



استعمال بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي للوحدات الاقتصادية.

م. د. صادق ظاهر فرحان

كلية الامام الكاظم (ع) أقسام واسط

sadeq.dhahir@iku.edu.iq

ملخص:

يهدف البحث الى بيان استعمال بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي للوحدة الاقتصادية ، وقدرتها على تحسين اعمالها لتحقيق الاهداف الاستراتيجية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبيان كأداة لجمع البيانات، فقد تم توزيع الاستبانة على عينة من العاملين في معمل نسيج وحياسة واسط وعددهم 100 مفردة، وبلغت المفردات الصالحة للتحليل 90 مفردة، وجرى التحليل للبيانات المبيعة وفق برنامج SPSS الاحصائي وفق الاختبارات المناسبة، وخلصت النتائج الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستعمال بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي للوحدة الاقتصادية.

المبحث الاول: منهجية البحث:

المقدمة:

يعد تقييم الاداء من العوامل الأساسية التي تؤثر في عمل الوحدات الاقتصادية في العصر الحديث، ومع استمرار نشاطها يصبح من الضروري تقييم ادائها بصورة مستمرة، وتأتي بطاقة الأداء المتوازن كأداة تساهم في قياس الأداء الاستراتيجي وتقييم الوحدة الاقتصادية بشكل شامل، ومن المهم استكشاف العلاقة بين استعمال بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الاداء الاستراتيجي ، من خلال تحليل المتغيرات المختلفة المرتبطة بهذا الموضوع، اذ يحاول البحث الحالي ان يقدم مساهمة قيمة في فهم كيفية استعمال بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لتقييم الاداء الاستراتيجي، مما يساهم في تحسين أداء الوحدة الاقتصادية وتعزيز قدرتها التنافسية.

أولاً: مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في عدم وجود آلية واضحة لتقييم الاداء الاستراتيجي للوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، مما يؤدي إلى صعوبة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وكذلك ضعف مؤشرات الاداء غير المالية، ومحدودية التكامل بين الجوانب البيئية والاجتماعية والمالية.

ويمكن صياغة التساؤل البحثي الاتي:

- ما هو تأثير استعمال بطاقة الأداء المتوازن على فاعلية تقييم الاداء الاستراتيجي للوحدة الاقتصادية؟

ثانياً: أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث في تسليط الضوء على أهمية تقييم الاداء الاستراتيجي للوحدة الاقتصادية لضمان تحقيق العوائد المرجوة، إضافة الى تقديم إطار عمل يمكن الوحدات الاقتصادية من تقييم ادائها بشكل أكثر دقة وفعالية، كما يسهم البحث في تعزيز الفهم حول كيفية استعمال بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتوجيه القرارات الاستراتيجية، كما تتجلى الأهمية في الإسهام الأكاديمي والعملية بالإشارة إلى الفجوات المعرفية التي يسدها البحث.

ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف البحث الى تحقيق الاتي:

- بيان تأثير استعمال بطاقة الأداء المتوازن على فاعلية تقييم الاداء الاستراتيجي للوحدة الاقتصادية، وقدرتها على تحقيق اهدافها الاستراتيجية.

رابعاً: فرضية البحث:

تصاغ فرضية البحث كالآتي:

- 1 هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستعمال بطاقة الأداء المتوازن على فاعلية تقييم الاداء الاستراتيجي في الوحدة الاقتصادية مما يعزز من قدرتها على المنافسة في السوق.

خامساً: المنهج:

استعمل المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتنفيذ التحليل عليها، واستعمال الاستبيان لجمع المعلومات من عينة من العاملين في معمل نسيج واسط لبيان أثر استعمال بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي.

سادساً: مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث بمعمل نسيج وحياسة واسط ، وعينة البحث العاملين في الاقسام الادارية والمالية والهندسية في المعمل.

المبحث الثاني: بطاقة الاداء المتوازن :

اولا: نشأة ومفهوم بطاقة الاداء المتوازن ا:

كان اول ظهور رسمي لبطاقة الاداء المتوازن بصورة تامة سنة 1992 على يد روبرت كابلان ونورتون دايفيد، وذلك بعد دراسة استمرت حوالي السنة على اثنتي عشرة مؤسسة ضمن كندا وامريكا، بغية تقييم ادائها، ولاحظ الباحثان ان مسيري هذه المؤسسات لا يفضلون اسلوباً معيناً في التقييم على حساب أسلوب اخر، بل يبحثون عن تقييم يوازن بين المالي وغير المالي، وهنا انطلقت فكرة مؤشر أداء شامل يمثل الاداء المتوازن. واشتق مفهوم بطاقة الاداء المتوازن المستدامة من بطاقة الاداء المتوازن التقليدية، وذلك استجابة للقضايا البيئية والاجتماعية، التي تعد ركائز أساسية لبيئة اعمال مستدامة، (النعمي، 2007: 74).

