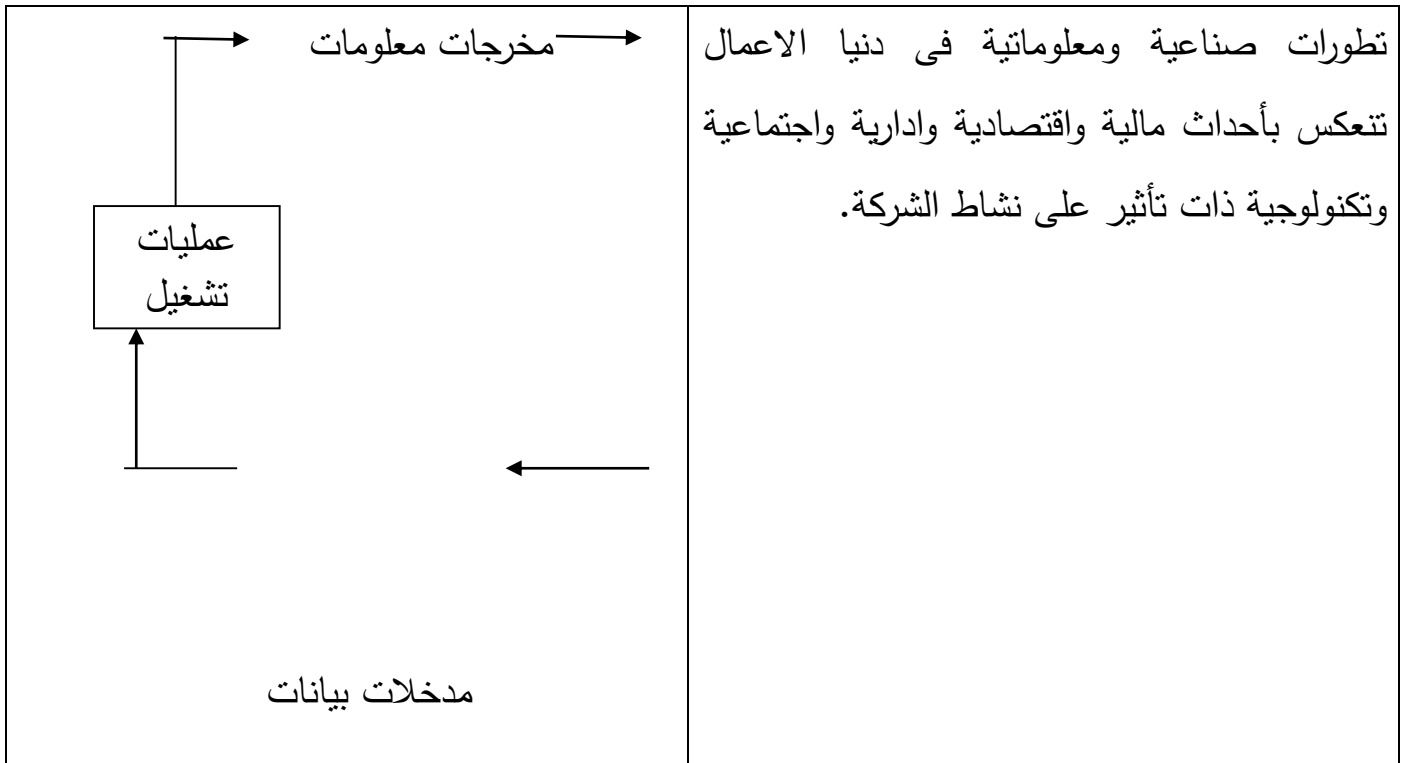
أحد مكونات التنظيم الإدارى والى يختص بجمع وتبويب ومعالجة وتحليل وتوصيل المعلومات المالية الملائمة لاتخاذ القرارات الى الاطراف الخارجية (الجهات الحكومية، الدائنين، المستثمرين) واطراف داخلية (إدارة الشركة). (2)

(1) صدام محمود الحيايلى واخرون ، مصدر سبق ذكره ، ص 132 - 134.

(2) مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2 العدد 3.

ويوصف المحاسبة على انها نظام للمعلومات فهي تقوم باجراءات عمل النظام الوارد أنفأ، ومع تطور البيئة الداخلية والخارجية للعمليات التجارية أصبحت المحاسبة توصف بأنها تكنولوجيا اجتماعية تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية وهي بذلك تكون ملامسة وملاصقة لها تأخذ منها الأحداث المالية والآثار الاقتصادية المتغيرة كمدخلات يتم معالجتها وترتيبها وتصنيفه الانتاجها كمعلومات محاسبية ملائمة تستخدمها الاطراف الداخلية والخارجية.

الشكل (4.1.2) التالي يظهر المحاسبة وتفاعلها مع البيئة الخارجية المحيطة لها⁽¹⁾



المصدر (مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، 2006م)

ويظهر الشكل اعلاه ان المحاسبة تؤثر وتتأثر مع كل المتغيرات التي تحدث فى البيئة الخارجية ذات التأثير على عمل الشركة ضمن حلقة من التفاعل المتبادل بينهما وبالتالي تعتبر هذه المتغيرات مدخلات للمحاسبة يتم معالجتها أو وضع حل

(1) صدام واخرون ، مرجع سابق .

لها أو مواكبة تطورها والهدف هو تلبية احتياجات مستخدمى المعلومات المحاسبية بأعلى كفاءة وفاعلية ممكنة.

ومن هنا يتضح أن هدف المحاسبة هي خدمة الأطراف المستفيدة من مخرجاتها والمتمثلة بالمعلومات المحاسبية بهدف اتخاذ القرارات تعتمد على جودة المعلومات المحاسبية.

فالمعلومات المحاسبية هي (كل المعلومات الكمية وغير الكمية التي تخص الأحداث الاقتصادية والتي يتم معالجتها والتقرير عنه بواسطة نظم المعلومات المحاسبية فى القوائم المالية المقدمة للجهات الخارجية وفى خطط التشغيل والتقارير المستخدمة داخليا).⁽¹⁾

أنواع النظم :-

نظر الى النظام كمجموعة من الاجزاء ولذلك قد يطلق اسم النظام على ظواهر ، مثل الكائن الحى أو على الظواهر المادية، أو المؤسسات والشركات وحتى المكون يعتبر نظام من صنع الله سبحانه وتعالى ، والنظام ليس عبارة عن اجزاء مستقلة تعمل بمفردها ، بل اجزاء تعمل مع بعضها كوحدة واحدة وهذه الاجزاء مرتبطة ببعضها ارتباطا وثيقا وذلك لتحقيق الأهداف المحددة لهذا النظام ، من خلال عملية تحويل لكافة المدخلات التي يتسلمها النظام من البيئة الخارجية وهناك انواع كثيرة للنظم هي: ⁽²⁾

النظم المجردة:

(1) صدام محمد محمود وآخرون، أثر التجارة الإلكترونية علي جودة المعلومات المحاسبية، جامعة تكوين، 2006م، ص 132 - 134.

(2) كمال الدين مصطفى الدهراوي، مدخل معاصر من نظم المعلومات المحاسبية ، ط2 ، الدار الجامعية 2002 - 2003م.

وهى النظم التى تعبر عن المفاهيم والنظريات ، وهى غير ملموسة ماديا وإنما يتم تحديد العلاقة بينها من خلال المعطيات والرموز والعلاقات وهى نوعان:

- النظم الاجرائية:

مثل نظم تسيير شؤون المؤسسة أو البلاد، مثل الهيكل التنظيمى ، أو القوانين والتشريعات.

- النظم الواقعية:

وهى كافة النظم التى تتكون من اكثر من اكثر من عنصر ، ويمكن مشاهدتها ولمسها فى الواقع المعاش وهى نوعان:

- النظم المادية:

وهى النظم التى تتكون من مجموعة من المكونات الطبيعية الملموسة التى تعمل سويًا لانجاز هدف معين مثل نظام الحاسب الآلى.

- النظم الاجتماعية:

قد تكون مجموعة من الافراد أو الجماعات التى تعمل للوصول الى هدف معين مثل المنشآت والجمعيات.

- النظم المحددة:

وهى النظم التى تعمل وفق نسق وقواعد محددة مسبقاً ويمكن معرفة نتائجها مثل دوران الأرض وبرامج الحاسب.

- النظم غير المحتملة:

وهى تلك النظم التى تعمل ولكن لا يمكن التنبؤ بنتائج عملها بسبب عدم وجود قواعد ثابتة، وتعرضها لبعض الأحداث الطارئة والتى قد تؤثر على عملياتها ومخرجاتها مثل الاعمال التجارية والنظام الاقتصادى للبلد.

- النظم المفتوحة:

وهى النظم التى تتفاعل مع البيئة الخارجية وتتأثر بها فى علاقة تبادلية فهى تأخذ مدخلاتها منها وتطرح مخرجاتها فيها وقد لا تستطيع الاستمرار والبقاء إلا من خلال هذه العلاقة (1) .

- النظم المغلقة:

وهى النظم التى تتفاعل بمعزل البيئة الخارجية ولا تأثر بالمتغيرات فيها ولا تحتاج لمدخلاتها أو مخرجاتها فى علاقتها معها مثل الساعة (2) .

- النظم الدائمة:

وهى تلك النظم التى تستمر فى العمل بصورة رغم كل المتغيرات والمؤثرات ، مثل (دوران الكواكب والمجموعة الشمسية).

- النظم المؤقتة:

وهى النظم التى تعمل لفترة مؤقتة ، وتزول بسبب بعض المتغيرات أو لانتهاؤ الهدف منها ، مثل بعض الهيئات (لجنة نزع الألغام).

- النظم المتكيفة والنظم غير المتكيفة:

وفقا لدرجة انسجامها مع البيئة والمتغيرات ومنها(3) :

أ/ المتكيفة:

هى النظم التى لديها القدرة على الاستجابة للمتغيرات الحادثة فى البيئة بصورة تحقق فيها اهدافها.

ب/ غير المتكيفة:

(1) محمد سعيد خشبة، نظم المعلومات والمفاهيم ، التحليل ، التعميم، القاهرة، مطابع الوليد، 1992م ، ص33.

(2) محمد محمود السيد، نموذج مقترح لنظام المعلومات الإدارية ، رسالة دكتوراه منشورة ، القاهرة جامعة عين شمس، 1988م ، ص 41.

(3) محمد محمود السيد، نموذج مقترح لنظام المعلومات الإدارية ، رسالة دكتوراه منشورة ، القاهرة جامعة عين شمس، 1988م ، ص 41.

وهى النظم التى تفشل فى تحقيق أهدافها بسبب عدم قدرتها على مسايرة المتغيرات الحادثة فى بيئتها.

- النظم الطبيعية والنظم من صنع الانسان:

فالنظم قد تكون موجودة فى الطبيعة من صنع الله سبحانه وتعالى (مثل الكون، الانسان) وقد تكون من صنع الانسان مثل باقى الانظمة والمؤسسات.

وهناك تصنيف للنظم حسب طبيعة عملها على النحو التالى:

- النظم المتوالية:

هى النظم التى تعمل بالتوالى بحيث تكون مخرجات النظام الأول هى مدخلات النظام الذى يليه مثل خطوط الانتاج.

- النظم المتوازية:

وهى النظم التى تكون مخرجات ثلاث نظم أو اكثر ، مدخلات نظام واحد (1) .

(1) محمد محمود السيد، نموذج مقترح لنظام المعلومات الإدارية ، رسالة دكتوراه منشورة ، القاهرة جامعة عين شمس، 1988م ، ص 41.

المبحث الثاني

المبادئ الاساسية ووظائف نظام المعلومات

نظام المعلومات الفاعل تتوفر فيه سمات أو خصائص (مبادئ) تبرز جودته ومدى قدرته على تلبية كافة متطلبات المستفيدين من المعلومات بفاعلية وكفاءة ، بحيث تتسم هذه المعلومات بالخصائص الجيدة والتي تزيد من فاعلية القرارات المتخذة في المؤسسة والمبادئ والسمات التي يجب توافرها في نظام المعلومات الجيد يمكن بيانه في التالي :

- أن يتصف نظام المعلومات بسرعة الاستجابة لاسترجاع وبحث المعلومات⁽¹⁾ .
- أن يحقق الانسجام والتكامل مع مختلف الانظمة داخل المؤسسة ، وذلك من خلال الانسجام مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ان يكون هذا النظام اقتصاديا ، أى يكون فاعلا قياسا الى التكاليف ، بمعنى أن تكون العمليات ومنافعها متوازنة مع التكاليف⁽²⁾ .
- ان يكون نظام المعلومات ذا قدرة عالية من حيث :
 - أ. السرعة في معالجة المعلومات.
 - ب. قدرته العالية على تخزين كم هائل من المعلومات التي تخدم نشاط المؤسسة.
 - ج. توفير المعلومات الدقيقة وذات الصلة وفي الوقت المناسب ، والتي تلبى احتياجات مستخدم النظام.
- العمل يتكامل مع مختلف العناصر والانظمة الجزئية داخل النظام.

(1) عبد الباسط سعيد الفقيه، التخطيط لتطوير نظام المعلومات التربوي بمركز الدراسات والبحوث التربوية، في الجمهورية اليمنية ، رساله ماجستير، جامعة حلوان، 1992م، ص 24.

(2) حسين مجد حريم، إدارة المنظمات 2 ، منظور كلي ، عمان ، دار الجامعة، 2003م، ص 180.

- ان يكون ذو مرونة مناسبة من حيث التطوير والصيانة والنقل والتشغيل بما يتناسب مع المتغيرات سواء فى البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية للمؤسسة.
- ان يستخدم تكنولوجيا وتقنيات المعلومات لما لها من قدرة عالية للقيام بمختلف المهام والوظائف للنظام.
- ان يمتلك ادارة متخصصة تدير النظام بفاعلية وكفاءة.
- ان يكون النظام آمنا بحيث يصعب اختراقه والتجسس عليه.
- أن يحقق التكامل بين البيانات والمعلومات القديمة والجديدة واستخدام النماذج الرياضية التى تقدم الواقع الفعلى⁽¹⁾.

وظائف نظام المعلومات هى كالاتى :

تجميع البيانات:

ويتم من المصادر الداخلية وهى اهلنشاطات الداخلية فى المؤسسة بواسطة التقاريرأو الاجتماعات أو صبر الآراء وغيرها من الوسائل ، وكذلك من المطصادر الخارجية باستخدام الوسائل المختلفة مثل المسح الشامل والمابلة، ويتم ادخالها الى النظام وتخزينها.

تشغيل البيانات:

وهى عملية معالجة البيانات وتحويلها الى معلومات باستخدام كافة وسائل المعالجة والعمليات مثل (التصنيف والترتيب والغرز والتلخيص) واجراء العمليات الحسائية على البيانات لتحويلها المعلومات ثم تخزين فى قواعد البيانات وقد تعد على شكل نماذج⁽²⁾.

(1) . Micosft word (وضع التوافق). 33 - 32 No E3 N1 P, 24.

(2) كمال الدين مصطفى الدهراوى ، مدخل معاصر من نظم المعلومات المحاسبية ، ط2 ،الدار الجامعية 2002م - 2003م ص4

ادارة البيانات:

وهى الوحدة التنظيمية التى تعمل على تخزين وتحديث واستدعاء البيانات ووضعها فى ملفات وقواعد البيانات والقيام بتحديثها ، واجراء عمليات تشغيل عليها لتحويلها الى معلومات مفيدة للمستخدم⁽¹⁾.

رقابة وحماية البيانات والمعلومات :

العمليات التى تتضمن التأكد من خلو هذه البيانات من الاخطاء من خلال المراجعة وضمان عدم التلاعب والاختراق للنظام والعبث بالبيانات والمعلومات، وقد تكون الرقابة من خلال كلمات السر للمستخدمين ، أو من خلال برامج توضح كافة الاجراءات التى تمت على البيانات والمعلومات ، ومن قام بها وتاريخ التعديل.

