الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم المحاسبة

"أَثَرُ تَطبيقِ بِطاقَةِ الأداءِ المتوازنِ فى عمليةِ اتّخاذِ القَراراتِ للشَّرِكاتِ الصّناعيَّةِ السُّوريَّةِ (دِرَاسةٌ مَيْدَانِيَّةٌ)"

"The impact of applying of the Balanced Scorecard in the process of decision making for Syrian industrial companies (A Field study)"

قُدِّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة

إعداد
عمار محمد عادل الدَّمني

إشراف
الأستاذ الدكتور: نبيل بشير الحلبي

1440هـ - 2018 م

الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم المحاسبة

"أَثَرُ تَطبيقِ بِطاقَةِ الأداءِ المتوازنِ في عمليةِ اتّخاذِ القَراراتِ للشَّركاتِ الصّناعيَّةِ السُّوريَّةِ (دِراسةٌ مَيْدَانيَّةٌ)"

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 27 / 9 / 2018

قرار لجنة الحكم

الاسم والمرتبة العلمية		التوقيع
الدكتور نبيل بشير الحلبي الأستاذ في قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق	عضواً مشرفاً	.....
الدكتور عقبة الرضا الأستاذ المساعد في قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق	عضواً	.....
الدكتور باسل أسعد الأستاذ المساعد في قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق	عضواً	.....

تصريح

أُصرّح بأن هذه الرسالة وعنوانها: **"أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في عملية اتخاذ القرارات للشركات الصناعية السورية (دراسة ميدانية)"** غير منقولة أو مقتبسة أو محرفة من أي عمل علمي آخر، و لم يسبق أن تمَّ قبولُها للحصول على أيّ شهادة علمية.

الباحث

عمار محمد عادل الدَّمني

تأكيد التدقيق اللغوي

طلب إلي **الباحث عمار محمد عادل الدمني** إجراء التدقيق اللغوي لرسالته المقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية الاقتصاد، الموسومة بعنوان **"أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في عملية اتخاذ القرارات للشركات الصناعية السورية (دراسة ميدانية)"** وقد شمل التّدقيق الجوانب: (اللّغويّة، والنّحويّة، والإملائيّة، والأسلوبية، وعلامات التّرقيم).

والله ولي التوفيق

دمشق 30/رمضان/1439 الموافق إلى 2018/6/14

الدكتورة في قسم اللغة العربية

في كلية الآداب في جامعة دمشق

الدكتورة هند سحلول





سورة القصص الآية 24

ويقول رسول الله صلى الله عليه وسلم

(إنّ اللّهَ تَعَالى يُحِبّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلاً أَنْ يُتْقِنَهُ)

أخرجه الطبرانى في المعجم الكبير

الإهداء

إلى الذي بلغ العلا بكماله ... إلى الذي كشف الدُجى بجمالِه ... إلى الذي حَسُنت جميعُ خصاله

سيدُنا مُحمَّدٍ صلّى اللهُ عليهِ وسلّم

إلى من كان دُعاؤُها سرَّ نجاحي وحنانُها بلسم جراحي... إلى من ركعَ العطاءُ أمامَ قدمَيها وأعطتني من دمِها وروحِها وعمرِها حُبّاً وتصميماً ودفعاً لغدٍ أَجمل...

أمّي الحَبيبة.....

إلى من علّمني العطاءَ دونَ انتظار... إلى من أحملُ اسمهُ بكل افتخار... أرجو منَ الله أن يُمِدّ في عمره ليرى ثماراً قد حانَ قطافُها بعد طولِ انتظار...

والدِي العَزيز.....

إلى من حُبّهم يسري في عُروقي ويلهجُ بذكراهُم فُؤادي... إلى سندِي وقوّتِي وملاذي بعد الله عز وجلّ، إلى من آثروني على أنفُسهم...

أخي وأخواتي.....