وجاءت التعاريف مختلفة بصدد بطاقة الاداء المتوازن المستدامة ويمكن تعريفها بانها مدخل لقياس الاداء باستعمال مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والمتعلقة بعناصر النجاح الحاسمة للوحدة الاقتصادية وليس فقط على الجوانب المالية وتسهم بطاقة الاداء المتوازن في خطط الاداء التشغيلي قصير الأمد في الخط نفسه مع الاداء الاستراتيجي طويل . (Jackson & Sawyers, 2011: 372)

وان بطاقة الاداء المتوازن تترجم مهمة واستراتيجية الوحدة الاقتصادية إلى مجموعة من مقاييس الانجاز والتي توفر إطاراً لتنفيذ استراتيجيتها حيث أن تلك البطاقات لا تركز فقط على انجاز الاهداف المالية إنما تسلط الضوء على الاهداف غير المالية التي يجب ان تنجزها لتلبية الاهداف المالية (Horngren et al ., 2012 : 457)

يتضح ان بطاقة الاداء المتوازن تساعد في الكشف عن اهداف بيئية واجتماعية استراتيجية هامة للوحدة الاقتصادية، إضافة الى تعزيز الشفافية في توليد القيمة المضافة بشكل اولي من النواحي البيئية والاجتماعية واعداد عملية تطبيق الاستراتيجية.

ثانيا: اهداف بطاقة الاداء المتوازن :

هنالك عدة أهداف لبطاقة الاداء المتوازن ، ومنها الاتي (محمد، 2024، ص154-155):

تهدف الى تحقيق التوازن بين العوامل الأساسية الاتية:

- 1- التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية لأداء الوحدة الاقتصادية، وهذا يفيد في تجاوز الانتقادات الموجهة للأساليب التقليدية المعتمدة على المؤشرات المالية فقط عند تقييم الأداء.
- 2- تسهم البطاقة في مساعدة الإدارة لتحقيق الرقابة الاستراتيجية من خلال التأكد من بلوغ الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بمحاور البطاقة.
- 3- تستهدف البطاقة تقييم وتطوير أداء الوحدة الاقتصادية من منظور الاستدامة عبر ربط محاورها بمعيار افضل أداء مستهدف مستقبلاً مقارنة بباقي المنافسين.

4- تفيد البطاقة في بناء وخلق قيمة للوحدة الاقتصادية على الاجل الطويل، وذلك بدمج الأهداف البيئية والاجتماعية مع المحاور الرئيسة للبطاقة، مما يدعم ربط أداء الاستدامة بالأنشطة التشغيلية، وأيضا تحقيق الجودة البيئية والاجتماعية مع الحفاظ على الربحية.

ثالثا: الصعوبات والانتقادات التي وجهت الى بطاقة الأداء المتوازن:

تواجه مجموعة من الصعوبات والمشاكل التي يمكن تفاديها او التكيف معها ومن أهمها (السياسي واخرون، 2021، ص550):

- 1- الرغبة في اعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي الى حالة شلل كامل بالعملية، الا انه بالتجربة تعدل الوحدة الاقتصادية في بطاقتها بإضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية بما يسمح لها بتوقع افضل للأداء.
- 2- صعوبة تعظيم كل المؤشرات معاً والأفضل الفصل بين مختلف الأهداف الاستراتيجية.
- 3- ان اغفال المؤشرات غير المالية عند تقييم الأداء يجعلهم يركزون بشكل اكبر على ما يبين أدائهم عند التقييم ويهملون من أهمية المؤشرات الأخرى.
- 4- ان التوقعات الخاصة بالبطاقة تكون مرتبطة بشكل مباشر وغير مباشر بمصالح الأطراف المتعاملة مع المؤسسة مثل المستثمرين والعملاء المباشرين.

رابعا: خصائص بطاقة الأداء المتوازن:

حتى تحصل البطاقة على نتائج ناجحة وواضحة يجب ان تتسم بالخصائص الاتية (خلف وإسماعيل، 2020، ص167-168):