انتاج المعلومات:

وهى الخلاصة النهائية لعملية معالجة البيانات والوصول الى المعلومات المطلوبة من قبل المستخدم من النظام، وقد تكون على شكل تقارير أو مؤشرات و خزنها فى قواعد البيانات والقيام بتوفيرها لمتخذ القرار فى المؤسسة عند الطلب.

النظم الاربعه التى تخدم المستويات التنظيمية:

بسبب وجود اهتمامات متباينة مختلفة فى المنظمة ، فان هنالك انواعا من النظم ، هى الاخرى فيها نوع من التباين والاختلاف.

من الجدير بالذكر هنا انه لا يوجد نظام معلومات منفردا واحد يمكن أن يزور كل المعلومات التى تحتاجها المنظمة ، بمستوياتها المتعددة .

(1) كمال الدين مصطفى الدهراوي ، مرجع سابق ، ص4.

ومن جانب آخر فانه من الممكن تقسيم وتصنيف نظم المعلومات ، وعلى أساس المستويات التنظيمية الأساسية التي تقدم الدعم لها، ابتداء من المستوى الأدنى وصعودا الى المستويات الاعلى كالاتى:

مستوى العمليات Operational Level: والذي يمثل القاعدة الاساسية لحركة المنظمة ويشتمل على ادارة عملياتها.

المستوى المعرفى Knowledge Level: والذي يشتمل على العاملين فى مجالات البيانات والمعلومات والمعرفة.(1)

المستوى الادارى Management Level:

والذى يشتمل على إدارات المنظمة الوسطى.

المستوى الاستراتيجى Strategic Level:

والذى يشتمل على الادارات العليا ، أو ادارات العمل الاستراتيجى والمنظمة.

ب/ النظم السنته التى تتعامل مع المستويات التنظيمية:

وهذه المستويات الاربعة التى أشرنا اليها وأوضحناها فى المخطط نحصل على الخدمات المعلوماتية عاده من خلال سنة أنواع من نظم المعلومات فى المنظمات المعاصرة، والتى تصمم لاغراض مختلفة ولجمهور من المستخدمين المختلفين هى:

نظم معالجة المعاملات التجارية Trasation Processing Systems:

والتي تتخصص فى التعامل مع مجالات عدة فى المنظمة مثل متابعة الطلبات ومعالجتها ، ومتابعة ما يتعلق بالاجور ، وكذلك السيطرة على المكائن والمعدات ، ومتابعة التعويضات.

(1) - WWW.MINSHAWI .COM / other/ gendelgy 2 thm (2).

وكلها تخدم مستوى العمليات والتعاملات التجارية فى المنظمة ، التى تتابع انسابية العمل اليومى الروتينى للتعاملات التى هى ضرورية لاداء اعمال المنظمة.

Track The Flow Of The Daily ... Routine Transaction The are
.Necessary To Conduct Business.

نظم المكتب Office Systems:

والتي تتعلق بوظائف المعالجة المحوسبة للكلمات ، والنشر المكتبى ، وتصوير الوثائق التى تعتمد عليها أعمال وإجراءات المنظمة ، وكذلك تأمين التقويمات الزمنية Calendars المطلوبة.

نظم العمل المعرفى Knowledge Work Systems:

وتتعلق وظائفها بالمحطات الهندسية ، ومعالجة البيانات ومحطات الرسومات والمحطات الادارية ، وتصوير الوثائق ، والمفكرات اليومية الالكترونية والتي تخدم مستوى العمل المعرفى وكذلك مستوى نظم المكتب .

نظم دعم القرار Decision Support Systems:

والمعلقة أعمالها بتحليل مبيعات الاقليم الذى تقدم خدماتها ومنتجاتها له ، وكذلك جدولة الانتاج ، وتحليل التكاليف والاسعار والارباح اضافة الى تكاليف العقود.

نظم المعلومات الادارية Management Information Systems:

مثل التحليل الاقليمى للمبيعات ، وتحليل التكاليف ، والموازنة السنوية ، واعادة توزيع التحليل ، والتي هى تخدم نظم دعم القرار ونظم المعلومات الادارية.

نظم الدعم التنفيذى Executive Support Systems:

ومن الامثلة على نظم دعم الادارات العليا التي تخدم المستوى الاستراتيجي ، تنبؤات اتجاهات المبيعات ، تطوير خط العمليات الموازنة.

ثانيا: نظم معالجة التعاملات، المعاملات التجارية : (2)
Transaction Processing:TPS Systems

وتؤدى وظائف عدة منها : ادارة المبيعات، بحوث السوق، التحسين ، وتحديد الاسعار ووظائف المنتجات الجديدة.

ومن امثلتها التطبيقية نظم معلومات طلبات المبيعات Order Information Systems، ونظم بحث السوق Market Research Systems، ونظم وكالة وعمولة المبيعات Sales Commission Systems.نظم التصنع Production Systems,Manufacturing.

وظائفها الاساسية هي الجدولة Scheduling، المشتريات Purchasing، الشحن والاستلام Shipping/Receiving، هندسة العمليات Engineering، ووظائف العمليات Function Operation الأخرى ، ومن امثلتها: نظم السيطرة على المكين Machine Control ونظم طلبات الشراء Purchase Control System ونظم السيطرة النوعية Quality Control Systems ونظم التمويل والمحاسبة Finance/Accounting والتي تؤمن وظائف الموازنة Budgeting ، وعمل ما يسمى بالاستاذ العام General Ledger والكشوفات والفواتير Billing ، ومحاسبة التكاليف Accounting Function ومن امثلة نظمها وتطبيقاتها :

نظم امثلة الحسابات المستلمة والمدفوعة Accounting Funds Receivable/Payable Systems ونظامادارة التمويل Management Systems ، ونظم الاستاذ العام General Ledger

(2) WWW.MINSHAWI.COM/other/gendelgy2.htm

Systems، نظم الموارد البشرية Human Resource Systems، والتي تؤمن سجلات العاملين Personnel Records والامتيازات Benefits والتعويضات Compensation ، وعلاقات العاملين Labor Relation ، التدريب Training، ووظائف المرتبات والأجور Payroll Function ونظم السيرة المهنية Career Path Systems. نظم اخرى وتعتمد على طبيعة عمل المنظمة وتخصصاتها فاذا كانت جامعة مثلا فان وظائفها تكون : القبول Admissions ، وسجلات المساقات Course Record وشئون الخريجين Alumni... الخ .

ثالثا: نشاطات نظم معالجة التعاملات الرئيسية⁽¹⁾:

Transaction Processing Systems Basic Activities: نظم معالجة التعاملات تعمل على الحصول ومعالجة البيانات التي تقدم توصيات لتعاملات الأعمال. كذلك تعمل على تحديث قواعد بيانات المنظمة ، وتنتج شتى أنواع المعلومات والمخرجات ، وعموما فان نشاطات نظم معالجة التعاملات الرئيسية يمكن أن نحددها بادخال البيانات Data Entry ومعالجة التعاملات Transaction Processing وإدامة قواعد البيانات Data Base Maintenance ، وانشاء وتوليد التقارير والوثائق Document and Report Generation ، ومعالجة الاستعلام Inquiry Processing.

ادخال البيانات Data Entry:

الحصول على البيانات الخاصة بالإعمال هي الخطوة الاولى والنشاط الاول من نشاطات وخطوات دورة معالجة التعاملات . مثال ذلك ، بيانات التعاملات ربما

(1) WWW.MINSHAWI (2) thm 2 / other/ .COM

تجمع عن طريق نقطة أو محطة المبيعات Point Of Terminal باستخدام المسح الضوئى Optical Scanning للرموز المسجلة على البضاعة Bar Cords ، وكذلك يتم فى متجر لبيع التجزئة أو المفرد أو أعمال اخرى . أو ان بيانات التعاملات يمكن ان ترسل عن طريق تجارة إلكترونية موقع على الويب فى الانترنت . فيكون هنالك تسجيل ومراجعة للبيانات بغرض أن تؤمن للمعالجة.

معالجة التعاملات Transaction Processing:

ولعمل نظم معالجة التعاملات التجارية عادة بطريقتين رئيسيتين هما : المعالجة بالدفعات Batch Processing حيث يتم معالجة بيانات التعاملات ربما تجمع عن طريق نقطة أو محطة المبيعات Point Of Sale باستخدام المسح الضوئى Optical Scanning للرموز المسجلة على البضاعة Bar Code وكذلك قارئ بطاقة الائتمان Credit Card Readers ، وذلك يتم فى متجر لبيع التجزئة أو المفرد، أو أعمال اخرى . أو ا بيانات التعاملات يمكن ان ترسل عن طريق تجارة إلكترونية موقع على الويب فى الانترنت ، فيكون هنالك تسجيل ومراجعة للبيانات بغرض ان تؤمن للمعالجة.

معالجة التعاملات Transaction Processing:

وتعمل نظم معالجة التعاملات التجارية عادة بطريقتين رئيسيتين هما:

المعالجة بالدفعات Batch Processing:

حيث يتم معالجة بيانات التعاملات بعد أن تتجمع فى خلال زمنية محددة وبشكل منظم. أما الطريقة الثانية فهى المعالجة بالوقت الحقيقى Real Time Processing والذى يسمى المعالجة على الخط المباشر On line

Processing حيث يتم معالجة البيانات فوراً ، بعد تنفيذ المعاملة ويعتمد ذلك على الإمكانيات المتاحة في نظم المعلومات.

إدانة قواعد البيانات Data Base Maintenance :

حيث يتم مراجعة وإدانة وتغذية قاعدة بيانات المنظمة ، بواسطة المعالجة التي تتم في نظم تعاملاتها ، لكي تبقى القاعدة دائماً صحيحة وبياناتها مستحدثة.

وينبغي أن يتم التحديث بشكل يومي منتظم ، بغرض أن تبقى بيانات قاعدة بيانات المنظمة دقيقة وحديثة فالمبيعات التي تتم الى زبون ما فإنها تنعكس على زيادة في رصيد الزبون ، من جهة، وكذلك على نقص في جرد الموجودات من المنتجات.

انتاج وتوليد الوثائق والتقارير Document and Report Generation:

حيث تنتج نظم معلومات التعاملات شتى أنواع الوثائق والتقارير ، مثل طلبات الشراء Purchase Orders ، وصولات البيع والدفع Paychecks AND Salas Recipts وقد تأخذ التقارير شكل قائمة الدفع أو المرتب الشهري أو تقارير مراجعة الحسابات Payroll Register Oredit Reports (1).

معالجة الاستلام Inquiry processing:

فالعديد من نظم التعاملات تسمح للمستخدم من استخدام الانترنت والاكسترانت ، ومتصفحات الويب ، أو لغات إدارة استعلام قواعد البيانات Data Base Management QuryLanguges لغرض توجيه الاستفسارات واستلام الردود ، المتعلقة بنتائج نشاطات معالجة التعاملات . مثال ذلك قد تحتاج الحصول

(1) WWW.MINSHAWI / other/ gendelgy 2 thm.COM

على اجابة على نتيجة طلبات المبيعات أو الرصيد وتحصل على الاجابة من خلال من خلال شاشة حاسوبك الشخصى وهكذا. (1)

ولكى يساهم نظام المعلومات المحاسبية فى تقويم البيانات والمعلومات اللازمة بما يتعلق بعملية التخطيط لتحديد وتوضيح أهداف الوحدة الاقتصادية فان الامر يتطلب الآتى:

أ. يجب ان يكون المحاسب على فهم تام بأهداف الوحدة الاقتصادية لكي تكون مساهمته ايجابية فى تحقيق هذه الاهداف ويجب ان نعلم أن هناك اهدافا للوحدات الاقتصادية وأخرى للعاملين فيها ولذا من المفضل أن يكون هناك تنسيقا بين تلك الاهداف والذي يطلق عليه اصطلاح "توافق الأهداف Goals Congruence" حتى يستطيع العاملون فى الوحدة تحقيق أهدافها من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية ومن ناحية قد تحدث حالة الاحباط اذا ما تعارض تحقيق أهداف طرف فيهما مع تحقيق اهداف الطرف الاخر ، وحتى تتمكن الوحدة الاقتصادية من التوفيق بين أهدافها المتعددة ، يجب عليها أن تأخذ فى الاعتبار احتياجات العاملين فيها عند وضع وتحديد هذه الأهداف ، ومن هنا فان نظام المعلومات المحاسبية يمكن ان يلعب دورا هاما فى تزويد الادارة بالمعلومات الملائمة لوضع وتنفيذ أهداف الوحدة الاقتصادية المحددة ومن أجل تقادى التعارض فى الأهداف يجب أن تزودا قسم وادارات الوحدة وكذلك إدارتها العليا .

يمكن لنظام المعلومات المحاسبية تأمين الاتصالات الدائمة بين الاقسام والادارات المختلفة فى الوحدة الاقتصادية من خلال مجموعة التقارير المالية الدخلية حتى

(1) WWW.MINSHAWI.COM / other/ gendelgy 2 thm

يمكن التنسيق فيما بينهما فيما يتعلق بوضع الخطط قصيرة الاجل (الاهداف التشغيلية).

وتوضح مدى مساهمة كل إدارة أو قسم في إمكانية المساهمة في إعداد الموازنات الطويلة الاجل والقصيرة الاجل والرقابة على عملية تنفيذ كل منها فيما بعد.

يمكن لنظام المعلومات المحاسبية ان يساهم في تحقيق هدف الادارة العليا الخاص بالمحافظة على نظافة البيئة وتفادي التلوث الذي قد ينتج من خلال عمليات الانتاج ويتمثل دور نظام المعلوماتى تزويد الادارة بالمعلومات ومشاركة المحاسب فى دراسات الجدوى الاقتصادية لمشروعات تخفيض التلوث وتحسين البيئة. (1)

حيث يقوم المحاسب بدراسة تكلفة ومنفعة استخدام معدات حديثة فى عمليات الانتاج ذات الاثر المنخفض على تلوث البيئة ، أو إجراء لتحسينات فى الآلات والمعدات الموجودة والمستخدمة فى الانتاج الحالى (مثل استبدال بعض الاجزاء القديمة أو عمل تعديلات فى بعض مواصفات الآلات الحالية أو تركيب معدات إضافية لتخفيض التلوث فى البيئة) وتشتمل هذه الدراسات على عدة عوامل مثل المنافع الناتجة من ارتفاع جودة الانتاج وكذلك زيادة انتاجية الآلات وبالتالي زيادة المبيعات والايادات ، وكذلك احتمال زيادة المبيعات نتيجة الاقبال للجمهور على شراء منتجات الوحدة الاقتصادية ذات السمعة الطيبة نظرا لحرصها على مكافحة التلوث وتحسين البيئة.

(1) www.infotichaccontants.com prof: kasim mibrahim Alhubaity & prof: zeyad Hyahya Alsagah.

المبحث الثالث

أنواع المعلومات المحاسبية ومقوماتها وخصائص جودة المعلومات المحاسبية

انواع المعلومات :-

ثم تصنيف المعلومات تصانيف مختلفة وسوف نركز على تصنيفين أساسيين نظرا لانهما يتصفان بالعمومية وتتطوى كافة أنواع المعلومات ضمن هذين التصنيفين وهما: (1)

التصنيف الاول: تصنيف المعلومات الى معلومات رسمية ومعلومات غير رسمية.

أ. المعلومات الرسمية:

وهي كافة المعومات التي تؤثر في مهام المؤسسة مثل التشريعات الحكومية والقانونية والميزانية واللوائح التنظيمية الداخلية للمؤسسة مثل وكافة المستندات التي تستخدمها المؤسسة على مستوى الادارات والاقسام، وكافة القرارات المتخذة والتقارير اليومية المتعلقة بالعمل وهي تلك المعلومات التي تمر عبر الأطر الرسمية القانونية في المؤسسة وأى نقص أو قصور فيها يدل على عجز ونقص نظم المعلومات في المؤسسة.

ب. المعلومات غير الرسمية:

وهي كافة الدراسات والاراء للخبراء ، وكذا المعلومات الخارجية التي تساعد بصورة فاعلة على إنجاز مهام ووظائف المؤسسة وتساعد على تحقيق أهدافها ، وقد يكون مصدرها من داخل المؤسسة أو خارجها وقد نستخدم في بعض الحالات كوسيلة في حالة غياب المعلومات الرسمية وهي تتكون من المجموعات غير الرسمية.