إلى كُلِ من علمني حرفاً أصبح سنا برقِه يُضيء الطريق أمامي.... إلى مَن أعطى وأجزل بعطائه .... إلى من لن أنسى فضلهما عليّ طيلة حياتي ...

أساتذتي وجميع مَن علمني

إلى الإخوةِ الذين لم تلدهُم أُمّي .... إلى من معَهُم سعدتُ، وبرفقتِهم في دروبِ الحياةِ الحُلوةِ والحزينةِ سرتُ.... إلى من أحببتُهم في اللهِ وأحبّونِي...

أصدقَائِي.....

إلى كل من كان له فضل علي في إعداد هذه الرسالة

أهدي إليكم جميعاً ثمرة جهدي هذا...

شكر وتقدير

الحمد لله القائم على كل نَفْسٍ بما كسبت، الرَّقيبِ على كلّ جارحةٍ بما اجْتَرحت، الحسيب على خواطر عباده إذا اختلجَت، الذي يُحاسبُ العباد لتعلم كُل نفس ما أحضرت، فتعلمَ أنه لولا لزومها للمراقبة والمحاسبة في الدَّنيا لشقيت في صعيد القيامة وهلكت. والصلاة والسلام على محمد سيد الأنبياء، وعلى آله سادة الأصفياء، وعلى أصحابه قادة الأتقياء. أما بعد:

فقد أكرمني اللهُ تعالى بإنجازِ هذا العمل المتواضع الذي بلغ منّي مبلغَ الجهد خلال ثلاث سنوات، وأسأله تعالى أن يجعلهَ صدقة جارية في ميزان أعمالي ينتفع به أهل العلم والاختصاص إلى يوم القيامة، إنه ولي ذلك والقادر عليه. ولأنه مَن لم يشكر الناس لا يشكر الله فإني أتوَجّه بالشكر والامتنان لكل من ساعدني بقولٍ أو فعلٍ أو تقديم نصيحةٍ أو معلومةٍ، وأخصُّ بالذكر:

- الأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور نبيل بشير الحلبي على قبوله الإشراف على هذا البحث، وعلى ما قدمه من نصح وإرشاد في سبيل إتمامه، فكان ولازال يدعمني بنصائحه وتوجيهاته فأسأل الله تعالى أن يجزيه عني خير الجزاء.
- السادة أعضاء لجنة الحكم والمناقشة لتكبدهم عناء تقويم هذا البحث، ولِمَا بذلوه من وقت وجهد في قراءته ثم مناقشته وإغنائه بملاحظاتهم ومداخلاتهم، فلهم جزيل الشكر والعرفان وهم:

الأستاذ الدكتور: عقبة الرضا **الأستاذ الدكتور:** باسل أسعد

- الدكتورة في قسم اللغة العربية في كلية الآداب والعلوم الإنسانية في جامعة دمشق الدكتورة هند سحلول على قبولها التدقيق اللغوي لهذه البحث وتكبدها عناء تقويمه وإغنائه بملاحظاتها، فجزاها الله كُلَ خير.
- جميع أعضاء قسم المحاسبة في كلية الاقتصاد في جامعة دمشق الذين لم يبخلوا يوماً بالنصح والتوجيه والإرشاد لطلاب القسم، وأخص بالشكر رئيس القسم الأستاذ الدكتور إبراهيم ميده على جهده المتواصل والحثيث لرفع سوية طلاب القسم نحو الأفضل، فجزاهم الله جميعاً عنا كل خير.
- أسرة شركة بلقيس للسيراميك التي اكتسبت فيها خبرة ثماني سنوات في تفاصيل عمل الشركات الصناعية.