- 1- التركيز: تتضمن البطاقة الكثير من المقاييس، ويجب ان تميز بين ما هو ضروري وغير ضروري للوصول الى النجاح والنتائج المطلوبة، فعملية التركيز سوف يعلم العاملون ما هو مهم للوحدة الاقتصادية، ويتخذ المديرون أفضل القرارات لتحقيق النجاح، فالتركيز على الأمور المهمة ضروري للحصول على أفضل النتائج المطلوبة.
- 2- الصلاحية: الحاجة الى مقاييس مثبتة تعكس نتائج الأداء التي تفيد للأجل الطويل، فعندما لا يوجد صلاحية فتكون هناك مشكلة في تقييم الأمور غير الملموسة باستعمال المقاييس التقليدية، أي يتم قياس الأمور بشكل خاطئ، مما يعني عدم مرونة وهذا يسبب بذل مجهود في أمور غير نافعة بدلاً من الأمور الأكثر قيمة.
- 3- الاتصال: اي تقوم الوحدة الاقتصادية بتوصيل استراتيجيتها بشكل واضح الى كافة مصانعها، لأنها تحتاج الى النجاح، واي فشل يعني عدم تحقيق العاملين لأهدافهم، فأكثر الوحدات الاقتصادية التي لا تحصل على نتائج قابلة للقياس سببها عدم إيصال استراتيجيتها بشكل واضح وسليم.
- 4- التكامل: لتصميم بطاقة أداء فعالة يجب ان يتم دمجها مع إدارة الأداء، فالتكامل السليم امر حيوي لتحقيق النجاح، وينبغي ان يكون هناك اتصال وتكامل بين البطاقة وأداء الوحدة الاقتصادية، مع تخصيص الموارد اللازمة لجعل ذلك اسهل بغية تحديد الأنشطة غير ذات الصلة وتخفيض الموارد عبر تحديد الأنشطة الرئيسة، كما ينبغي ربط النتائج بالمكافآت، وتثقيف العاملين حول النتائج المطلوبة.

خامساً: اعداد بطاقة الأداء المتوازن وخطوات تطبيقها:

يوجد متطلبات أساسية يجب ان تتوافر عن اعداد بطاقة الأداء المتوازن وهي:

- 1- ان تليي البطاقة بشكل أساسي الخصائص والمتطلبات الاستراتيجية والجوانب البيئية والاجتماعية للوحدة الاقتصادية بشكل محدد وليس بشكل عام.
 - 2- تحقيق حالة التكامل في الجوانب البيئية والاجتماعية وفقاً لأهميتها الاستراتيجية، وهذا يبين ما اذا كان ادخال منظور خامس غير سوقي ضرورياً ام لا.
- وتمر عملية اعداد بطاقة الأداء المتوازن بعد الاخذ بالاعتبار المتطلبات السابقة بعدة خطوات او مراحل يمكن ايجازها كما يلي:

- 1- تعيين استراتيجية الوحدة الاقتصادية التي سيجري تطوير بطاقة اداءها.
 - 2- بيان وتوضيح الجوانب البيئية والاجتماعية الخاصة بها.
 - 3- بيان وتحديد الأهمية الاستراتيجية للجوانب البيئية والاجتماعية.
- تعددت الآراء حول ترتيب الخطوات المطلوبة لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن، فقد تباينت الخطوات من وحدة اقتصادية الى أخرى وفقاً لظروفها ورؤيتها، ولكن بالمجمل فيمكن ايجازها وفق الاتي (الموسوي، 2021، ص45):
- 1- بيان رؤية الوحدة الاقتصادية التي تعبر عن الهدف المنشود المحدد مسبقاً، ولديها رغبة في تحقيقه مستقبلاً في الاجل الطويل بما يسهم في توجيه مسيرتها واثراء طموحات المستفيدين.
 - 2- تحديد الاستراتيجيات الواجب اتباعها والمحددة من الإدارة العليا، وفق دورة حياتها وحيات منتجاته ومستوى المنافسة مع اقرانها، وبما تتمتع به من موارد وامكانيات في مواجهة السوق مثل رضا العملاء والأداء البيئي والتكنولوجيا والابتكار، كلها عوامل تزيد من المركز التنافسي للوحدة الاقتصادية.
 - 3- الانتقال الى تنفيذ تلك الاستراتيجيات ومناقشة الاحتياجات المطلوبة لبلوغ الأهداف التي تسهم في تحقيق رؤية الوحدة الاقتصادية.
 - 4- تحديد مقاييس أداء الأهداف الاستراتيجية المعينة في الخطوة الأولى والمشكلة من الهدف الاستراتيجي.
 - 5- توضيح خطة العمل وتصاغ الأهداف وفق جداول زمنية لإعداد التقارير.
 - 6- تحديد الأنشطة المزمع تنفيذها لتحقيق الأهداف وترجمة ما هو مخطط الى واقع فعلي.
 - 7- المتابعة المستمرة والتقييم الدائم من المؤسسة لاكتشاف الأخطاء والتعديل عليها وتقويمها

سادساً: هيكلية المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:

تؤثر الوحدة الاقتصادية على المقاييس التي تستخدمها حول كل من تلك المنظورات الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن وهي عبارة عن علامات مثقبة للمنافس توفر أساساً لمستويات انجاز الهدف من القياس المالي و غير المالي وهي تشير إلى مستويات الانجاز الضرورية لتلبية حاجات الزبون والتنافس وانجاز الأهداف المالية وهذه المنظورات هي : (Horngren etal ., 2006 : 459).