التصنيف الثانى: تصنيف المعلومات من وجهة نظر الادارة:

(1) محمد نور برهان وغازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات المحوسبة ، عمان ، دار المناهل 1998م ص 25 - 26.

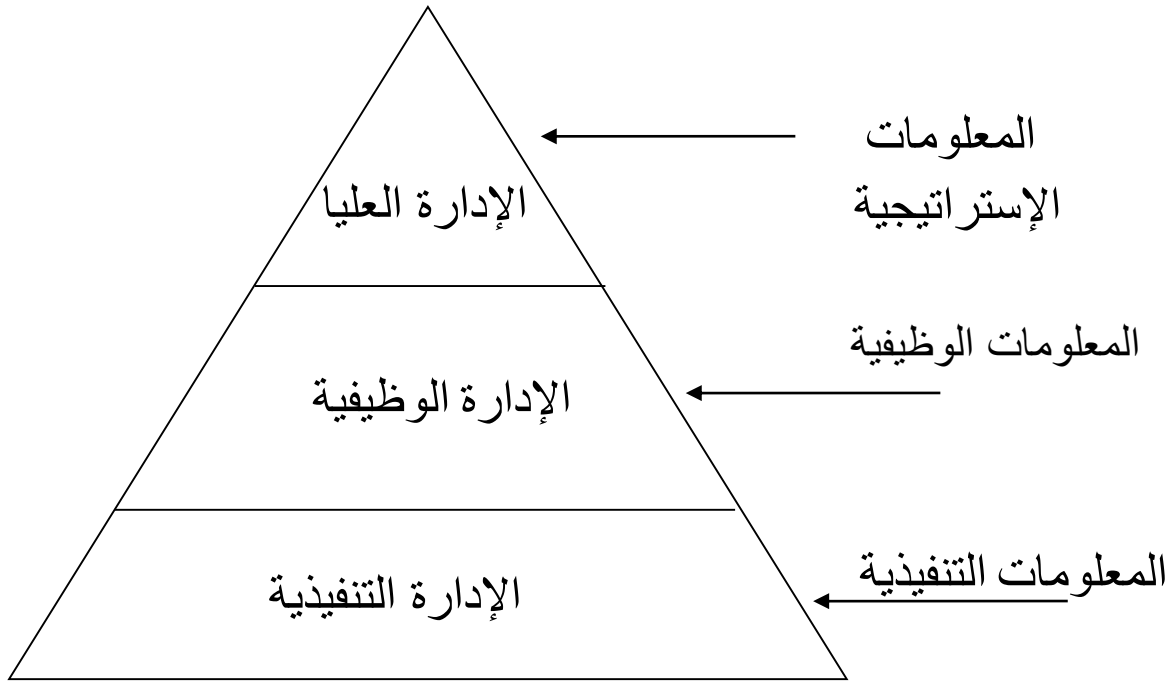
أ. المعلومات المحاسبية:

وهي مصدر من المصادر الموجودة داخل المؤسسة وتعكس نشاطاتها بما تتضمنه من تقارير عالية مختلفة وقوائم مالية وحسابات ختامية وهي تفصيلية وتبرز النتائج الإجمالية.

ب. المعلومات الإدارية:

وهي المعلومات اللازمة لمتخذ القرار ، وقد تكون على شكل تقارير ، وتصنيف المعلومات الإدارية حسب مستويات اتخاذ القرارات كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3-2) يوضح أنواع المعلومات الإدارية حسب المستويات الإدارية



المصدر (محمد نور برهان ، وغازي إبراهيم ، نظم المعلومات المحوسبة ، عمان دار المناهل ، 1998م ص 25-26)

المعلومات الاستراتيجية: وهي المعلومات المتعلقة بفترة زمنية طويلة ، وتعمل على تحقيق أهداف المؤسسة الرئيسية وعادة ما تكون معلومات تتعلق بالتنبؤ بالمستقبل والمتغيرات التي قد تؤثر على المؤسسة ، وهذه المعلومات تساعد المؤسسة على

التكليف والتأقلم مع بيئتها مثل معلومات عن تالوضع التنافسى للمؤسسة فى السوق
اقرارات المنتج الجديد ، التوسع ...الخ.

المعلومات الوظيفية :

وهى المعلومات المتعلقة بتسير المهام والوظائف الخاصة بالمؤسسة وتغضى فترة
قصيرة نسبيا.

المعلومات التنفيذية:

وهى كافة المعلومات المتعلقة بتشغيل العمليات والمهام اليومية للمؤسسة مثل الرقابة
على المخزون ، برامج الانتاج ...الخ.

المقومات الأساسية لنظام المعلومات المحاسبية :

حتى يحقق نظام المعلومات المحاسبى أهدافه ووظائفه بنجاح يتطلب توافر مجموعة
من المقومات الأساسية التى تساعد فى ذلك ، وتتضمن مقومات نظام المعلومات
المحاسبى ما يلى:

المستندات الداخلية Internal Document:

وهى تلك المستندات التى تنشأ دخل الوحدة ، بمعنى أنه يتم تصميمها داخليا وذلك
للاستخدام داخل أو خارج الوحدة مثل اذن صرف المواد والمستلزمات التى توجه
لإدارة المخازن أو كشوف المرتبات والاجور أو فواتير البيع وايصالات توريد النقدية
الى البنك.

المستندات الخارجية Exlernal Document:

وهى تلك المستندات التى ترد للوحدة من مصادر خارجية كالموردين والبنوك والعملاء
والهيئات الحكومية ، وطالما إن هذا النوع من المستندات يرد للوحدة من وحدة أو
جهة أخرى فلا دخل للوحدة الاقتصادية المستلمة لهذه المستندات فى تصميم المستند
وتجدد الاشارة الى ان المستندات التى يتم تداولها من خلال دورة محددة تعرف بالدورة

المستندية وهى تمثل المسار الذى يسلكه المستند منذ إعداد أو استلام الوحدة له حتى يتم حفظ المستند أو صورته والجدير بالذكر أن الدورة المستندية لأى عملية يمكن أن يتم توضيحها من خلال ما يعرف بخرائط تدفق المستندات ، والتي تعتبر على سبيل التمثيل المرسوم لخط سير المستندات وذلك لعملية معينة.(1)

الدفاتر والسجلات المحاسبية: Accounting Records :

تعتبر الدفاتر والسجلات المحاسبية بمثابة الوعاء المستخدم لمعالجة البيانات التى تحتويها المستندات حيث يتم اجراء العمليات المحاسبية من إثبات وترحيل وعرض وتلخيص وكذلك العمليات الحسابية كالجمع والطرح والترصيد.

وتنقسم الدفاتر والسجلات بصفة عامة الى:

مجموعة دفاتر اليومية:

سواء كانت يومية عامة أو يوميات تحليلية وفرعية حسب الطريقة المتبعة (إطالية، فرنسية ، انجليزية ، امريكية) ويتم الاثبات فى هذه المجموعة من واقع المستندات المؤيدة للعمليات والادارات التى تتم داخل الوحدة.

مجموعة دفاتر الاستاذ:

سواء كانت استاذ عام أو استاذ فرعى وذلك ايضاً حسب الطريقة المحاسبية المتبعة ، ويتم الاثبات فى هذه المجموعة من واقع صور المستندات أو الترحيل المباشر من اليوميات أو الدفاتر الاخرى.

مجموعة السجلات الاخرى:

حيث قد تستخدم الوحدة الاقتصادية مجموعة من السجلات التحليلية والاحصائية الاخرى يثبت بها كافة البيانات الاضافية التى تعتبر لازمة لدراسة نتائج الوحدة

(1) مزيد من التفاصيل حول اسس اعداد التقارير وخصائصها وانواع محتوياتها وطرق اعدادها يمكن الرجوع إلى دكتور احمد حامد محمود عبد الحليم ، الدراسات والتقارير المالية ، بدون ناشر.

ومقارنتها وتحليلها مما يساعد فى حل المشاكل الادارية وغيرها ، وهذه السجلات تختلف من وحدة لأخرى حسب الغرض وطبيعة النشاط.

دليل الحسابات Chart Of Accunts:

ودليل الحسابات عبارة عن قائمة تفصيلية تشمل كافة الحسابات الإجمالية والفرعية عن تبويبها وترميزها بالاسلوب العلمى الذى يتلاءم مع طبيعة الوحدة الاقتصادية وطبيعة نشاطها. بمعنى خر يعتبر دليل الحسابات بمثابة قائمة خاصة لكافة حسابات الوحدة مبوبة فى مجموعات متناسقة مع نوع النشاط وحجم الوحدة . (1)

ويمر اعداد دليل الحسابات بعدة خطوات نؤجّزها فيما يلى:

- حصر وتحديد كافة الحسابات المتعلقة بالوحدة محل إعداد دليل الحسابات.
- تصنيف الحسابات وتبويبها فى مجموعات متجانسة حيث يمكن تبويب الحسابات حسب ارتباطها بالقوائم المالية الى:
- حسابات تظهر بقائمة نتيجة الاعمال:
- حيث يمكن تقسيمها الى حسابات خاصة بالايرادات واخرى خاصة بالمصروفات .
- حسابات ظهر بقائمة المركز المالى:
- وتلك يمكن تقسيمها الى حسابات خاصة الاصول واخرى خاصة بالالتزامات.

ترميز الحسابات أو ترقيمها:

يقصد بالترميز اعطاء رموز معينة (ارقام أو حروف أو مزيج منهما) للحسابات بحيث يسهل التعرف على اسم الحساب والمجموعة التى تتضمنه. ويعتبر الترميز أداة مفيدة للغاية فى تشغيل البيانات المحاسبية ومن ثم فان أهمية الترميز لنظام المعلومات المحاسبى تتمثل فى:

- يسهل الترميز من عملية جمع وتسجيل وترحيل البيانات المحاسبية.

(1) اعداد التقارير وخصائصها وانواع محتوياتها وطرق اعدادها ، مرجع سبق ذكره.

- يسهل الترميز من عملية واسترجاع البيانات والمعلومات خاصة مع استخدام الآلى
- بهدف إعداد القوائم والتقارير المالية يخرجها نظام المعلومات المحاسبى للاستخدام
الخارجى.

يساعد الترميز فى تخزين البيانات والمعلومات فى الملفات والاجهزة فيقل كثيراً من
المساحة المطلوبة للتخزين ، كما يحافظ على وقت تشغيل الحاسب الآلى.
وينبغى أن يختار مصمم النظام المحاسبى الطريقة الملائمة لترميز والتنتمشى مع
أهداف النظام وطبيعة الوحدة الاقتصادية ، على أن يكون نظام الترميز ملائماً لكل
من كمية ونوع البيانات. هذا بالإضافة الى مراعاة المرونة الكافية حتى يتسع نظام
الترميز لكفة البنود الحالية والمستقبلية دون الحاجة الى إعادة الترميز من جديد.

التقارير Reports:

تمثل التقارير الركيزة الاساسية فى عمليات الرقابة وتقييم الاداء وكذلك إتخاذ
القرارات مما يجعل من الضرورى تناسب تلك التقارير للمستوى الادارى المقدمه اليه
وكذلك تناسبها مع من تقدم اليه من خارج الوحدة . ولقد سبقت الاشارة الى ان
التقارير تعتبر الناتج النهائى للنظام المحاسبى وبالتالي يتحدد فى ضوء فاعلية
التقارير مدى الاعتماد على النظام المحاسبى ومدى تحقيق أهدافه .

ونظراً لتعدد مستخدمى التقارير سواء من داخل الوحدة أو خارجها ، كل ذلك اذى
الى زيادة الحاجة الى التقارير المحاسبية باعتبارها وسيلة للاعلام والافصاح عن
نشاط الوحدة الى كل من يهمه أمر الوحدة الاقتصادية بجانب أن التقارير أيضاً اداة
تساهم فى ترشيد قيام إدارة الوحدة بوظائفها الرئيسية فى التخطيط والرقابة واتخاذ
القرارات.

ومن ثم أى تصميم محاسبى سليم يجب أن يبدأ بدراسة التقارير المطلوبة أولاً ثم يتعرف على افضل الوسائل للوصول الى هذه التقارير.(1)

الوسائل الآلية والالكترونية المستخدمة:

وهذا العنصر إن قام النظام المحاسبى وأدى الهدف منه بالاسلوب اليدوى. وإن اشتمل النظام المحاسبى عليه - الوسائل الآلية والالكترونية - ادى النظام المحاسبى الهدف من ورائه بصورة اكثر كفاءة وفاعلية ، حيث السرعة والدقة الممكن تحقيقها عند استخدام هذه الوستئل والتي يجب اختبار انسبها.

مفاهيم جودة المعلومات المحاسبية:

ان تحديد أهداف التقارير المالية. هو نقطة البداية فى تطبيق منهج فائدة المعلومات المحاسبية فى ترشيد قرارات المستفيدين الخارجيين الرئيسين اى أن المعلومات الجيدة هى تلك المعلومات الاكثر فائدة فى مجال ترشيد القرارات يقصد بمفاهيم جودة المعلومات تلك الخصائص التى يجب أن تتسم بها المعلومات تلك الخصائص التى يجب أن تتسم بها المعلومات المحاسبية المفيدة. هذه الخصائص تكون ذات فائدة كبيرة للمسئولين عن طريق إعداد التقارير المالية فى تقييم نوعية المعلومات التى تنتج عن تطبيق الطرق والاساليب المحاسبية البديلة:(2)

أهم هذه الخصائص التى حددها مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكى FASB هى:

1. ملائمة المعلومات (Relevance).

2. امكانية الإعتماد على المعلومات أو درجة الثقة (Reliability).

(1) اعداد التقارير وخصائصها وانواع محتوياتها وطرق اعدادها ، مرجع سبق ذكره.

(2) منذر يحيى الداية، أثر استخدام نظم المعلومات المحاسبية علي جودة البيانات المالية، عزه الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير للجامعة الاسلامية ، 1430 هـ 2009م ، ص 41 - 50.

ومن الامور المهمة إن مستوى جودة المعلومات لايعتمد فقط على الخصائص الذاتية للمعلومات (الملائمة والموثوقية) بل يعتمد أيضاً على خصائص تتعلق بمتخذى القرارات (مستخدمى المعلومات).

تعتمد فائدة المعلومات لمتخذ القرار على عوامل كثيرة تتعلق بمجال الاستخدام ، مثل طبيعة القرارات التى يواجهها وطبيعة النموذج القرارى المستخدم ، وطبيعة ومصادر المعلومات التى يحتاجها ، ومقدار ونوعية المعلومات السابقة المتوفرة ، والمقدرة على تحليل المعلومات ، ومستوى الفهم والادراك المتوفرة لدى متخذ القرار .

نجد أن خاصية فائدة المعلومات المحاسبية فى اتخاذ القرارات تاتى على قمة الخصائص وتمثل القاعدة العامة التى تعتمد على خاصية الملاءمة وخاصية الموثوقية . ولكى تكون المعلومات ملائمة يلزم توافر مجموعة من الخصائص الفرعية:

1. وصول المعلومات الى مستخدميهما فى الوقت المناسب (التوقيت الملائم).
2. يكون للمعلومات قدرة تنبؤية.
3. يكون للمعلومات قدرة على التغذية المرتدة.

ولكى يمكن الاعتماد على المعلومات والوثوق بها يلزم ايضاً توفر مجموعة من الخصائص الفرعية هى:

1. إعداد المعلومات بحيث تعبر بصدق عن الظواهر التى يفترض أن تعبر عنها(صدق تمثيل الظواهر والاحداث).
2. ان تكون المعلومات قابلة للإثبات وبالامكان التحقق من سلامتها.
3. ان تكون المعلومات حيادية ، وغير متحيزة ، وتفرض الحقائق غير منقوصة.

قابلية المعلومات للمقارنة وما يتطلبه ذلك من ثبات فى تطبيق الطرق والإساليب المحاسبية تعتبر خاصية متداخلة مع خاصيتى الملاءمة والموثوقية.(1)

هنالك محددان رئيسيان لاستخدام الخصائص السابقة هما:

- اختبار مستوى الأهمية .