دمشق 17 رمضان لعام 1439 الموافق 1-6-2018 **الباحث**

عمار محمد عادل الدَّمني

فهرس المحتويات

قرار لجنة الحكم..... ب

تصريح..... ج

تأكيد التدقيق اللغوي ..... د

آية قرآنية وحديث نبوي ..... ه

الإهداء ..... و

شكر وتقدير ..... ز

فهرس المحتويات..... ح

قائمة الجداول..... ك

قائمة الأشكال..... م

الملخّصُ..... ن

الفصل الأول: الإطار العام للبحث Research Framework 1

المقدمة..... 2

أولاً: مشكلة البحث:..... 4

ثانياً: أنموذج البحث (إطار البحث): 6

ثالثاً: أهمية البحث:..... 7

رابعاً: أهداف البحث: 7

خامساً: الدراسات السابقة:..... 8

سادساً: فرضيات البحث:..... 18

سابعاً: منهج البحث:..... 19

الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن Balance scorecard..... 20

تمهيد:..... 21

المبحث الأول: التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن..... 22

المبحث الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وتعريفها وأهميتها 28

المبحث الثالث: أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن، والمفاهيم الأساسية التي تقوم عليها 33

المبحث الرابع: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن..... 42

المبحث الخامس: خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن..... 58

الفصل الثالث: عملية اتخاذ القرارات The Process of Decision Making 66

تمهيد:..... 67

المبحث الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرارات وتعريفها..... 68

المبحث الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرارات وخصائصها..... 73

المبحث الثالث: عناصر عملية اتخاذ القرارات 77

المبحث الرابع: مراحل عملية اتخاذ القرارات..... 85

المبحث الخامس: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات ومعوقاتها 91

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية A Field Study 96

المبحث الأول: مجتمع البحث وعيِّنته ومحدداته 97

المبحث الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة، ووصف أداة جمع البيانات، واختبار صدق أداة الاستقصاء وثباتها 99

المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها..... 105

المبحث الرابع: نتائج اختبار الفرضيات..... 136

النتائج والتوصيات 146

أولاً: النتائج:..... 146

ثانياً: التوصيات: 147
ثالثاً: مقترحات البحث المستقبلية: 148
المصادر والمراجع 149
أولاً: المراجع باللغة العربية: 149
ثانياً: المراجع باللغة الإنكليزية: 156
الملاحق 162
Abstract 174

قائمة الجداول

جدول رقم 1: الأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء الخمسة 60
جدول رقم 2: مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء 61
جدول رقم 3: أمثلة للمحركات والمبادرات التي تحقق الأهداف..... 63
جدول رقم 4: عدد وتوزع وحدات المعاينة حسب العينة 98
جدول رقم 5: معيار الحكم على متوسط الإجابات وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي 101
جدول رقم 6: عدد العبارات المستخدمة في قياس المتغيرات المستقلة..... 101
جدول رقم 7: عدد عبارات قياس المتغير التابع..... 102
جدول رقم 8: قيم معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا كرو نباخ..... 103
جدول رقم 9: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية 105
جدول رقم 10: إجابات أفراد العينة حول محور البُعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن..... 109
جدول رقم 11: إجابات أفراد العينة حول استخدام مؤشرات البُعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن 110
جدول رقم 12: إجابات أفراد العينة حول محور بُعد العملاء لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن..... 111
جدول رقم 13: إجابات أفراد العينة حول استخدام مؤشرات بُعد العملاء لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن 111
جدول رقم 14: إجابات أفراد العينة حول محور بُعد العمليات الداخلية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن..... 112
جدول رقم 15: إجابات أفراد العينة حول استخدام مؤشرات بُعد العمليات الداخلية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن 113
جدول رقم 16: إجابات أفراد العينة حول محور بُعد التعلم والنمو لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن 114
جدول رقم 17: إجابات أفراد العينة حول استخدام مؤشرات بُعد التعلم والنمو لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن..... 115
جدول رقم 18: إجابات أفراد العينة حول محور البُعد الاجتماعي والبيئي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن..... 116
جدول رقم 19: إجابات أفراد العينة حول استخدام مؤشرات البُعد الاجتماعي والبيئي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن 116
جدول رقم 20: إجابات أفراد العينة (المديرين العامّين) حول محور متخذ القرار في عملية اتخاذ القرارات..... 118
جدول رقم 21: إجابات أفراد العينة (المديرين الماليّين) حول محور متخذ القرار في عملية اتخاذ القرارات 119
جدول رقم 22: إجابات أفراد العينة (مديري الموارد البشرية) حول محور متخذ القرار في عملية اتخاذ القرارات 120
جدول رقم 23: إجابات أفراد العينة (مديري الإنتاج) حول محور متخذ القرار في عملية اتخاذ القرارات..... 121
جدول رقم 24: إجابات أفراد العينة (مديري المبيعات) حول محور متخذ القرار في عملية اتخاذ القرارات 122
جدول رقم 25: إجابات أفراد العينة (المديرين العامّين) حول محور بدائل اتخاذ القرار في عملية اتخاذ القرارات 123
جدول رقم 26: إجابات أفراد العينة (المديرين الماليّين) حول محور بدائل اتخاذ القرار في عملية اتخاذ القرارات 124
جدول رقم 27: إجابات أفراد العينة (مديري الموارد البشرية) حول محور بدائل اتخاذ القرار في عملية اتخاذ القرارات
..... 125