- 1- المنظور المالي : وهو يقوم هدف الاستراتيجية فإذا الحالة تخفيض الكلفة المتعلقة بكلف المنافسين ونمو المبيعات يمثل المبادرة الاستراتيجية الهامة لأي وحدة اقتصادية فان المنظور المالي يركز على كم من الناتج التشغيلي ينتج من تقليل الكلف وبيع المزيد من الوحدات الانتاجية .
- 2- منظور الزبائن: وهو يعرف الزبون الهدف من منافسة السوق وقياس نجاح الوحدة الاقتصادية في تلك المنافسة. وللسيطرة على اهداف النمو تستخدم الوحدات الاقتصادية مقاييس مثل حصة السوق في شبكة الاتصال وعدد من الزبائن الجدد ونسب رضا .
- 3- منظور العمليات الداخلية: تركز على العمليات الداخلية التي تخلق القيمة للزبائن والتي بالمقابل تزيد المنظور المالي بزيادة قيمة حامل السهم، مثل تحديد تحسينات هذا المنظور في الاهداف بعد مستوى العلامات المنجزة ضد المنافسين الرئيسيين لوحدة اقتصادية ما . إن هذا المنظور يشمل العمليات الفرعية الثلاثة :
- أ- العملية الابتكارية / خلق منتجات وخدمات وعمليات تلبي حاجات الزبائن مثل السعي لتقليل الكلف وزيادة النمو بواسطة تحسين عملياتها التصنيعية .
- ب- عمليات التشغيل / انتاج وتجهيز المنتجات الموجودة والخدمات التي تلبي حاجة الزبون مثل تحسين نوعية الانتاج ، تقليل وقت التجهيز الى الزبائن ، تلبية التواريخ المحدودة .
- ت- عملية خدمات ما بعد البيع / توفير الخدمة والدعم للزبون بعد بيع المنتج او الخدمة مثل التحكم بكم السرعة والدقة للاستجابة لطلبات خدمة الزبون .
- 4- منظور التعلم والنمو – هذا المنظور يبين القدرات التي يجب ان تحوزها الوحدة الاقتصادية للوصول إلى العمليات الداخلية التي تخلق القيمة للزبائن وحملة الاسهم .
- 5- المحور المجتمعي (البيئي والاجتماعي): يركز هذا المحور على تقييم مستوى مساهمة الوحدة الاقتصادية في الوفاء بمتطلبات البيئة والمجتمع، كونها جزء لا يتجزأ من تأثيرات المجتمع المحيط بها، من خلال تقييم قدرتها على حماية البيئة والحفاظ على الصحة وغيرها، ومن اهم مقاييس هذا المحور معدل تكرار الحوادث واصابات العمل، وحصة المؤسسة من استهلاك الموارد الطبيعية، ومتوسط الاستثمار في الطاقة النظيفة وغير ذلك.

المبحث الثالث: تقييم الاداء الاستراتيجي.

تسعى الوحدات الاقتصادية إلى ضمان بقائها ونموها وتطورها وذلك عن طريق التعرف على العوامل المؤثرة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، من أجل الوصول إلى كفاءة وفاعلية أدائها الاستراتيجي، ويعد الأداء الاستراتيجي الكفوء من المرتكزات الرئيسة لبقاء واستمرار الوحدة الاقتصادية، ولهذا سيتم التطرق في هذا المبحث لماهية الأداء الاستراتيجي وأهميته وخصائصه وبيان مراحل قياسه وتقييمه للوصول إلى الهدف الذي تسعى الوحدات الاقتصادية إلى تحقيقه.

أولاً: مفهوم الأداء الاستراتيجي:

عرف الأداء الاستراتيجي بأنه مرآة تعكس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها طويلة المدى، أو هو النتائج التي ترغب وتسعى الوحدة الاقتصادية إلى تحقيقها والاختزال بالخطط الاستراتيجية وترجمتها إلى نتائج تساعد المدبرين ليكونوا قادرين على الاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة. (الجبوري، 2005: 48).

وهناك منظورين للأداء الاستراتيجي هما: (نايف، 2007: 88)

- 1- الأداء الذي يهتم بالجوانب الاقتصادية والذي ينصب تركيزه على عوامل السوق الخارجية مثل الموقف التنافسي للوحدة الاقتصادية.
- 2- الأداء الذي يهتم بالجوانب التنظيمية التي تبنى على أساس الأساليب الاجتماعية والسلوكية ومدى ملائمتها للبيئة التنظيمية.