- اختبار التكلفة - العائد.

يغلب على هذين القيدتين الصفة الكمية (على خلاف الخصائص السابقة) إن الأهمية النسبية لكل خاصية سوف تحددها ظروف الحال كما أنها سوف تختلف من شخص الى آخر. فعادة ما يحدد مستخدم القرار طبيعة وأهمية المعلومات للفهم لا تعتمد على الخصائص المتعلقة بذات المعلومات بالنسبة له.

إن قابلية المعلومات للفهم لا تعتمد على الخصائص المتعلقة بذات المعلومات بل تعتمد أيضاً على خصائص أخرى تتعلق بمستخدمى المعلومات المحاسبية مثل: مستوى التعليم ، الإدراك وكمية المعلومات السابقة المتوفرة لديهم . وهذا ما يفسر لنا كون خاصية قابلية المعلومات للفهم كحلقة وصل بين خصائص المعلومات وخصائص مستخدميها. لذلك يقع على عاتق معدى التقارير المالية مهمة المواءمة بين الرغبات والصفات المتعددة والمتباينة لمستخدمى هذه التقارير(2).

مفهوم الملاءمة والموثوقية:

أولاً: الملاءمة : تعنى وجود ارتباط منطقى بين المعلومات وبين القرار موضوع الدراسة. أى بمعنى قدرة المعلومات على إحداث تغيير فى اتجاه القرار.

(1) منذر يحيى الداية مرجع سابق.

(2) مصدر سابق ص 41-50

المعلومات المحاسبية الملائمة تمكن مستخدميها من:

تكوين توقعات عن النتائج التي سوف تترتب على الأحداث الماضية أو الحاضرة أو المستقبلية.

تعزيز التوقعات الحالية أو أحداث تغيير في هذه التوقعات . وهذا يعنى إن المعلومات الملائمة تؤدي الى تغيير درجة التأكد بالنسبة للقرار محل الدراسة. تحسين قدرة متخذ القرار على التنبؤ بالنتائج المتوقعة في المستقبل وتعزيز أو تصحيح التوقعات السابقة والحالية.(1)

تقييم نتائج القرارات التي بنيت على هذه القرارات :

تتميز التوضيحية بشئ من الدقة الحسابية ودرجة من عدم التأكد لصالح التوقيت المناسب . اذ ان عملية اتخاذ القرارات دائما محددة بفترة زمنية معينة ، لذلك فان المعلومات الملائمة هي تلك التي تتوافر في الوقت المناسب حتى لو كان ذلك على حساب الدقة في عملية القياس أو مدى التأكد من صحة المقاييس الناتجة.

مما تقدم يمكن ان نستنتج بان مفهوم أو خاصية الملاءمة تتكون من الخصائص الثانوية أو الفرعية التالية:

التوقيت الملائم :

أى وصول المعلومات المعدة الى مستخدميها في الوقت المناسب . إذ إنه كلما زادت سرعة توصيل المعلومات الى مستخدميها كان الاحتمال كبيراً في التأثير على قراراتهم المتنوعة . وكلما زاد التأخير في توصيل المعلومات كانت الثقة اكبر بان المعلومات لا تعتبر ملائمة. هي تلك التي تتوفر في الوقت المناسب ، ولو كان ذلك على حساب الثقة في عملية القياس ، أو مدى التأكد من صحة المعلومات الناتجة .

(1) Microsoft word وضع التوافق ، ص14.

القدرة على التنبؤ وتعنى احتواء المعلومات على قدرة تنبؤية وبالتالي تمكين مستخدمى المعلومات من استشراف أو تقدير المستقبل وتكوين التوقعات على النتائج المستقبلية وتحسين امكانية وقدراته فى هذا المجال.

القدرة على إعادة التقييم:

ويقصد بذلك احتواء المعلومات على خاصية تمكن مستخدميها من التقييم الارتدادى أو التغذية العكسية أو المرتدة من خلال المعلومات التى ينتجها نظام المعلومات والتى تساهم فى تحسين وتطوير نوعية مخرجات (معلومات) النظام وقدراته على التكيف فى الظروف البيئية المتغيرة باستمرار ، لذا يمكن القول ان المعلومات الملائمة.

هى التى تمكن متخذ القرار من تعزيز التوقعات الحالية أو إحداث تغيير فيها وتقييم نتائج القرارات السابقة.

وتمكن أهمية الملاءمة فى ان القرار الذى ينوى مستخدم المعلومات المحاسبية اتخاذه له أهميته وخطورته سواء كان هذا المستخدم مديراً أو مستثمراً. ولكن تعدد مستخدمى التقارير المالية ، واختلاف أهدافهم يجعل مهمة المحاسب المتضمنة انتاج وتأمين معلومات ملائمة ليس بالامر اليسير.

ومع ذلك فان المحاسب يلعب دوراً كبيراً فى توفير المعلومات المحاسبية مسترشداً بالمفاهيم الاخلاقية كالصدق فى التعبير ، والعدالة ، والحق ، والانصاف ، وعدم التحيز والوضوح ،... الخ التى تعتبر اساسية بالنسبة لمهنته.(1)

ثانياً : خاصية الموثوقية:

تتعلق خاصية الموثوقية بأمانة المعلومات وإمكانية الاعتماد عليها من البديهي أن الحسابات (المعلومات المحاسبية) المرفقة يعول عليها اكثر من الحسابات غير

(1) منذر يحي الداية ، مرجع سابق .

المرفقة حتى وإن كانت الاخيرة متطابقة شكلا ومضموناً مع الحسابات المرفقة . إن درجة الوثوق بالمعلومات المحاسبية تعد انعكاساً واضحاً للدلالة الموضوعية أو طرق أو اسس القياس السليمة التي بنيت عليها تلك المعلومات ولكي تتصف المعلومات المحاسبية بالموثوقية ينبغي ارساء اسس قياس محاسبية ثابتة فيما يتعلق بالمبادئ والاعراف المحاسبية التي تحكم العمل المحاسبى وكذلك أسس قياس موحدة ومقبولة وعملية.

ولكى يمكن الاعتماد على المعلومات والوثوق بها يلزم ايضاًتوافر ثلاث خصائص فرعية هي:

أ. الصدق فى التمثيل.

ب. إمكانية التثبت من المعلومات.

ت. حيادية المعلومات.

الصدق فى التمثيل:

ويعنى وجود درجة عالية من التطابق بين المعلومات والظواهر المراد التقرير عنها. بعبارة أخرى. إعداد المعلومات بحيث تعبر بصدق عن الظواهر - صدق تمثيل الظواهر والاحداث فالعبارة هنا بصدق تمثيل الجوهر وليس الشكل ، ولكى تكون المعلومات معبراً عنها بصدق ينبغي مراعاة تجنب نوعين من انواع التحيز وهما:⁽¹⁾

تحيز القائم بعملية القياس:

وهذا النوع يقسم الى التحيز المقصود والتحيز غير المقصودإن التحرر من التحيز بنوعيه يتطلب أن تكون المعلومات على اكبر قدر ممكن من الاكتمال . أى التأكد من انه لم يسقط من الاعتبار أى من الظواهر الهامة عند إعداد التقارير الحالية من ناحية ، وهناك اعتبارات الأهمية النسبية وما تستلزمه من وجوب الدراسة جدوى المعلومات قبل قياسها والافصاح عنها من ناحية أخرى.

امكانية التحقق والتثبت من المعلومات :

(1) عباس مهدي الشيرازي ، نظرية المحاسبة ذات السلاسل ، الكويت 1995 ، ص 194 - 195.

وتقى فى المفهوم المحاسبى توفر شرط الموضوعية فى اى قياس علمى . وهذه الخاصية تقى أن النتائج التى يتوصل إليها آخر باستخدام نفس الاساليب . أما إمكانية التثبت من المعلومات فهى خاصة تحقق لنا تجنب ذلك النوع من التحيز المتعلق بشخصية القائم بعملية للقياس ، ولكن هذه الخاصية لا تعتبر كافية لتحقيق الثقة فى المعلومات لان المعلومة قد لا تكون صادقة فى التعبير عن مضمون الظواهر المراد قياسها والإفصاح عنها. أى ينبغى التفرقة بين القدرة على التثبيت من المقاييس ذاتها وبين القدرة على التثبت من صحة التطبيق لطريقة القياس.

حيادية المعلومات وتعتبر هذه الخاصية ذات أهمية على المستويين:

- مستوى الأجهزة المسؤولة عن تنظيم السياسة المحاسبية.

- مستوى المسؤولين عن إعداد التقارير المالية.

تعرف معايير المحاسبة المالية FASB:

التحيز فى عملية القياس على النحو التالى:"هو ميل للقياس بان يحدث ما يعبر عنه على جانب أكثر من جانب آخر ، بدلاً من ان يكون الحدوث متساوى الاحتمال على كلا الجانبين" . وهكذا فان الخلو من التحيز يمثل قدرة اجراء قياس على تقديم وصف دقيق للخاصية المعنية.

المشاكل والمحددات لاستخدام الخصائص النوعية:

1.احتمال التعارض بين الخصائص الرئيسية للمعلومات المحاسبية (أى الملاءمة والموثوقية) اذ لا يوجد توافق بين ملاءمة المعلومات ودرجة الوثوق بها فمثلاً قد ترفض معلومة معينة أو تقبل اذا كانت ملائمة ولكنها غير موثوق بها ، أو انها موثوق بها ولكنها غير ملائمة . فأرقام التكلفة التاريخية تتمتع بدرجة عالية من الثقة لخلوها من التحيز.

الا ان الارقام التاريخية تتمتع بدرجة منخفضة من الملاءمة لان تلك الارقام أقل ارتباطاً - أو تمثيلاً - للواقع الفعلى.

1. احتمالات تعارض بين الخصائص الفرعية كالتعارض بين التوقيت الملائم والقدرة التنبؤية للمعلومات المحاسبية فقد تصل المعلومة فى الوقت المناسب ولكنها لا تملك قدرة تنبؤية عالية ، كما فى حالة إرقام التكلفة التاريخية . كذلك أن السرعة فى إعداد المعلومات غالباً ما يكون على حساب درجة الدقة والاكتمال .

2. ليست كل المعلومات الملائمة والموثوق بها تعتبر معلومات مفيدة لانها قد لا تكون ذات أهمية نسبية تذكران البند يعتبر مفيداً وذو أهمية نسبية اذا ادى الى حذفه أو الافصاح عنه بطريقة محرفة الى التأثير على متخذ القرار.

3. كذلك قد تكون تكلفة الحصول على المعلومات أكبر من العائد المتوقع منها (اختبار، التكلفة). فالمعلومات التى لا ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف مستخدمى القوائم المالية لا تعتبر معلومات مهمة وليس هناك ما يدعو الى الافصاح عنها.

4. إن القاعدة العامة فيما يتعلق باختبار محدد التكلفة والعائد هى أن المعلومات المحاسبية يجب عدم إنتاجها وتوزيعها إلا فان الشركة تتكبد خسارة عن الافصاح عن تلك المعلومة . وذلك بسبب الافصاح عن معلومات كلفتها تفوق منفعتها.

5. قد تكون المعلومات المحاسبية ملائمة وموثوق بها إلا أن مستخدمها يواجه صعوبة فهمها ، وتحليلها واستخدامها فى نموذج القرار الذى يواجهه.

على الرغم من ان المعلومات ينبغى أن تكون مفهومة . وصفة الفهم هذه تعكسها خصائص السهولة والوضوح التى تتميز بها المعلومات المنشورة.

ولكن هناك عدد كبير من المستخدمين يمتلكون مستويات استيعاب وتعليم مختلفة وكذلك أهداف مختلفة ومتعددة مما يجعل من هذه المهمة صعبة للغاية بالنسبة للمحاسب . لذلك يقع على عاتق المحاسب باعتباره الجهة التى تعد التقارير المالية

مهمة التوفيق بين الرغبات والصفات المتعددة والمتباينة لمستخدمي المعلومات المحاسبية التي تحتويها تلك التقارير.

6- بالرغم من أهمية المقارنة في عملية اتخاذ القرار: فإن ما يهتم به مستخدمو المعلومات المحاسبية مقارنة المعلومات الخاصة بشركة معينة مع شركات مشابهة أو منافسة أو مع القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه هذه الشركة إلا أن عملية المقارنة سواء المكانية أو الزمانية قد لا تكون ذات جدوى عندما لا تلتزم الشركات (أو الشركة) بسياسة التماثل أو الاتساق وعدم تغيير الطرق المحاسبية بمجرد الرغبة في التغيير وعند تغيير تلك الطرق فإنه من الضروري الإفصاح عن هذا التغيير والآثار المترتبة نتيجة هذا التغيير على الوضع المالي ونتيجة النشاط للشركة ذات العلاقة.

للمعلومات المحاسبية مجموعة من الخصائص لا بد من توافرها لكي تحصل الفائدة المرجوة لمستخدميها ويمكن تحديد هذه الخصائص بالتالي: (1)

الخصائص الأساسية:

الملائمة:

وتعنى المعلومات التي لها إرتباط بقرار معين ولها تأثير أو انعكاس على هذا القرار تتكون هذه الخاصية من ثلاث خصائص فرعية لتكون المعلومات ملائمة هي:

الوقتية أو التوقيت المناسب: وتعنى ان المعلومات لكي تكون ملائمة يجب ان تقدم لمستخدميها في الوقت المناسب. (2)

(1) صدام محمود الحياي واخرون ، أثر التجارة الإلكترونية علي جودة المعلومات المحاسبية ، جامعة الكويت ، 2006م

(2) صدام محمود الحياي واخرون ، أثر التجارة الإلكترونية علي جودة المعلومات المحاسبية ، جامعة الكويت، 2006م

القيمة التنبؤية: تعنى انها تساعد مستخدميها فى التنبؤ بالنتائج المتوقعة للأحداث المختلفة أو انها تؤكد توقعات أو تساعد فى تعديلها أو تصحيحها.

القيمة فى مجال التغذية العكسية: المعلومات الملائمة يجب ان يكون لها قيمة فى مجال التغذية العكسية بما يفيد مجالات متعددة فى أعمال الشركة.

المصادقية: اى يمكن الثقة فيها والاعتماد عليها وتتكون من ثلاث خصائص فرعية ايضاً هي:

القابلية لتحقيق: المعلومات الصادقة يجب ان تكون قابلة للمراجعة والتحقق وإمكانية مراجعتها حتى يمكن الاعتماد عليها.

صدق التمثيل: المعلومات الصادقة يجب أن تمثل أو تصور المضمون الذى تهدف اليه تمثيلاً صادقاً.

الحياد: يجب ان تتسم المعلومات المحاسبية بالحياد وعدم التحيز حيال المصالح المتعارضة لمن يستخدمون تلك المعلومات.

الخصائص الثانوية:

القابلية للمقارنة : يجب أن تكون المعلومات فى صورة للمقارنة حتى يتمكن مستخدميها الاستفادة منها ويتخذون قرارات سليمة فى ضوء ما يقومون به من مقارنات بين المعلومات التى يحصلون عليها.(1)

ثبات القياس: وتعنى أن يتم قياس عناصر القوائم المالية والتقارير المنتجة ضمن المبادئ نفسها أو المعايير المحاسبية من فترة لآخرى .

(1) صدام محمود الحياىلى واخرون، مرجع سابق.