جدول رقم 28: إجابات أفراد العينة (مديري الإنتاج) حول محور بدائل اتخاذ القرار في عملية اتخاذ القرارات 126
جدول رقم 29: إجابات أفراد العينة (مديري المبيعات) حول محور بدائل اتخاذ القرار في عملية اتخاذ القرارات..... 127
جدول رقم 30: إجابات أفراد العينة (المديرين العامّين) حول محور نوع القرار في عملية اتخاذ القرارات..... 128
جدول رقم 31: إجابات أفراد العينة (المديرين الماليّين) حول محور نوع القرار في عملية اتخاذ القرارات..... 129
جدول رقم 32: إجابات أفراد العينة (مديري الموارد البشرية) حول محور نوع القرار في عملية اتخاذ القرارات 131
جدول رقم 33: إجابات أفراد العينة (مديري الإنتاج) حول محور نوع القرار في عملية اتخاذ القرارات..... 132
جدول رقم 34: إجابات أفراد العينة (مديري المبيعات) حول محور نوع القرار في عملية اتخاذ القرارات 134
جدول رقم 35: اختبار معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومتخذ القرار 136
جدول رقم 36: اختبار معنوية نموذج الانحدار لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في متخذ القرار 136
جدول رقم 37: اختبار معنوية معاملات الانحدار لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في متخذ القرار 137
جدول رقم 38: اختبار معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وبدائل اتخاذ القرار..... 139
جدول رقم 39: اختبار معنوية نموذج الانحدار لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في بدائل اتخاذ القرار 139
جدول رقم 40: اختبار معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ونوع القرار 140
جدول رقم 41: اختبار معنوية نموذج الانحدار لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في نوع القرار. 140
جدول رقم 42: اختبار معنوية معاملات الانحدار لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في نوع القرار..... 141
جدول رقم 43: اختبار ANOVA للفروق في أثر البُعد الاجتماعي والبيئي في عملية اتخاذ القرارات تُعزى لعامل الخبرة 142
جدول رقم 44: اختبار ANOVA للفروق في أثر البُعد المالي في عملية اتخاذ القرارات تُعزىَ لعامل الخبرة..... 143
جدول رقم 45: اختبار ANOVA للفروق في أثر بعد العمليات الداخلية في عملية اتخاذ القرارات تُعزى لعامل الخبرة 143
جدول رقم 46: اختبار ANOVA للفروق في أثر بعد العملاء في عملية اتخاذ القرارات تُعزى لعامل الخبرة 144
جدول رقم 47: اختبار ANOVA للفروق في أثر بُعد التعلم والنمو في عملية اتخاذ القرارات تُعزىَ لعامل الخبرة... 144