ثانياً: أهمية الاداء الاستراتيجي:

تبرز أهمية الاداء الاستراتيجي من الاتي: (سعيد، 2005: 41)، (الدليمي، 1998: 82).

- 1- للأداء الاستراتيجي دوراً مهماً في عملية الإدارة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة، النظرية والتطبيقية والإدارية.
- 2- يقوم الأداء الاستراتيجي بتقديم تغذية عكسية شاملة لاستراتيجية الوحدة الاقتصادية والتي تساعد على تقليص الفجوة الاستراتيجية وتحسين أداء إستراتيجية الوحدة الاقتصادية.
- 3- إن الأداء الاستراتيجي يساعد على تخفيض كلف أنشطة الوحدة الاقتصادية أو القيمة المقدرة للمشتريين مقارنة بالمنافسين.
- 4- أن التخطيط للأداء الاستراتيجي يساعد على كشف العلاقة بين توجهات الوحدة الاقتصادية بعيدة الأمد واستراتيجيات بلوغها.
- 5- يحقق الأداء الاستراتيجي الشمولية في مضامينه باحتوائه العديد من المفاهيم المتعلقة بالفاعلية والكفاءة والتميز المنظمي والنجاح التنظيمي ويتضمن اتفاق ضمني للتعبير عنه بقدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق الاهداف والغايات.
- 6- يعد الأداء الاستراتيجي أساساً للتنبؤ بنجاح أو فشل الشركات في تنفيذ قراراتها وخططها الاستراتيجية.

ثالثاً: خصائص الاداء الاستراتيجي:

يتمتع الاداء الاستراتيجي بعدة خصائص وهي كالآتي: (السعد وآخرون، 2012 : 175)

- 1- يصف الأداء الاستراتيجي الأداء الشامل على مستوى الوحدة الاقتصادية.
- 2- يتضمن الأداء الاستراتيجي نتيجة الأداء المتوقعة.
- 3- يحقق التوازن بين توجهات الوحدة الاقتصادية بعيدة وقريبة الأمد.
- 4- تتحقق أسبقياته ومؤشرات تطوره عن طريق العلاقة بين دورة حياة الوحدة الاقتصادية والتغير في الربحية.
- 5- يقاس الأداء الاستراتيجي بمقاييس مالية وغير مالية في الوقت نفسه.

رابعاً: قياس الاداء الاستراتيجي:

أن قياس الأداء يساعد على تحويل الافتراضات التي على وفقها أعدت الخطة الاستراتيجية إلى حقائق مفهومة ويشق الطريق نحو التحسين، وهناك عدد من مقاييس الأداء الاستراتيجي منها:

- 1- مقاييس مالية تقليدية : إن استعمال هذه المقاييس يساعد على إعطاء صورة واضحة عن أداء الوحدة الاقتصادية في مدة محددة، فهي مفيدة للمقارنة مع المدد السابقة أو مقارنتها مع الشركات المماثلة والمنافسة لها لقياس مقدار النمو أو التحسن في الأداء ، فهي مجموعة من المقاييس التي تعبر عن قدرة الشركة على تحقيق الإرباح (سلمان:2003، 80).
- 2- مقاييس أصحاب المصالح : هي مقاييس تحدد الأثر المباشر وغير المباشر لنشاطات الوحدة الاقتصادية في اهتمامات أصحاب المصالح ويجب على الإدارة العليا أن تضع واحداً أو أكثر من المقاييس البسيطة لكل فئة من فئات أصحاب المصالح وذلك لكي تحافظ على جذب اهتمامهم.
- 3- قدم كل من (Norton & Kaplan) نموذجاً لقياس الأداء الاستراتيجي وهو بطاقة الأداء المتوازن، وهي أداة لقياس أداء الوحدات الاقتصادية من أربعة أبعاد وهي البعد المالي، والزبائن، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والحقت صفة التوازن بهذه الاداة لأنها توازن بين استعمال مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء على المدى القصير والمدى الطويل في تقرير واحد .
- (Horngren, 2012 :466, 470)
- 4- أنموذج (Altman) : هو نموذج متعدد الابعاد يشير الى التميز بالأداء ويحتاج الى اكثر من مقياس، يستعمل الدالة (Z Factor) لقياس الاداء ، فاذا كانت الدالة اقل من (1.8) يكون الاداء الاستراتيجي ضعيف ، اما اذا كانت اكثر من (3) يعد الاداء الاستراتيجي جيد وما بينهما يعد متوسط. (الصيادي ، 2008: 25)