المبحث الأول

نبذة تعريفية عن مجتمع الدراسة

هي إمتداد لمؤسسة صالح العثيم التجارية، التي أسسها في عام 1376هـ (1956م) الشيخ الراحل/ صالح العثيم "يرحمه الله" حيث إفتتحت تلك المؤسسة موقعها الأول في قلب منطقة العمل التجاري آنذاك بحلة القصمان في البطحاء، وعملت في تجارة المواد الغذائية وفي عام 1401هـ/1980م تم تأسيس شركة أسواق عبدالله العثيم التجارية لتواصل المسيرة في بتوسيع العمل وفتح مراكز للبيع بالجملة والتجزئة. كانت نقطة التحول الكبرى في مسيرة الشركة في العام 1410هـ/ 1990م عندما وصل عدد الأسواق إلى أربعة عشر سوقاً، حيث تم تطبيق نظام "جملة المستهلك" على كافة الأسواق التابعة للشركة وبذلك أصبحت أسواق عبدالله العثيم من الأسواق الرائدة في هذا المجال وفي عام 1412هـ/ 1992م تم إفتتاح مستودعات كبيرة بمعايير عالية في التخزين لدعم نمو وتطور هذه الشركة بمراكزها المتعددة، وقد جهزت هذه المستودعات باحدث أساليب التخزين الجاف والمبرد كما تم زيادة أسطول سيارات التوزيع لرفع مستوى الخدمة المقدمة إلى العملاء وتسهيل التعاون مع الموردين تواصل الشركة إستراتيجيتها التوسعية وزيادة قاعدة الفروع على مستوى المملكة وفق رؤية متكاملة واهتمام يتجدد بتقديم خدمات متميزة وشاملة لكل العملاء.(1)

سياسة الجودة:

تهدف شركة أسواق عبدالله العثيم بالمملكة العربية السعودية إلى توفير السلع الإستهلاكية لعملائها بمستوى عال من الجودة والسلامة بالتزامها والتزام العاملين

(1) المصدر: شركة عبدالله العثيم، العلاقات العامة.

بالوفاء بمتطلبات العميل وإرضاءه بشكل دائم ومستمر وذلك لتحقيق الهدف المنشود وهو أن تظل الشركة في مركز الصدارة بما تقدمه من مستويات عالية الجودة لخدمتها.

وللوصول إلى تلك الأهداف إنتهجت الشركة المنهج العلمي من خلال تطوير نظام إدارة الجودة والغذاء الأمن من حيث تنسيق العمل ورفع درجة كفاءة الأداء وتوفير الموارد البشرية والتقنية وأنظمة التدريب اللازمة والشراكة مع الموردين الموثوق بهم والتنسيق معهم لتحقيق التطوير والتحسين المستمر لجودة المنتج والخدمة التي تقدم للعميل.

وقد طبقت الشركة وسائل تقنية حديثة تمتاز بالسرعة والأمانة وبرامج تدريب للكوادر وإستعانت بالخبرات العالمية للإرتقاء بالخدمات المقدمة وإهتمت بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وذلك بواسطة فريق متخصص مما إنعكس على أدائها ومواكبتها للشركات الكبرى في الشرق الأوسط.

وقد وضعت الشركة أهدافاً لقياس فاعلية نظام الجودة طبقاً لمتطلبات المواصفة القياسية العالمية (ISO 9001:2008) على أن يتم مراجعتها وتحديثها سنوياً.

ولذا تهيب الإدارة العليا للشركة بجميع العاملين تطبيق نظام إدارة الجودة والغذاء الأمن في جميع مواقعها بحسن الأداء والتحسين المستمر للنظام والإرضاء الكامل للعميل وبذل كل الجهد لتحقيق أهداف الشركة.

رسالتنا:

تعزير مكانة الشركة في قطاع تجارة المواد الغذائية والاستهلاكية وفق آليات عمل تتضمن التالي:

- تلبية حاجات ورغبات العملاء.

- الإلتزام بالضوابط الشرعية والتقييد بالأعراف والتقاليد السائدة.
- الإهتمام ببرامج المسؤولية الاجتماعية وخدمة المجتمع.
- تأهيل الكوادر الوطنية.
- الإهتمام بشركائنا في النجاح من عملاء وموردين وموظفين .
- الإلتزام بالجودة والعمل وفق معايير مهنية واحترافية.
- التفاعل السريع مع متغيرات السوق.

برامج التوعية:

تحرص شركة أسواق عبدالله العثيم على القيام بدورها الاجتماعي نحو عملائها بتدشين برامج توعوية عديدة لرفع مستوى الوعي لدى عملائها نحو القضايا البيئية والاجتماعية والصحية المختلفة ، باعتبار عملائها هم الشريك الساسي في منظومة النجاح الممتدة عبر السنين ومن امثلة هذه البرامج:(1)

- مركز العثيم لمكافحة التدخين بالتعاون مع الجمعية السعودية لمكافحة التدخين (العثيم فرع السويدي).
- وضع معقمات ومطهرات يدوية الفروع لمكافحة انتشار فيروسات الانفلونزا.
- وضع ملصقات تثقيفية للعملاء بالفروع.
- حث العملاء على التبرع بباقي الهلّل لصالح الجمعيات الخيرية من خلال البروشور وشاشات الكاشير.
- التوعية بالحفاظ على نظافة المدينة بوضع اكياس النفايات بالسيارات.

(1) المصدر: شركة عبدالله العثيم، العلاقات العامة.

- حث العملاء على التبرع للمحتاجين من خلال البطاقات الخيرية (تبرع للمحتاج بما يحتاج).

حماية العملاء:

حرصاً منها حماية حقوق عملائها- فقد تبنت شركة أسواق عبدالله العثيم مفهوم حماية المستهلك بوضع مجموعة من التدابير والاحتياطات لضمان الحفاظ على حقوق عملائها وهي تدابير تتماشى والتوجه الحكومي والجمعيات الأهلية الحريصة على حقوق المستهلك، ومن هذه التدابير:

- المراجعة الدورية لسلامة وصحة بيانات العروض الترويجية الأسبوعية والشهرية.
- الالتزام أمام العملاء بالجوائز المعلن عنها في المسابقات والحملات الترويجية.
- التأكيد على مبدأ حق العميل في استرجاع أو استبدال السلع والمنتجات وفقاً لفاتورة المشتريات.
- تنويع وسائل خدمة العملاء لتلقي شكاوي العملاء والعمل على حلها فوراً بالتنسيق مع الجهات المسؤولة عن هذه الشكوى.
- الاحتياط في سلامة إجراءات العمل والحرص على النظافة المستمرة وتطبيق كل بنود ومعايير الحصول على شهادات الايزو الخاصة بالمستهلك.

إحترام الخصوصية:

امتداد لالتزام شركة أسواق عبدالله العثيم بالمسئولية تجاه عملائها- لذا عمدت الشركة على إتخاذ الإجراءات الفعال لضمان إحترام خصوصية عملائها في نواحي شتى منها:

الحفاظ على السرية بيانات العملاء:

وهي تتبع من الثقة المتبادلة بين الشركة وعملائها في الاقبال على تسجيل بياناتهم لدى الشركة لإتاحة الاتصال الفعال معهم وتحقيق مستوى خدمة أفضل، ويتمثل ذلك في:

علاقات المستثمرين:

انطلاقاً من حرص شركة أسواق عبدالله العثيم على تعزيز علاقتها مع مساهميها والمجتمع، وإدراكاً منها بأهمية هذه العلاقة وعملاً بمبدأ الإفصاح والشفافية، ولتعزيز مبادئ وأنظمة حوكمة الشركات، تعمل الشركة وتحرص وبشكل مستمر على تعزيز هذه العلاقة، وذلك من خلال إطلاع مساهميها وجمهور المستثمرين على جميع التطورات المهمة التي تحدث، حيث تقوم الشركة بنشر التقارير المالية والإعلانات والمعلومات الجوهرية عبر موقع السوق المالية " تداول " والصحاح اليومية وموقع الشركة الإلكتروني، كما أن الشركة تعطي أهمية للتواصل مع مساهميها والإجابة على استفساراتهم والتواصل معهم عبر إدارة شئون المساهمين، كما توفر الشركة ومن خلال هذه الصفحة التقارير المالية التي تعكس نتائج أداء الشركة بشكل مستمر .

مميزات:

- رواتب مجزية وحوافز ومكافآت.
- مسار وظيفي محدد وسهل الوصول.
- برامج تدريبية متواصلة ومجانية في نواحي متنوعة مثل اللغة الانجليزية والحاسب الآلي وإدارة الأعمال .
- تأمين طبي شامل للموظف ومن يعول.
- خصومات خاصة في أسواق عبدالله العثيم تصل حتى 10% لـ موظفي الشركة مع إمكانية الشراء بالأجل من فروع الشركة.

• شهادات خبرة معتمدة وموثقة.

• العمل بأقرب فرع من مقر إقامتك.

برامج العمل عن بعد:

تقوم الشركة وبالتعاون مع وزارة العمل وصندوق تنمية الموارد البشرية بتوفير مئات الوظائف للعمل عن بعد من خلال أحدث التقنيات والوسائل الأخرى المناسبة لطبيعة هذا النوع من الأعمال، ومساهمة منها في تحقيق الأهداف التالية:

• زيادة فرص توظيف المرأة من خلال أسلوب العمل عن بعد.

• زيادة فرص توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة القادرين على تنفيذ المهام الوظيفية

عن بعد برامج التدريب التعاوني.

المبحث الثاني

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أدوات الدراسة التطبيقية:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها الرئيسية واختبار الفرضيتين استخدم

الباحث الأدوات التالية:

تم تصميم استمارة (قائمة استقصاء) تتكون من جزئيين ، الجزء الأول خاص بالبيانات الأساسية لعينة الدراسة ، والجزء الثاني خاص بأسئلة الفرضية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات :

تم استخدام أساليب الإحصاء الوصف التحليلي والاستدلالي لإتمام الجانب الميداني للدراسة باعتبارها أحدث الأساليب في مناهج البحث العلمي فضلا عن مناسبتها لتحليل بيانات البحث واختبار الفرضية واستخلاص النتائج وذلك على النحو التالي :

تم تحليل بيانات قائمة الاستقصاء بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (The Statistical Package For Social Sciences) وهو برنامج إحصائي يستخدم الحاسوب للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات ومن ثم التوصل الى استخلاص النتائج ، ومن خلال هذا البرنامج الذي يعتبر حجر الأساس في التحليل الإحصائي للبحث كما تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لكل سؤال على حده وحساب شدة الاتجاه من مقياس ليكرت الخماسي.

تم اختبار صحة أو خطأ الفرضية وفق للطرق التالية :

طريقة المتوسط الحسابي للإحصاءات الكمية :

يعتبر الوسط الحسابي مقياس المناسب من مقاييس النزعة المركزية وهو المقياس الأوسع استخداماً من بين مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات المستجيبين على قائمة الاستقصاء. ووفق الطريقة الوسط الحسابي للإحصاءات الكمية (أسلوب إحصاء وصفي) يتم وفق الإحصاءات الكمية تجميع النسب المئوية لأفراد العينة المؤكدة لمفاهيم الفرضية الواحدة أي النسب المئوية العامة لاستخدام المستجيبين لعبارة أوافق بشدة وأوافق وفق مقياس ليكرت الخماسي الدرجات ، واعتماد الفرضيات وفق لمستوى النسبة المئوية فوق ال % 70 وفق طبيعة بيانات البحث .

طريقة اختبار قيمة كأي تربيع (Chi – Square) لعموم المتغيرات:-

تستخدم طريقة مربع كأي تربيع لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث ، أي مدى معنوية المتغيرات وجدواها الإحصائية من عدمه ، وذلك وفق حساب قيمة كأي تربيع إحصائي للحصول على نتيجة تفسر بمعنوياتها وجدواها الإحصائية إذا كانت أقل من قيمة مستوى الثقة (0.05) وفى المقابل عدم المعنوية والجدوى الإحصائية إذا كانت أكبر من قيمة مستوى الثقة (0.05) . ووفق هذه الطريقة يتم تحديد عدد أسئلة الفرضية الواحدة ومدى معنوية كل سؤال أو فقرة وفق اختبار كأي تربيع ويتم قسمة عدد الأسئلة ذات الجدوى الإحصائية لكأي تربيع على عموم الأسئلة % 100 لاستخراج نسبة المعنوية العامة لفقرات الأسئلة واعتمادها فوق مستوى ال % 70 وفق بيانات البحث.

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع البحث من المدراء ورؤساء الأقسام والمحاسبين في شركة العثيم في المملكة العربية السعودية.

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة من العناصر التي تسعى الباحثة ان تعول عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة .

جدول رقم (1/3/3)

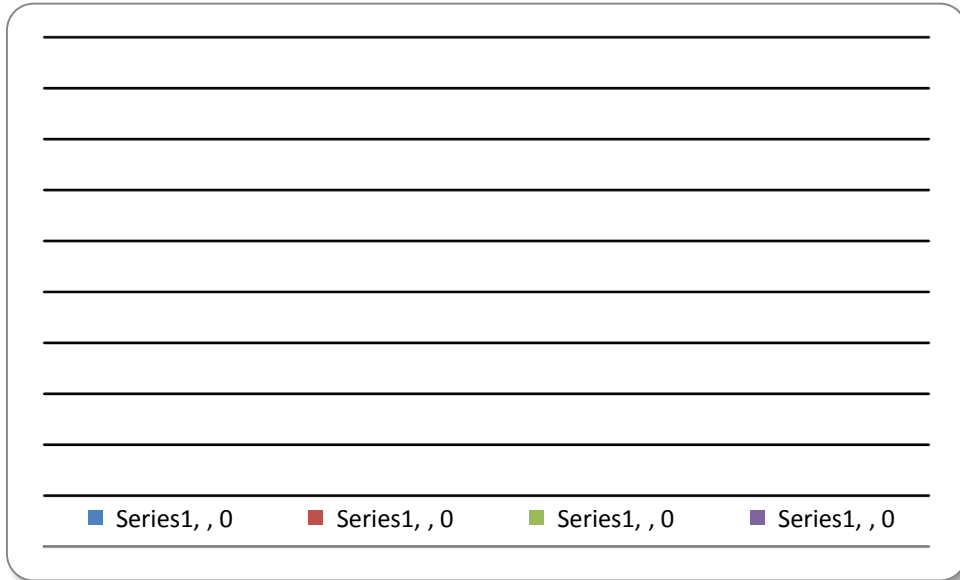
التكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	7	17.5
أقل من 40 سنة	21	52.5
أقل من 50 سنة	9	22.5
50 سنة فما فوق	3	7.5
المجموع	40	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2016 م

شكل رقم (1/3/3)

التكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2016 م

يتضح من الجدول رقم (1/3/3) والشكل (1/3/3) أن العمر لأفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي 17.5% لفئة "أقل من 30 سنة" ونسبة 52.5% لفئة "أقل من 40 سنة"، و نسبة 22.5% لفئة "أقل من 50 سنة"، ونسبة 7.5% لفئة "50 سنة فما فوق" وهذا يدل على تنوع عينة الدراسة بين فئات مختلفة مما يساعد على نقل الخبرات من الأجيال السابقة للأجيال اللاحقة في الشركة.

جدول رقم (2/3/3)

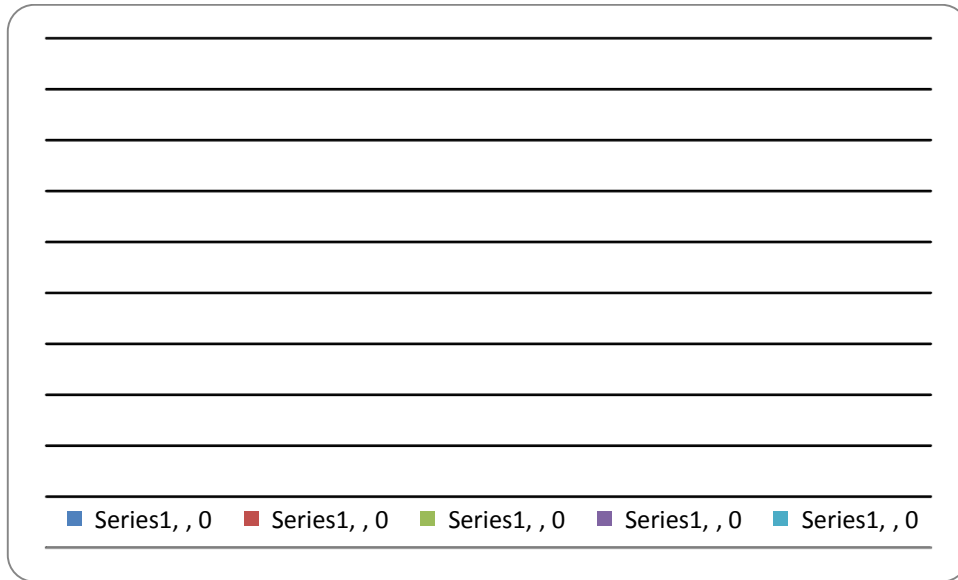
التكرارات لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل التعليمي
65.0	26	بكالوريوس
15.0	6	ماجستير
10.0	4	دبلوم
5.0	2	دكتوراه
5	2	اخرى
100	40	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2016 م

شكل رقم (2/3/3)

أفراد عينة الدراسة وفق المؤهل التعليمي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2016 م

يتضح من الجدول (2/3/3) والشكل (2/3/3) فإن 45% أن المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة على النحو التالي، 65% بكالوريوس ، ونسبة 15% ماجستير ، ونسبة 10% دبلوم، ونسبة 5% دكتوراه، ونسبة 5% مؤهلات علمية أخرى.