قائمة الأشكال

الشكل رقم 1: أنموذج البحث 6
الشكل رقم 2: التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن 24
الشكل رقم 3: الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن 25
الشكل رقم 4: ازدياد قيمة الأصول غير الملموسة في المنشآت..... 35
الشكل رقم 5: المفاهيم الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن 36
الشكل رقم 6: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والعلاقة بينها..... 43
الشكل رقم 7: دورة الأنشطة التي تحدث القيمة للعميل 50
الشكل رقم 8: خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن 58
الشكل رقم 9: مثال لبطاقة الأداء المتوازن في شركة موبيل للبترول..... 65
الشكل رقم 10: توزع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي..... 106
الشكل رقم 11: توزع أفراد العينة حسب الخبرة العملية 107
الشكل رقم 12: توزّع أفراد العينة حسب عدد العاملين..... 108

الملخّصُ

"أَثَرُ تَطبيقِ بِطاقَةِ الأداءِ المتوازنِ في عمليةِ اتّخاذِ القَراراتِ للشَّرِكاتِ الصّناعيَّةِ السُّوريَّةِ (دِراسةٌ مَيْدَانِيَّةٌ)"

إعداد: عمار محمد عادل الدّمني **إشراف الأستاذ الدكتور: نبيل الحلبي**

هدف البحث إلى معرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في عملية اتخاذ القرارات للشّركات الصّناعية السّورية، وذلك من خلال بيان أثر كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الخمسة (البُعد الاجتماعي والبيئي، البُعد المالي، بُعد العمليات الداخلية، بُعد العملاء، بُعد التعلم والنمو) على عناصر عملية اتخاذ القرارات (متخذ القرار، وبدائل اتخاذ القرار، ونوع القرار).

ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية على عدد من الشركات الصناعية السورية، وتم تصميم استبانة لكل بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتم توزيعها على وحدات المعاينة في 45 شركة صناعية في مدينة دمشق وريفها، ولاختبار فرضيات البحث استُخدِم اختبار الانحدار المتعدد Multiple Regression واختبار أنوفا ANOVA، وذلك بوساطة البرنامج الإحصائي SPSS، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

1. يؤثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجميع أبعادها (المالية وغير المالية) في متخذي القرار في الشركات الصناعية السورية.
2. لا يؤثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجميع أبعادها (المالية وغير المالية) في بدائل اتخاذ القرار في الشركات الصناعية السورية.
3. يؤثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجميع أبعادها (المالية وغير المالية) في نوع القرار في الشركات الصناعية السورية.
4. لا توجد فروق جوهرية أو فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عيّنة الدراسة لأثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجميع أبعادها (المالية وغير المالية) في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية تعزى إلى عامل الخبرة.

وتمثلت توصيات البحث في ضرورة اهتمام الشركات الصناعية السورية بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لأثرها الإيجابي في عملية اتخاذ القرارات، واعتبارها أداةً فعالةً للإدارة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، عملية اتخاذ القرارات.

الفصل الأول: الإطار العام للبحث Research Framework

ويتضمن هذا الفصل ما يأتي:

المقدمة

أولاً: مشكلة البحث

ثانياً: أنموذج البحث (إطار البحث)

ثالثاً: أهمية البحث

رابعاً: أهداف البحث

خامساً: الدراسات السابقة

سادساً: فرضيات البحث

سابعاً: منهج البحث

المقدمة

تُعدّ عمليةُ اتخاذ القرارات مشكلةً كبيرةً لدى المسؤولين في الإدارة، ليس أمام المنظمة وحسب، بل أمام الموظفين والمساهمين الآخرين[1]، ويتولد من عملية اتخاذ القرارات آثار هامة على المنشأة التي تؤثر بدورها على البيئة الاقتصادية حولها سلباً أو إيجاباً، لذا لا بد للمنشأة أن تولي اهتماماً بالغاً بهذه العملية وتبحث عن الأساليب والوسائل التي تساعدها في اتخاذ قراراتها المناسبة بالشكل الصحيح الذي يحافظ على استمرار المنشأة، ويساعد في تطورها[2].