العلاقة بين استعمال بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الاداء الاستراتيجي:

ان الوحدة الاقتصادية يمكنها أن تنجح في تطبيق بطاقة الاداء المتوازن وذلك من خلال استعمال مقاييس قليلة ومركزة تهتم بقياس الاداء الاستراتيجي بدلا من استعمال مقاييس كثيرة ومظلة، مع امكانية التوسع في هذه المقاييس وضرورة الاهتمام بالمقاييس غير المالية التي تؤثر على ادائها مثل(زيادة اعداد الزبائن، تحسين الخدمات، تطوير نظم المعلومات والتكنولوجيا المستخدمة، تدريب وتطوير العاملين وتحفيزهم) فضلاً عن المقاييس المالية، وان يتم تطوير مقاييس البطاقة بين فترة وأخرى وفقاً للتغيرات التي تحيط بالوحدة الاقتصادية سواء كانت داخلية او خارجية وان يتم تكييف البطاقة لكي تتناسب مع طبيعة عملها. (البناء، 2013: 26).

المبحث الرابع: الدراسة العملية للبحث:

يتناول هذا الجانب من البحث عرضاً يبين الإجراءات المستخدمة في اتمام وانجاز الدراسة العملية للبحث، هذا الاطار يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستعانة بأداة استبيان لاختبار الفرضيات البحثية، والاستبانة تمثل واحدة من أهم الأدوات التي تستخدم في الابحاث من اجل عملية جمع المعلومات، اذ تمكن الاستبانة من جمع البيانات من شريحة واسعة من الافراد الذين يشملهم البحث بشكل سهل وبسرعة وتكلفة اقل، من اجل الوصول الى النتائج البحثية مع وضع التوصيات المناسبة، واعتمد بتصميم الاستبانة على مقياس ذو رتب وفق سلم ليكرت الخماسي المقياس.

مجتمع وعينة البحث:

المجتمع يتمثل بالعاملين في معمل نسيج وحياسة واسط.

عينة البحث يتمثل بعينة عشوائية مكونة من مائة فرد من العاملين في معمل نسيج وحياسة واسط في الاقسام الادارية والمالية والهندسية.

وكانت الاستبانات الموزعة وفق الجدول الاتي:

الجدول (1) توزيع الاستبانة

البيان	العدد	النسبة
اجمالي الاستبانات الموزعة	100	%100
عدد الاستبانات المستردة	92	%92
عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	90	%90

يتضح ان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل يبلغ 90 مفردة من اجمالي العدد الموزع والبالغ 100.

اختبار ثبات الاستبانة:

يتم استعمال اختبار ألفا كرونباخ، من خلال انه يعد كل سؤال في الاستبانة وكأنه جزء خاص من تلك الاستبانة، ومن ثم تعميم نتيجة هذا الاختبار على الاستبانة ككل، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (2) صدق الاستبانة

المحور	الفقرات	ألفا كرونباخ
محور بطاقة الأداء المتوازن	10	0.765
محور تقييم الاداء الاستراتيجي	10	0.772
الاستبانة ككل	20	0.798

المصدر: الباحث وفق SPSS.

يتبين ان معامل الثبات كرونباخ الخاص بالاستبانة المطبقة في البحث مرتفع وله قيمة مقبولة، هذا يؤدي الى انه يمكن الاعتماد على الاستبيان للقيام بالتحليل العملي للبحث.

الخصائص الديمغرافية للعينة المبحوثة:

الجدول رقم (3) الخصائص الديمغرافية للعينة

المتغير	الإجابة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	58	%77.89
	انثى	32	%22.1
	المجموع	90	%100
العمر	اقل من 30	10	%18.94
	من 30 الى 40	26	%30.5
	من 41 الى 50	38	%34.74
	اكثر من 50	16	%15.8
	المجموع	90	%100
الخبرة	اقل من 5	16	%17.8
	من 5 الى 9	26	%28.9
	من 10 الى 15	42	%46.6
	اكثر من 15	6	%6.6
	المجموع	90	%100
التعليم	اقل من بكالوريوس	20	%22.2
	بكالوريوس	50	%55.5
	ماجستير	13	%14.4
	دكتوراه	7	%7.7
	المجموع	90	^100

--	--	--	--

اعداد الباحث وفق SPSS

الإحصاء الوصفي للاستبانة:

استجابة عينة البحث نحو العبارات لمحاور الاستبانة والنتائج كالآتي:

الجدول رقم (4) محاور وفقرات الاستبانة

القيمة الاحتمالية	الأهمية النسبية	المتوسط	المحاور والفقرات
			محور بطاقة الأداء المتوازن
0.000	82.22%	4.11	استعمال بطاقة الأداء المتوازن يسهم بتحديد الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالوحدة الاقتصادية.
0.000	84.89%	4.24	بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لتقييم الأداء في الوحدة الاقتصادية.
0.000	81.78%	4.09	استعمل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المشتقة من بطاقة الأداء المتوازن لقياس نجاح تقييم الاداء
0.000	80.89%	4.04	بطاقة الأداء المتوازن تساعد في تحقيق التوازن بين الأبعاد المالية وغير المالية .
0.000	77.78%	3.89	بطاقة الأداء المتوازن تسهم بتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين في اداء العاملين
0.000	77.78%	3.89	أن استعمال بطاقة الأداء المتوازن يزيد من وضوح الرؤية حول تأثير تقييم الاداء
0.000	80.89%	4.04	بطاقة الأداء المتوازن تسهم في تعزيز التواصل بين فرق العمل المختلفة داخل

			الوحدة الاقتصادية
0.000	82.22%	4.11	استعمال بطاقة الأداء المتوازن يعزز من قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية
0.000	78.22%	3.91	بطاقة الأداء المتوازن تساعد في تقييم المخاطر المرتبطة بأداء العاملين
0.000	82.22%	4.11	استعمال بطاقة الأداء المتوازن يساعد في تحسين التنسيق بين أهداف الوحدة الاقتصادية القصيرة الاجل والاستراتيجية
	80.8%	4.04	المحور الاول ككل
			محور تقييم الاداء الاستراتيجي
0.000	79.56%	3.98	أن تقييم الاداء الاستراتيجي وفق بطاقة الأداء المتوازن يساعد في تحديد العوائد المحتملة للوحدة الاقتصادية
0.000	80.89%	4.04	تقييم الاداء الاستراتيجي وفق بطاقة الأداء المتوازن يعزز من فهم المخاطر المرتبطة بأداء العاملين فيها
0.000	81.33%	4.07	أن تقييم الاداء الاستراتيجي وفق بطاقة الأداء المتوازن يساهم في تحسين تخصيص الموارد في الوحدة الاقتصادية
0.000	78.67%	3.93	تقييم الاداء الاستراتيجي يساعد في تحسين الأداء العام للوحدة الاقتصادية
0.000	80.89%	4.04	تقييم الاداء الاستراتيجي يمكن أن يكشف عن فرص جديدة لتحسين الكفاءة في استعمال قدرات العاملين.

0.000	80.44%	4.02	تقييم الاداء الاستراتيجي يساعد في تحديد أولويات الوحدة الاقتصادية
0.000	80.44%	4.02	عملية تقييم الاداء الاستراتيجي وفق بطاقة الاداء تعزز من الشفافية والمساءلة داخل الوحدة الاقتصادية
0.000	79.56%	3.98	تقييم الاداء الاستراتيجي يساعد على قياس مدى توافق الأعمال مع الغايات الاستراتيجية للوحدة الاقتصادية
0.000	79.56%	3.98	فاعلية تقييم الاداء الاستراتيجي تعتمد بشكل كبير على جودة البيانات المستخدمة في عملية التقييم
0.000	79.56%	3.98	التركيز على الابتكار والتطوير المستمر يمكن أن يحسن من فاعلية تقييم الاداء الاستراتيجي في الوحدة الاقتصادية
	80%	4.00	المحور ككل

المصدر: الباحث وفق SPSS

اختبار الفرضية البحثية:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدامة على فاعلية تقييم الاداء الاستراتيجي في الوحدة الاقتصادية.

جدول (5) اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط:

المتغير المستقل	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة t	sig
استعمال بطاقة الاداء المتوازن	0.589	0.711	0.505	18.13	0.000
المتغير التابع: تقييم الاداء الاستراتيجي					

من اعداد الباحث وفق SPSS

يتضح من الجدول وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استعمال بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة تقييم الأداء الاستراتيجي في الوحدة الاقتصادية ، لأن قيمة مستوى الدلالة بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، وبالإمكان ان نفس العلاقة وفق معامل التحديد البالغ 50.5%، وهذا يعني ان استعمال بطاقة الأداء المتوازن يفسر هذه النسبة من التغير الذي يحدث في كفاءة تقييم الأداء الاستراتيجي في الوحدة الاقتصادية ، اما النسبة الباقية فتعود لمتغيرات أخرى تفسرها عوامل مختلفة أخرى منها ضعف الثقافة التنظيمية للعاملين، عدم الاهتمام الكافي للإدارة في متابعة تقييم الأداء وغيرها ، والذي يؤكد قوة علاقة الارتباط الذي يقدر بقيمة 0.711 وهو يدل على ان تلك العلاقة طردية وقوية، بالتالي يمكن قبول الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستعمال بطاقة الأداء المتوازن على فاعلية تقييم الأداء الاستراتيجي في الوحدة الاقتصادية.