جدول رقم (3/3/3)

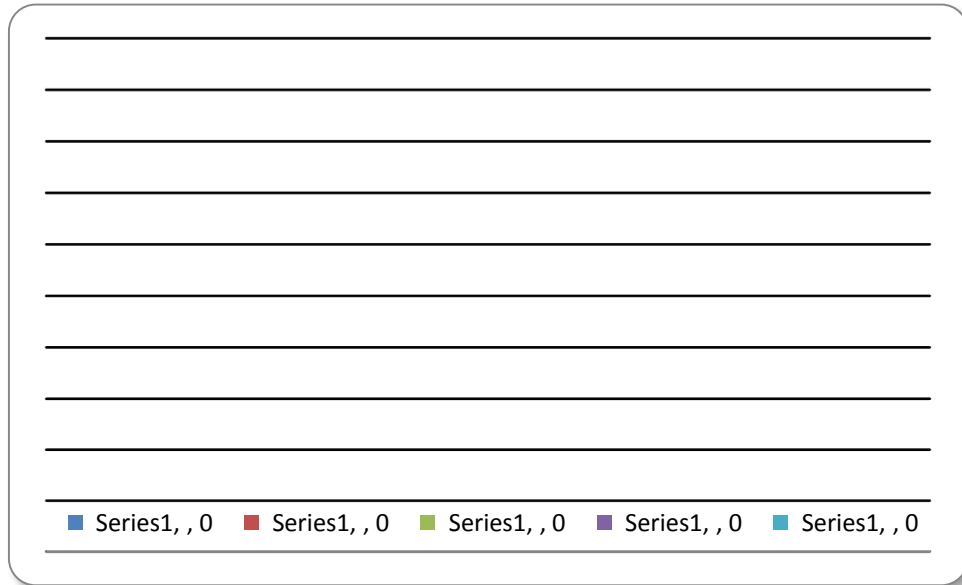
التكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي
7.5	3	مدير مالي
12.5	5	مدير ادارى
7.5	3	مدير خدمه العملاء
57.5	23	محاسب
15.0	6	موظف
100	40	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2016 م

شكل بيان رقم (3/3/3)

أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحثات من بيانات الإستبانة، 2016 م

من الجدول رقم (3/3/3) والشكل البياني رقم (3/3/3) أن المسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة كان على النحو التالي 7.5% مدراء ماليين ، ونسبة 12.5% مدراء إدارات ، ونسبة 7.5% مدراء خدمة العملاء ، و نسبة 57.5% محاسبين ، ونسبة 15% موظفين.

سنوات الخبرة

جدول رقم (4/3/3)

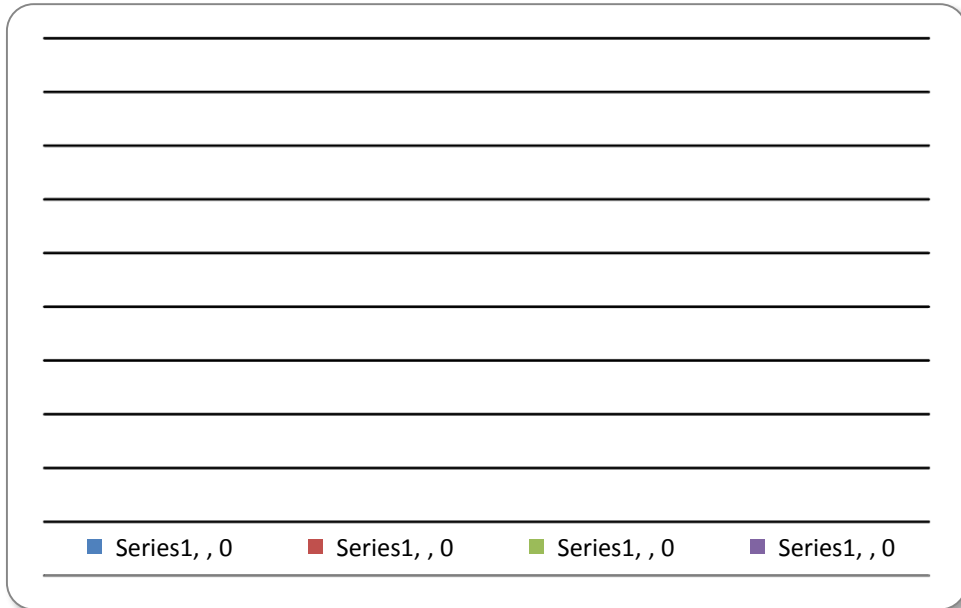
التكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
20	8	أقل من 5 سنوات
32.5	13	من 5 الى 10 سنوات
22.5	9	من 10 الى 15 سنة
25	10	أكثر من 15 سنة
100	40	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2016 م

شكل بيان رقم (4/3/3)

أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2016 م

يتضح من الجدول رقم (4/3/3) والشكل رقم (4/3/3) أن سنوات خبرتهم لأفراد العينة الدراسة جاءت كالتالي : 20% لفئة "أقل من 5 سنوات" ، و 32.5% لفئة "من 5 الى 10 سنوات" ، ونسبة 22.5% لفئة "من 10 الى 15 سنة" ، ونسبة 25% لفئة "أكثر من 15 سنة" ونلاحظ توفر الخبرة لعدد كبير من أفراد عينة الدراسة، الأمر الذي يساعد على تجويد العمل في الشركة كذلك نقل الخبرات للأجيال القادمة .

جدول رقم (5/3/3) التوزيع التكراري لعبارات المحور المالي:

لا وافق		محايد		وافق الى حد ما		وافق		وافق بشده		العبارات
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0.0%	0	0.0%	0	5.0%	2	45.0%	18	50.0%	20	1.تطبيق بطاقة الاداء المتوازن تساهم فى تنفيذ وتحسين الاهداف الماليه التى تسعى لها الشركه والتى تستهدف العائد على الاستثمار
2.5%	1	0.0%	0	15.0%	6	57.5%	23	25.0%	10	2.تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يساهم فى التحسين المستمر للخدمات المتقدمه من قبل المصرف التى تستهدف زيادة قيمه الاقتصاديه المضافه
2.5%	1	2.5%	1	15.0%	6	45.0%	18	35.0%	14	3.تطبيق بطاقة الاداء المتوازن تساهم فى تنفيذ وتحسين الاهداف الماليه التى تسعى لها الشركه والتى تستهدف تخفيض تكاليف الانتاج
0.0%	0	0.0%	0	15.0%	6	42.5%	17	42.5%	17	4.تطبيق بطاقة الاداء المتوازن تساهم فى تنفيذ وتحسين الاهداف الماليه التى تسعى لها الشركه والتى تستهدف زيادة الربحيه

0.0%	0	2.5%	1	15.0%	6	47.5%	19	35.0%	14	5. تطبيق بطاقة الاداء المتوازن تساهم فى تنفيذ وتحسين الاهداف الماليه التى تسعى لزياده التدفقات النقدية للمؤسسات الربحيه
2.5%	1	2.5%	1	12.5%	5	47.5%	19	35.0%	14	6. تطبيق بطاقة الاداء المتوازن تساهم فى تنفيذ وتحسين الاهداف الماليه التى تسعى لها الشركه فى المحافظه على استمراريه المنشاه ومواردها

1. بلغت نسبة الموافقين بشدة والموافقين على العبارة الأولى 95% بينما بلغت نسبة غير الموافقين و الموافقين إلى حد ما 5% .

2. بلغت نسبة الموافقين بشدة والموافقين على العبارة الثانية 82.5% بينما نسبة الموافقين إلى حد ما 15% .

3. بلغت نسبة الموافقين بشدة والموافقين 80% للعبارة الثالثة بينما بلغت نسبة الموافقين إلى حد ما 15% و كانت نسبة المحايدون 2.5%

4. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة 85% للعبارة الرابعة ، بينما بلغت نسبة الموافقين إلى حد ما 15% .

5. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة على العبارة الخامسة 82.5% بينما بلغت نسبة المحايدون 2.5%.

6. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة 82% على العبارة السادسة ، بينما بلغت نسبة الموافقين إلى حد ما والمحايدون 15% ، ونسبة الذين لا يوافقون 2.5%.

من الجدول رقم (6/3/3) يوضح التوزيع التكراري لعبارات محور العمليات الداخلية

لا اوافق		محايد		اوافق الى حد ما		اوافق		اوافق بشده		العبارات
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
5.0%	2	0.0%	0	15.0%	6	45.0%	18	35.0%	14	1.تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يساهم فى جودة فعاليه الانظمه الداخليه للشركه
5.0%	2	5.0%	2	15.0%	6	40.0%	16	35.0%	14	2.تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يؤدى الى ضبط الانظمه الداخليه للشركه الذى يساهم فى جودة الانتاج
2.5%	1	5.0%	2	30.0%	12	42.5%	17	20.0%	8	3.تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يهتم بخدمات ما بعد البيع
0.0%	0	7.5%	3	17.5%	7	37.5%	15	37.5%	15	4.تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يساهم فى تجويد الانظمه الداخليه للشركه من خلال الاهتمام باستقبال الزبون وحل مشكلاته

1. بلغت نسبة الموافقين بشدة والموافقون على العبارة الأولى 80% بينما بلغت نسبة الموافقين إلى حد ما 15% وبلغت نسبة الذين لا يوافقون 5%
2. بلغت نسبة الموافقين بشدة والموافقون على العبارة الثانية نسبة 75% بينما بلغت نسبة الموافقين إلى حد ما 15% و نسبة الذين لا يوافقون 5%
3. بلغت نسبة الموافقين بشدة والموافقون على العبارة الثالثة نسبة 62% بينما بلغت نسبة الموافقين إلى حد ما 30% و نسبة الذين لا يوافقون 5%
4. بلغت نسبة الموافقين بشدة والموافقون على العبارة الرابعة نسبة 74.5% بينما بلغت نسبة الموافقين إلى حد ما 17.5% و نسبة المحايدون 7.5%

من الجدول رقم (7/3/3) يوضح التوزيع التكراري لعبارات محور التعلم والنمو

لا اوافق		محايد		اوافق الى حد ما		اوافق		اوافق بشده		العبارات
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
2.5%	1	0.0%	0	10.0%	4	52.5%	21	35.0%	14	1. تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يساهم فى التحسين المستمر للتعليم والنمو من خلال زياده قدرات الموظف واعاده توجيهها
17.5%	7	10.0%	4	27.5%	11	40.0%	16	5.0%	2	2. لا يوجد اثر ذو دلالة احصائيه لاحتواء المحور المالى فى تطبيق بطاقة الاداء المتوازن فيما يتعلق بطبيعته العمل فى الشركه
25.0%	10	5.0%	2	22.5%	9	42.5%	17	5.0%	2	3. لا يوجد اثر ذو دلالة احصائيه لاحتواء بعد العميل فى تطبيق بطاقة الاداء المتوازن فيما يتعلق بطبيعته العمل فى الشركه
25.0%	10	10.0%	4	22.5%	9	35.0%	14	7.5%	3	4. لا يوجد اثر ذو دلالة احصائيه لاحتواء المحور العملياتى الداخلى وما تحويه فى تطبيق بطاقة الاداء المتوازن فيما يتعلق بطبيعته العمل فى الشركه
17.5%	7	12.5%	5	27.5%	11	32.5%	13	10.0%	4	5. لا يوجد اثر ذو دلالة احصائيه لاحتواء بعد التعلم فى تطبيق بطاقة الاداء المتوازن فيما يتعلق بطبيعته العمل فى الشركه

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل، 2016 م

1. بلغت نسبة الموافقين بشدة والموافقين 87.5% للعبارة الأولى بينما بلغت نسبة الموافقين إلى حد ما 10% والذين لا يوافقون نسبة 2.5%
2. بلغت نسبة الموافقين بشدة والموافقين للعبارة الثانية نسبة 45% ، بينما بلغت نسبة الموافقين إلى حد ما 27% ونسبة المحايدون 10% ونسبة الذين لا يوافقون نسبة 17.5%
3. بلغت نسبة الموافقين بشدة والموافقين على العبارة الثالثة نسبة 47% بينما بلغت نسبة الموافقين إلى حد ما 22.5% وبلغت نسبة المحايدون 5% ، ونسبة الذين لا يوافقون 25% من العينة المبحوثة.
4. بلغت نسبة الموافقين بشدة والموافقين على العبارة الرابعة نسبة 42.5% بينما بلغت نسبة الموافقين إلى حد ما نسبة 22.5% و نسبة المحايدون 10%، وبلغت نسبت الذين لا يوافقون 25% من العينة المبحوثة.
5. بلغت نسبة الموافقين بشدة والموافقين 42.5% على العبارة الخامسة بينما بلغت نسبة الموافقين إلى حد ما نسبة 27.5% ، أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم 12.5%، وأفراد العينة الذين لا يوافقون بلغت نسبتهم 17.5% من العينة المبحوثة

من الجدول رقم (8/3/3) يوضح التوزيع التكراري لعبارات محور العملاء

لا اوافق		محايد		اوافق الى حد ما		اوافق		اوافق بشده		العبارات
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
7.5%	3	0.0%	0	7.5%	3	47.5%	19	37.5%	15	1.تطبيق بطاقة الاداء المتوازن تساهم فى تلبية احتياجات ورغبات العملاء
5.0%	2	2.5%	1	7.5%	3	47.5%	19	37.5%	15	2.تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يساهم فى التحسين المستمر لتبنى سياسات نحو تحقيق رضا العملاء (الزيادن)
5.0%	2	2.5%	1	12.5%	5	57.5%	23	22.5%	9	3.تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يساهم فى التحسين المستمر لتبنى سياسات نحو زياده الحصه السوقيه
7.5%	3	0.0%	0	12.5%	5	50.0%	20	30.0%	12	4.تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يساهم فى التحسين المستمر لتبنى سياسات نحو القدره على اجتراب والاحتفاظ بالعملاء
10.0%	4	5.0%	2	17.5%	7	47.5%	19	20.0%	8	5.تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يساهم فى التحسين المستمر لتبنى سياسات تطويريه نحو سياسة التسهيلات الانتمانيه مع العملاء

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل، 2016 م

1. بلغت نسبة الموافقين بشدة والموافقين على العبارة الأولى 85% من العينة المبحوثة بينما بلغت نسبة الموافقين إلى حد ما نسبة 7.5% وبلغت نسبة الذين لا يوافقون 7.5%

2. بلغت نسبة الموافقين بشدة والموافقين على العبارة الثانية نسبة 85% من العينة المبحوثة أما الموافقين إلى حد ما 7.5% والمحايدون نسبة 5% وبلغت نسبة المحايدون 7.5%

3. بلغت نسبة الموافقين بشدة والموافقين على العبارة الثالثة نسبة 80% بينما بلغت نسبة الموافقين إلى حد ما 12.5% ، بينما نسبة المحايدون كانت 2.5%، ونسبة الذين لا يوافقون 5%

4. بلغت نسبة الموافقين بشدة والموافقين على العبارة الرابعة نسبة 80% من العينة المبحوثة بينما كانت نسبة الموافقين إلى حد ما 12.5% وكانت نسبة المحايدون 2.5% بينما كانت نسبة الذين لا يوافقون 7.5% من العينة المبحوثة

5. بلغت نسبة الموافقين بشدة والموافقين على العبارة الخامسة 67% من العينة المبحوثة بينما بلغت نسبة الموافقين إلى حد ما 17.5% و كانت نسبة الذين لا يوافقون 7.5% .