المبحث الخامس: النتائج والتوصيات:

خلص البحث الى النتائج الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستعمال بطاقة الأداء المتوازن على فاعلية تقييم الأداء الاستراتيجي في الوحدة الاقتصادية، و أكد ذلك معامل التحديد البالغ 50.5% إضافة الى قيمة معامل الارتباط البالغ 0.711.
- أكدت النتائج ان بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لتقييم الأداء العام في الوحدة الاقتصادية.
- ان تقييم الأداء الاستراتيجي وفق بطاقة الأداء المتوازن يساهم في تحسين أداء العاملين في الوحدة الاقتصادية.

ويوصي البحث بالآتي:

- إقامة شراكات مع الوحدات الاقتصادية الرائدة في نفس العمل للحصول على أحدث الحلول والابتكارات التي يمكن أن تعزز أداء المعمل.
- توفير برامج تدريب للموظفين لتعزيز مهاراتهم وتحقيق أقصى استفادة منها.
- إجراء مراجعات دورية لأداء المعمل باستعمال بطاقة الأداء المتوازن لضمان التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال .
- دراسة تجارب معامل أخرى ناجحة في المجال المبحوث واستخلاص الدروس المستفادة منها.

المصادر:

1. خلف. سحر، إسماعيل. خليل، 2020، تأثير بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي والمحاسبي دراسة تطبيقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 124.
2. الدياسطي. داليا، عرفه. ممدوح، زعزوع. زينب، 2021، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء التنافسي للموانئ المصرية دراسة تطبيقية، Journal of Environmental Studies and Researches, 11(3).
3. عربوة. محاد، 2011، دور بطاقة الإدارة المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.
4. محمد. محمد الكومي، 2024، استعمال بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي من منظور الاستدامة في المنظمات الخدمية، مجلة الفكر المحاسبي، عدد تموز 2024.

5. المسعودي. هبة، 2017، توظيف TBL و SBSC لتقويم الأداء الاستراتيجي المتوازن المستدام، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء.
6. الموسوي. محمد، 2021، أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الأداء المستدام، مجلة وارث للعلوم، المجلد 3، العدد6.
7. نايف ، أسعد كاظم (2007) " العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي " رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، العراق.
8. سعيد ، سناء عبد الرحيم ،(2005) "تصميم نظام تقويم الاداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد بطاقة الدرجات المتوازنة " أطروحة دكتوراه ، كلية الاداة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق.
9. الصيادي ، عامر سالم مصطفى محمود (2008) "دور الرضا الوظيفي في تعزيز الاداء الاستراتيجي " رسالة لنيل شهادة الدبلوم العالي ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، العراق.
10. الدليمي ، أنتصار عباس ، (1998) "أثر الموائمة بين ابعاد النسيج الثقافي والخيار الاستراتيجي واثرها في الاداء المنظمي " أطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
11. الجبوري ، علاء أحمد حسن عبيد ،(2005) "أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الاداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة " رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، العراق.
12. سلمان , علاء جاسم (2003) " دور معلومات ادارة الكلفة الاستراتيجية في تقويم الاداء ، دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية " أطروحة مقدمة الى مجلس الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه.
13. السعد ، مسلم علاوي و منهل ،محمد حسين و العبادي ،هاشم فوزي ،(2012) "بطاقة العلامات المتوازنة ، مدخل للإدارة المستدامة " دار الكتب العربية ، بيروت ، لبنان.
14. النعيمي ، نادية شاكر حسين ، التكامل من تقنيتي بطاقة العلاقات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الاداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية رسالة ماجستير الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد ،2007.
15. البناء، ازهار رضا عبد السادة، دور بطاقة الاداء المتوازن في تحسين الاداء الاستراتيجية للإدارة الضريبية، رسالة ماجستير الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد ،2013.
16. Figge, F, Hahn, T, Schaltegger, S, Wagner, M. 2002, The sustainability balanced scorecard–linking sustainability management to business strategy. Business strategy and the Environment, 11 (5).
17. .Horn gren , C & Sundem ,G & Stratton ,W & Et al, (2012) Introduction to management accounting -15th Global Edition, Person .
18. Horn gren , Charles T., and Faster , George , and Dater , Srikan t M., " Cost Accounting A Managerial Emphasis " , 13^{en} edition ., Prentice – Hall , International Inc ., U.S.A. , 2006 .
19. Jackson , Stere and Sawyers , Roby , " Managerial Accounting " , A Focus on Decision Marking Harcourt , Inc ., 2011 .