من الجدول رقم (9/3/3) يوضح التوزيع التكراري لعبارات محور جودة المعلومات المحاسبية

لا اوافق		محايد		اوافق الى حد ما		اوافق		اوافق بشده		العبارات
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0.0%	0	5.0%	2	15.0%	6	42.5%	17	37.5%	15	1.هل تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يؤدي الى التنفيذ الدقيق للأنظمه الداخليه للشركه مما يؤدي الى جوده المعلومه
0.0%	0	0.0%	0	15.0%	6	45.0%	18	40.0%	16	2.هل تطبيق محور التعلم والنمو للعاملين بالشركه يؤدي الى جودة المعلومه المحاسبية من خلال الجوده والالمام بالنظم المتبعه
0.0%	0	0.0%	0	15.0%	6	62.5%	25	22.5%	9	3.هل تطبيق بطاقة الاداء المتوازن تؤدي الى جودة المعلومه المحاسبية من خلال الاهتمام بالاهداف الماليه وغير الماليه
0.0%	0	7.5%	3	12.5%	5	47.5%	19	32.5%	13	4.هل تطبيق محور التعلم والنمو يساهم في الحصول على تقارير ماليه وقوائم ماليه اكثر دقه وبالتالي مما يساهم في جوده المعلومات المحاسبية
0.0%	0	0.0%	0	20.5%	8	51.3%	20	28.2%	11	5.هل تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يؤدي الى جودة المعلومات المحاسبية من خلال اهتمامها بعمليات قياس الاداء لكل الاطراف الداخليه

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل، 2016 م

1. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة على العبارة الأولى 80% بينما بلغت نسبة الموافقون إلى حد ما 15% وبلغت نسبة المحايدون 5%
2. بلغت نسبة الموافقون بشدة والموافقون على العبارة الثانية نسبة 85% بينما بلغت نسبة الموافقون إلى حد ما 15%
3. بلغت نسبة الموافقون والموافقون بشدة على العبارة الثالثة نسبة 85% بينما بلغت نسبة الموافقون إلى حد ما 15% .
4. بلغت نسبة الموافقون والموافقون بشدة على العبارة الرابعة نسبة 80% بينما بلغت نسبة الموافقون إلى حد ما 12% و نسبة المحايدون 7.5%
5. بلغت نسبة الموافقون والموافقون بشدة على العبارة الخامسة 79.5% بينما بلغت نسبة الموافقون إلى حد ما 20.5% .

جدول رقم (10/3/3) : يوضح المتوسط، الانحراف المعياري واختبار مربع كاي للمحور المالي

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	مستوى المعنوية	النتيجة
1.تطبيق بطاقة الاداء المتوازن تساهم فى تنفيذ وتحسين الاهداف الماليه التى تسعى لها الشركه والتي تستهدف العائد على الاستثمار	4.45	.597	14	2	0.001	قبول
2.تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يساهم فى التحسين المستمر للخدمات المتقدمه من قبل المصرف التى تستهدف زيادة القيمه الاقصاديه المضافه	4	.800	26.6	2	0.000	قبول
3.تطبيق بطاقة الاداء المتوازن تساهم فى تنفيذ وتحسين الاهداف الماليه التى تسعى لها الشركه والتي تستهدف تخفيض تكاليف الانتاج	4	.917	29.75	4	0.000	قبول
4.تطبيق بطاقة الاداء المتوازن تساهم فى تنفيذ وتحسين الاهداف الماليه التى تسعى لها الشركه والتي تستهدف زيادة الربحيه	4.28	.716	6.05	2	0.049	قبول
5.تطبيق بطاقة الاداء المتوازن تساهم فى تنفيذ وتحسين الاهداف الماليه التى تسعى لزياده التدفقات النقدية للمؤسسات الربحيه	4.1	.770	19.4	3	0.000	قبول
6.تطبيق بطاقة الاداء المتوازن تساهم فى تنفيذ وتحسين الاهداف الماليه التى تسعى لها الشركه فى المحافظه على استمراريه المنشاه ومواردها	4.03	.900	33	4	0.000	قبول

المصدر : إعداد الباحث ، نتائج التحليل الإحصائي ، 2016م

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (14) أكبر من القيمة الجدولية (0.001) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.45) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (تطبيق بطاقة الاداء المتوازن تساهم فى تنفيذ وتحسين الاهداف الماليه التى تسعى لها الشركه والتي تستهدف العائد على الاستثمار).

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (26.6) أكبر من القيمة الجدولية (0.000) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يساهم فى التحسين المستمر للخدمات المتقدمه من قبل المصرف التى تستهدف زيادة القيمه الاقتصاديه المضافه) .

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (29.75) أكبر من القيمة الجدولية (0.000) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4) والوسط الفرضي للدراسة (3) لصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (تطبيق بطاقة الاداء المتوازن تساهم فى تنفيذ وتحسين الاهداف الماليه التى تسعى لها الشركه والتى تستهدف تخفيض تكاليف الانتاج) .

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (6.05) أكبر من القيمة الجدولية (0.049) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.28) والوسط الفرضي للدراسة (3) لصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (تطبيق بطاقة الاداء المتوازن تساهم فى تنفيذ وتحسين الاهداف الماليه التى تسعى لها الشركه والتى تستهدف زيادة الربحيه) .

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (6.05) أكبر من القيمة الجدولية (0.000) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.01) والوسط الفرضي للدراسة (3) لصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (تطبيق بطاقة الاداء المتوازن تساهم فى تنفيذ وتحسين الاهداف الماليه التى تسعى لزياده التدفقات النقدية للمؤسسات الربحيه) .

6. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (6.05) أكبر من القيمة الجدولية (0.000) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.03) والوسط الفرضي للدراسة (3) لصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (تطبيق

بطاقة الاداء المتوازن تساهم فى تنفيذ وتحسين الاهداف الماليه التى تسعى لها الشركة فى المحافظه على استمراريه المنشاه ومواردها) .

جدول رقم (11/3/3) يوضح الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثاني : (العمليات الداخلية)

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	مستوى المعنوية	النتيجة
1. تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يساهم فى جودة فعاليه الانظمة الداخليه للشركه	4	0.99	16	3	0.01	قبول
2. تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يودى الى ضبط الانظمة الداخليه للشركه الذى يساهم فى جودة الانتاج	3.8	1.08	22	4	0.000	قبول
3. تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يهتم بخدمات ما بعد البيع	3.6	0.93	22.8	4	0.000	قبول
4. تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يساهم فى تجويد الانظمة الداخليه للشركه من خلال الاهتمام باستقبال الزين وحل مشكلاته	3.9	0.93	10.8	3	0.013	قبول

المصدر : إعداد الباحث ، نتائج التحليل الإحصائي ، 2016م

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (16) أكبر من القيمة الجدولية (0.01) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يساهم فى جودة فعاليه الانظمة الداخليه للشركه).

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (22) أكبر من القيمة الجدولية (0.000) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.8) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يودى الى ضبط الانظمة الداخليه للشركه الذى يساهم فى جودة الانتاج) .

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (22.8) أكبر من القيمة الجدولية (0.000) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.6) والوسط

الفرضي للدراسة (3) لصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يهتم بخدمات ما بعد البيع) .

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (10.8) أكبر من القيمة الجدولية (0.013) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.9) والوسط الفرضي للدراسة (3) لصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يساهم في تجويد الانظمة الداخليه للشركه من خلال الاهتمام باستقبال الزين وحل مشكلاته) .

من الجدول رقم (12/3/3) يوضح الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثالث : (التعلم والنمو)

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	مستوى المعنوية	النتيجة
1. تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يساهم في التحسين المستمر للتعليم والنمو من خلال زياده قدرات الموظف واعاده توجيهها	4.15	.853	15.4	3	0.002	قبول
2. لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لاحتواء المحور المالي في تطبيق بطاقة الاداء المتوازن فيما يتعلق بطبيعته العمل في الشركه	2.68	.707	6.2	2	0.045	رفض
3. لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لاحتواء بعد العميل في تطبيق بطاقة الاداء المتوازن فيما يتعلق بطبيعته العمل في الشركه	2.63	.616	15.6	2	0	رفض
4. لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لاحتواء المحور العمليات الداخليه وما تحويه في تطبيق بطاقة الاداء المتوازن فيما يتعلق بطبيعته العمل في الشركه	2.45	.876	16.4	3	0.001	رفض
5. لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لاحتواء بعد التعلم في تطبيق بطاقة الاداء المتوازن فيما يتعلق بطبيعته العمل في الشركه	2.63	.703	6	2	0.05	قبول

المصدر : إعداد الباحث ، نتائج التحليل الإحصائي ، 2016م

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (25.4) أكبر من القيمة الجدولية (0.000) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.15)

والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يساهم فى التحسين المستمر للتعليم والنمو من خلال زياده قدرات الموظف واعاده توجيهها).

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (15.75) أكبر من القيمة الجدولية (0.000) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (2.68) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح غير الموافقين بدرجة عالية على العبارة (لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لاحتواء المحور المالى فى تطبيق بطاقة الاداء المتوازن فيما يتعلق بطبيعته العمل فى الشركه) .

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (19.8) أكبر من القيمة الجدولية (0.000) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (2.63) والوسط الفرضي للدراسة (3) لصالح غير الموافقين بدرجة عالية على العبارة (لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لاحتواء بعد العميل فى تطبيق بطاقة الاداء المتوازن فيما يتعلق بطبيعته العمل فى الشركه) .

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (10.3) أكبر من القيمة الجدولية (0.04) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (2.45) والوسط الفرضي للدراسة (3) لصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لاحتواء المحور العمليات الداخليه وما تحويه فى تطبيق بطاقة الاداء المتوازن فيما يتعلق بطبيعته العمل فى الشركه) .

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (7.5) أكبر من القيمة الجدولية (0.000) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (2.63) والوسط الفرضي للدراسة (3) لصالح غير الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لاحتواء بعد التعلم فى تطبيق بطاقة الاداء المتوازن فيما يتعلق بطبيعته العمل فى الشركه) .

من الجدول رقم (13/3/3) يوضح الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الرابع : (العملاء)

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	مستوى المعنوية	النتيجة
1.تطبيق بطاقة الاداء المتوازن تساهم فى تلبية احتياجات ورغبات العملاء	4	1.071	24	3	0.000	قبول
2.تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يساهم فى التحسين المستمر لتبنى سياسات نحو تحقيق رضا العملاء (الزيادن)	4	1.008	35	4	0.000	قبول
3.تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يساهم فى التحسين المستمر لتبنى سياسات نحو زياده الحصه السوقيه	3.80	.955	40	4	0.000	قبول
4.تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يساهم فى التحسين المستمر لتبنى سياسات نحو القدره على اجتذاب والاحتفاظ بالعملاء	3.88	1.061	17.8	3	0.000	قبول
5.تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يساهم فى التحسين المستمر لتبنى سياسات تطويره نحو سياسة التسهيلات الانتمانيه مع العملاء	4.43	1.170	21.75	4	0.000	قبول

المصدر : إعداد الباحث ، نتائج التحليل الإحصائي ، 2016م

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (24) أكبر من القيمة الجدولية (0.000) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (تطبيق بطاقة الاداء المتوازن تساهم فى تلبية احتياجات ورغبات العملاء).

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (35) أكبر من القيمة الجدولية (0.000) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يساهم فى التحسين المستمر لتبنى سياسات نحو تحقيق رضا العملاء (الزيادن)).

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (40) أكبر من القيمة الجدولية (0.000) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.80) والوسط الفرضي للدراسة (3) لصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يساهم في التحسين المستمر لتبنى سياسات نحو زياده الحصة السوقيه) .

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (17.8) أكبر من القيمة الجدولية (0.000) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.88) والوسط الفرضي للدراسة (3) لصالح غير الموافقين بدرجة عالية على العبارة (تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يساهم في التحسين المستمر لتبنى سياسات نحو القدره على اجتزاب والاحتفاظ بالعملاء) .

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (21.75) أكبر من القيمة الجدولية (0.000) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.43) والوسط الفرضي للدراسة (3) لصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يساهم في التحسين المستمر لتبنى سياسات تطويريه نحو سياسة التسهيلات الانتمانيه مع العملاء) .

من الجدول رقم (14/3/3) : يوضح الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الخامس : (المعلومات المحاسبية)

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	القيمة الجدولية	النتيجة
1.هل تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يؤدي الى التنفيذ الدقيق للانظمة الداخليه للشركه مما يؤدي الى جوده المعلومه	4.03	.853	15.4	3	0.002	قبول
2.هل تطبيق محور التعلم والنمو للعاملين بالشركه يؤدي الى جودة المعلومه المحاسبية من خلال الجوده والالمام بالنظم المتبعه	4.25	.707	6.2	2	0.045	قبول
3.هل تطبيق بطاقة الاداء المتوازن تؤدي الى جودة المعلومه المحاسبية من خلال الاهتمام بالاهداف الماليه وغير الماليه	4.08	.616	15.6	2	0	قبول
4.هل تطبيق محور التعلم والنمو يساهم فى الحصول على تقارير ماليه وقوائم ماليه اكثر دقه وبالتالي مما يساهم فى جوده المعلومات المحاسبية	3.90	.876	16.4	3	0.001	قبول
5.هل تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يؤدي الى جودة المعلومات المحاسبية من خلال اهتمامها بعمليات قياس الاداء لكل الاطراف الداخليه	3.98	.703	6	2	0.05	قبول

المصدر : إعداد الباحث ، نتائج التحليل الإحصائي ، 2016م

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (15.4) أكبر من القيمة الجدولية (0.002) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.03) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح غير الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (هل تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يؤدي الى التنفيذ الدقيق للانظمة الداخليه للشركه مما يؤدي الى جوده المعلومه).

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (6.2) أكبر من القيمة الجدولية (0.045) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.25) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح غير الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (هل

تطبيق محور التعلم والنمو للعاملين بالشركة يؤدي الى جودة المعلومه المحاسبية من خلال الجوده والالمام بالنظم المتبعه) .

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (15.6) أكبر من القيمة الجدولية (0.000) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.08) والوسط الفرضي للدراسة (3) لصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (هل تطبيق بطاقة الاداء المتوازن تؤدي الى جودة المعلومه المحاسبية من خلال الاهتمام بالاهداف الماليه وغير الماليه) .

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (16.4) أكبر من القيمة الجدولية (0.001) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.90) والوسط الفرضي للدراسة (3) لصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (هل تطبيق محور التعلم والنمو يساهم في الحصول على تقارير ماليه وقوائم ماليه اكثر دقه وبالتالي مما يساهم في جوده المعلومات المحاسبية) .

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (6) أكبر من القيمة الجدولية (0.000) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.98) والوسط الفرضي للدراسة (3) لصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (هل تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يؤدي الى جودة المعلومات المحاسبية من خلال اهتمامها بعمليات قياس الاداء لكل الاطراف الداخليه) .

المبحث الثالث

اختبار الفروض

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والذي يهدف إلى التعرف على تأثير التقنية المصرفية المتطورة في الكشف عن عمليات غسل الأموال.

تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في المتغير المستقل كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحسوبة مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد.

ويعد التأثير معنوي إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أصغر من مستوى الدلالة المعتمد.

الفرضية الأولى : يوجد تأثير لتطبيق المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن وجودة المعلومات المحاسبية

جدول الارتباط الخطي

معامل التحديد المعدل	مربع الارتباط R^2	R الارتباط
0.919	0.936	0.967

جدول تحليل تباين خط الانحدار

القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار (f)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات

sig					
0.000	553.589	467.860	1	467.860	الانحدار
		0.845	38	32.115	البواقي
			39	499.975	المجموع

المعاملات

القيمة الاحتمالية sig	قيمة اختبار (t)	معامل الارتباط "Beta"	الخطأ المعياري	B معلمة	
0.232	1.215		0.842	1.023	القيمة ثابتة "constant"
0.00	23.528	0.967	0.033	0.779	المحور المالي

معامل الارتباط بين تطبيق المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن وجودة المعلومات المحاسبية

$R=0.967$ وهذا يدل على وجود ارتباط طردي بين الطرفين.

2. معامل التحديد $R^2 = 0.936$ نجد أن المتغيرات المستقل (المحور المالي) يفسر ما

نسبته 93% من حيث التباين في المتغير التابع (جودة المعلومات المحاسبية)، أي أن 93%

من التغير الذي يحدث في جودة المعلومات المحاسبية يتسبب فيه هذا المتغير المستقل و 7%

تتسبب فيه عوامل أخرى لم تدخل في النموذج.

3. من جدول (ANOVA) نجد أن قيمة F تساوي 553.589 و مستوى دلالة F (= sig

0.000) وهي أقل من 0.05 لذلك توجد علاقة ذات دلالة احصائية ما بين محور العملاء

لبطاقة الأداء المتوازن و جودة المعلومات المحاسبية.

4. من جدول المعاملات نجد ان قيمة T تساوى 20.487، ومستوى دلالة T تساوى 0.000
وهى أقل من 0.05 لذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية مابين المحور المالي لبطاقة الأداء
المتوازن وجودة المعلومات المحاسبية.

عليه تتأكد صحة الفرضية التي نصها : يوجد تأثير لتطبيق المحور المالي لبطاقة الأداء
المتوازن وجودة المعلومات المحاسبية.

الفرضية الثانية : يوجد تأثير لتطبيق محور العملاء لبطاقة الأداء المتوازن وجودة المعلومات المحاسبية.

جدول الارتباط الخطي

معامل التحديد المعدل	مربع الارتباط R ²	R الارتباط
0.915	0.917	0.958

جدول تحليل تباين خط الانحدار

القيمة الاحتمالية sig	قيمة اختبار (f)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000	419.467	458.467	1	458.467	الانحدار
		1.092	38	41.508	البواقي
			39	499.975	المجموع

المعاملات

القيمة الاحتمالية sig	قيمة اختبار (t)	معامل الارتباط "Beta"	الخطأ المعياري	B معلمة	
0.00	9.511		0.698	6.636	القيمة ثابتة "constant"
0.00	20.487	0.958	0.034	0.705	العملاء

معامل الارتباط بين تطبيق محور العملاء لبطاقة الأداء المتوازن وجودة المعلومات المحاسبية

R=0.958 وهذا يدل على وجود ارتباط طردي بين الطرفين.

2. معامل التحديد $R^2 = 0.917$ نجد أن المتغيرات المستقل (محور العملاء) يفسر ما نسبته

91% من حيث التباين في المتغير التابع (جودة المعلومات المحاسبية)، أي أن 91% من

التغير الذى يحدث فى جودة المعلومات المحاسبية يتسبب فيه هذا المتغير المستقل و 9%
تتسبب فيه عوامل اخرى لم تدخل فى النموذج.

3. من جدول (ANOVA) نجد ان قيمة F تساوى 419.722 و مستوى دلالة F (sig =) 0.000
وهى أقل من 0.05 لذلك توجد علاقة ذات دلالة احصائية ما بين محور العملاء
لبطاقة الأداء المتوازن و جودة المعلومات المحاسبية.

4. من جدول المعاملات نجد ان قيمة T تساوى 23.528، ومستوى دلالة T تساوى 0.000
وهى أقل من 0.05 لذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين محور العملاء لبطاقة الأداء
المتوازن وجودة المعلومات المحاسبية.

بناء على ذلك تتأكد صحة الفرضية التي نصها : يوجد تأثير لتطبيق محور العملاء لبطاقة
الأداء المتوازن وجودة المعلومات المحاسبية.

الفرضية الثالثة : يوجد تأثير لتطبيق محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وجودة المعلومات المحاسبية

جدول الارتباط الخطي

معامل التحديد المعدل	مربع الارتباط R ²	R الارتباط
0.921	0.923	0.961

جدول تحليل تباين خط الانحدار

القيمة الاحتمالية sig	قيمة اختبار (f)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000	454.559	461.403	1	461.403	الانحدار
		1.015	38	38.572	البواقي
			39	499.972	المجموع

المعاملات

القيمة الاحتمالية sig	قيمة اختبار (t)	معامل الارتباط "Beta"	الخطأ المعياري	B معلمة	
0.00	7.284		0.731	5.322	القيمة ثابتة "constant"
0.00	21.320	0.961	0.044	0.933	العمليات الداخلية

معامل الارتباط بين تطبيق محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وجودة المعلومات

المحاسبية R=.961 وهذا يدل على وجود ارتباط طردي بين الطرفين.

2. معامل التحديد $R^2 = 0.923$ نجد أن المتغيرات المستقل (العمليات الداخلية) يفسر ما

نسبته 92% من حيث التباين في المتغير التابع (جودة المعلومات المحاسبية)، أي أن 92%

من التغير الذى يحدث فى جودة المعلومات المحاسبية تتسبب فيه العمليات الداخلية بينما 9% من التغير تتسبب فيه عوامل اخرى لم تدخل فى النموذج.

3. من جدول (ANOVA) نجد ان قيمة F تساوى 454.559 و مستوى دلالة F (= sig 0.000) وهى اقل من 0.05 لذلك توجد علاقة ذات دلالة احصائية ما بين محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن و جودة المعلومات المحاسبية.

4. من جدول المعاملات نجد ان قيمة T تساوى 21.320، ومستوى دلالة T تساوى 0.000 وهى أقل من 0.05 لذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وجودة المعلومات المحاسبية.

من خلال ذلك تتأكد صحة الفرضية التي نصها : يوجد تأثير لتطبيق محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وجودة المعلومات المحاسبية

الفرضية الرابعة : يوجد تأثير لتطبيق محور التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن وجودة المعلومات المحاسبية.

جدول الارتباط الخطي

معامل التحديد المعدل	مربع الارتباط R ²	R الارتباط
0.861	0.865	0.930

جدول تحليل تباين خط الانحدار

القيمة الاحتمالية sig	قيمة اختبار (f)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000	243.478	432.478	1	432.478	الانحدار
		1.776	38	67.497	البواقي
			39	499.975	المجموع

المعاملات

القيمة الاحتمالية sig	قيمة اختبار (t)	معامل الارتباط "Beta"	الخطأ المعياري	B معلمة	
0.00	16.042		0.665	10.675	القيمة ثابتة "constant"
0.00	15.604	0.930	0.039	0.604	التعلم والنمو

معامل الارتباط بين تطبيق محور التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن وجودة المعلومات

المحاسبية R=.930 وهذا يدل على وجود ارتباط طردي بين الطرفين.

2. معامل التحديد $R^2 = 0.865$ نجد أن المتغيرات المستقل (التعلم والنمو) يفسر ما نسبته 86% من حيث التباين في المتغير التابع (جودة المعلومات المحاسبية)، أي أن 86% من التغير الذي يحدث في جودة المعلومات المحاسبية يتسبب فيه محور التعلم والنمو بينما 14% من التغير تتسبب فيه عوامل أخرى لم تدخل في النموذج.

3. من جدول (ANOVA) نجد أن قيمة F تساوي 243.478 و مستوى دلالة F (sig =) 0.000) وهي أقل من 0.05 لذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين محور التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن و جودة المعلومات المحاسبية.

4. من جدول المعاملات نجد أن قيمة T تساوي 21.320، ومستوى دلالة T تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 لذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين التعلم والنمو الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وجودة المعلومات المحاسبية.

مما سبق تتأكد صحة الفرضية التي نصها : يوجد تأثير لتطبيق محور التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن وجودة المعلومات المحاسبية.

أولاً: النتائج

من خلال البحث وبعد القيام بتحليل الدراسة الميدانية فقد تم بفضل الله التوصل إلى النتائج التالية:

1. توافر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات اللازمة لتطبيق مقياس الأداء المتوازن.
2. توافق الأنظمة الرقابية والتكاليفية والمعلوماتية مع متطلبات بطاقة الأداء المتوازن.
3. دعم الإدارة العليا لمتطلبات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وذلك يؤدي إلى تحسين في صورة إتخاذ القرار.
4. نموذج بطاقة الأداء المتوازن تساهم في تلبية إحتياجات ورغبات العملاء وتبني سياسات نحو تحقيق رضا العملاء واجتذاب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين وخدمات ما بعد البيع.
5. نموذج بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى التنفيذ الدقيق للأنظمة الداخلية للشركة مما يؤدي إلى جودة المعلومات المحاسبية.
6. تطبيق محور التعلم والنمو يؤدي إلى جودة المعلومات المحاسبية وذلك نتيجة للإلمام بالنظم والإجراءات المتبعة.
7. نموذج بطاقة الأداء المتوازن رباعي الأبعاد كافي لتطبيقه في سوق الأعمال السعودي.
8. الأهمية النسبية للمقاييس غير المالية مقارنة بالمقاييس المالية.
9. استخدام وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنشآت لها تأثير إيجابي على جودة المعلومات المحاسبية.

ثانياً: التوصيات

توصي الباحثة بالآتي:

1. مجتمع سوق العمل السعودي بتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن بصورة أكثر وضوح وشمولية وتحري الدقة في التعامل معها.
2. ضرورة توعية العاملين إلى أهمية أثر المؤشرات غير المالية في تقييم الأداء حتى لا يتم تجاهلها أثناء عملية التقييم وحتى يتم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الوجه الصحيح من قبل الإدارة العليا في مؤسسات العمل السعودي.
3. تشجيع الأفراد العاملين في المنشآت وتحفيزهم لتحقيق مستويات عالية من الأداء.
4. إشاعة القيم المشتركة بين العاملين في المنشآت وتحفيزهم ومشاركتهم في إتخاذ القرار وتوصيل المعلومات اللازمة للعاملين لمساعدتهم للقيام بعملهم بشكل جيد.
5. ضرورة توعية العاملين بأهمية محور العمليات الداخلية وذلك بالتركيز على الدورات الثلاثة المتضمنه لذلك المحور المتمثلة في دورات الإبداع ودورات العمليات التشغيلية و دورات خدمات ما بعد البيع مما يؤدي إلى جودة المعلومات المحاسبية.
6. إتباع كل الخطوات الأساسية لتصميم البطاقة بالشكل المطلوب وليس بشكل عشوائي وفي حالة عدم التمكن من تصميمها داخلياً يمكن اللجوء إلى شركات للإستشارات الإدارية وللخبراء في هذا المجال.
7. إقامة المزيد من الورش العلمية والتطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن هو أسلوب حديث ومتكامل يساهم في جودة المعلومات المحاسبية ومن خلال التنفيذ

الدقيق لأنظمة الداخلية وتطبيق محور التعلم والنمو كذلك شمولية للأهداف المالية وغير المالية.

8. إجراء المزيد من البحوث والدراسات المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن للوصول إلى معالجات محاسبية متكاملة لعملياتها.

ثالثاً: المقترحات المستقبلية

1. دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي.
2. أهمية تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية.

المراجع

1. محمد محمود السيد، نموذج مقترح لنظم المعلومات الإدارية، رسالة دكتوراه منشورة ، جامعة القاهرة ، جامعة عين شمس 1988م.
2. عبد الباسط سعيد الفقيه، التخطيط لتطوير نظام المعلومات التربوي بمركز الدراسات والبحوث التربوية، في الجمهورية اليمنية ، رساله ماجستير، جامعة حلوان، 1992م.
3. محمد سعيد خشبة، نظم المعلومات والمفاهيم ، التحليل ، التعميم، القاهرة، مطابع الوليد، 1992م.
4. عباس مهدي الشيرازي ، نظرية المحاسبة ذات السلاسل ، الكويت 1995.
5. محمد نور برهان وغازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات المحوسبة ، عمان ، دار المناهل 1998م.
6. كمال الدين مصطفى الدهراوي، مدخل معاصر من نظم المعلومات المحاسبية ، ط2 ، الدار الجامعية 2002 – 2003م.
7. عبد الرزاق محمد قاسم ، نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة ، الدار العلمية الدولية للنشر، الاردن، 2003م.
8. حسين مجدي حريم، إدارة المنظمات 2 ، منظور كلي ، عمان ، دار الجامعة، 2003م.
9. نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني (عدد خاص)، المجلد الواحد والعشرون، ديسمبر 2005.
10. د. عبد الحميد عبدالفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، مكتبة الشقري، جامعة المنصورة، 2006م - 1427هـ، الطبع الثانية.
11. صدام محمود الحيايلى واخرون ، أثر التجارة الإلكترونية علي جودة المعلومات المحاسبية ، جامعة الكويت، 2006م.

12. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي , المدخل المعاصر لقياس الاداء الاستراتيجي , كلية التجارة قسم إدارة الأعمال جامعة المنصورة 2006م .
13. منذر يحي الداية، أثر استخدام نظم المعلومات المحاسبية علي جودة البيانات المالية، عزه الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير للجامعة الاسلامية، 1430هـ 2009م.
14. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن(BSC)Balance Score Card مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2009م.
- 15.وائل محمد صبحي إدريس و طاهر حسين، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى 2009م.
16. زياد عبدالحليم الذبية ، مدى تطبيق نظام الأداء المتوازن BSC في المصارف اليمنية التجارية ، دراسة تطبيقية على المصارف اليمنية ، ابحاث اقتصادية وإدارية ، العدد التاسع ، 2011م.
17. نعيمة يحيوي وآخرون، بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة لتغيير الشامل لأداء المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة الجزائر، 2011.
18. صالح بلاسكة , قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كاداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة فرحات عباس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ,الجزائر ,2012م.
19. د. جبير إبراهيم الدرامور، أثر تطبيق الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2013م.
20. صدام محمد محمود وآخرون، الاستخدام المحاسبي للمقارنة المرجعية باعتماد النسب المالية وبطاقات الأداء المتوازن كأدوات لها في تقويم الأداء

- المالي للمصارف، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، ورقة بحثية منشورة في العدد 113، المجلد 35 لسنة 2013م.
21. محفوظ احمد جودة , تطبيق نظام قياس الاداء المتوازن واثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الالمونيوم الاردنية ,دراسة ميدانية المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية , سلسلة العلوم الانسانية , المجلد 11, العدد 2 .
22. محفوظ احمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الالمونيوم، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العدد الثاني.
23. مريم شكري محمود ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الاعمال ، 2013م.
24. مريم شكري نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة اختبارية في شركة طيران المملكة) رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2013م.
25. نعيمة يحيوي ، بطاقة الاداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة الجزائر، 2011، ص 78 .
- 26.Prof: zeyadHyahyaAlsagah.
- 27.ResourceDonold E, Kiseso, Ibid, P (71) (1)
28. Donald E.Kieso ,Ibid,p (71).
- 29.www.minshawi .com / other/ gendelgythm
- 30.www.infotichaccontants. Com prof: kasimmibrahimAlhubaity
- 31.www.d-ragaba-m.ig.pdf-Adobe Reader 42.
- 32.www.dalacedscorecard.org
- 33.www.balancedScorcard.Org.pp2,3.
- 34.www.d-ragaba-m.ig.pdf-Adobe Reader.
- 35.Robet Kaplan and Darid Norton the blanced Score card Transtating starategy into Harrard busi nen school 1996

ملحق قائمة المحكمين

رقم	الاسم	الدرجة العلمية	الجهة
1	أ. د بابكر ابراهيم الصديق	استاذ مشارك	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا-كلية الدراسات التجارية
2	د. زهير احمد علي	استاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا-كلية الدراسات التجارية
3	د. عايدة عثمان	استاذ مساعد	جامعة شرق النيل-كلية العلوم الادارية