إن عملية اتخاذ القرارات في المنشآت يعتمد بشكل أساسي على المعلومات المتوفّرة لدى متخذي القرار في المنشأة التي تشكل القاعدة الأساسية التي يستند عليها المسؤولون عن اتخاذ القرار في المنشأة؛ لذلك لا بد للمنشأة أن تعتمد على أساليبَ علميةٍ توفّر لها المعلوماتِ الملائمةَ لاتخاذ القرار، وهنا يبرز دور المحاسبة بشكل عام، والمحاسبة الإدارية بشكل خاص؛ إذ تعد المحاسبة الإدارية من أهم العناصر المكونة لنظام المعلومات الإدارية في المشروع، فهذا النظام يوفر المعلومات المالية والاقتصادية[3]، من خلال توفير الأساليب العلمية التي توفر المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات الاقتصادية والإدارية المناسبة التي تحقق للمنشأة أهدافها المنشودة، فنجاح أي وحدة اقتصادية يقاس بمدى تحقيق هذه الوحدة للأهداف المحددة لها[4].

لقد تطورت أساليب المحاسبة الإدارية بشكل كبير في الآونة الأخيرة، وذلك لمواكبة التطورات في البيئة المحيطة بالمنشآت، إذ يتميز النشاط الاقتصادي الحالي بالعولمة والتطور التكنلوجي ورفع القيود، وجميع هذه العوامل تخلق بيئة تشغيلية معقدة للشركات وصانعي القرارات، وهذا ما يؤدي إلى ازدياد حاجة المنشأة إلى معلومات تساعدها على اتخاذ القرارات، وإن من أهم هذه المعلومات تلك المتعلقة بتقييم أداء المنشأة[5].

---

[1] Negulescu O., Doval E., 2014, **"The quality of decision making process related to organizations effectiveness"**, (Procedia Economics and Finance, 15), PP. 858-863.

[2] الخليل، محار عبد الله، 2012، "**تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن)، ص10.

[3] **المرجع السابق**، ص10.

[4] فلوح، صافي، ميده، إبراهيم، وآخرون، 2008، "**المحاسبة الإدارية**"، (منشورات جامعة دمشق، دمشق)، ص.16.

[5] Gorzen-Mitka, I., Okreglicka, M., **"Improving Decision Making in Complexity Environment"**, (Procedia Economics and Finance, 2014), PP. 402–409, Available online at www.sciencedirect.com .

لذلك أوجدت المحاسبةُ العديدَ من الأساليب لتقييم أداء المنشأة وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، لكنّ هذه الأساليب كانت تعتمد غالباً على المؤشرات المالية فقط دون أن تأخذ بعين الاعتبار المؤشرات غير المالية التي لا تقل أهمية عن المؤشرات المالية، ولذلك جاءت بطاقة الأداء المتوازن التي تعدّ أحد أهم أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة التي تعنى بتقييم أداء المنشأة وتحديد أماكن الخلل فيها، وذلك من خلال الأخذ بعين الاعتبار عدداً من الجوانب الرئيسة في المنشأة، وعدم التركيز على جانب واحد دون الآخر، إذ تتميز بطاقة الأداء المتوازن على غيرها من أنظمة تقييم الأداء في المنشأة بقدرتها على إعطاء لمحة سريعة عن أداء المنشأة بشكل عام من خلال الجمع بين مجموعة أبعاد رئيسة تتضمن هذه الأبعاد مقاييس مالية وغير مالية، لتقوم بإعطاء صورة كاملة عن أداء المنشأة[6].

ولقد حظيت بطاقة الأداء المتوازن باهتمام واسع في المجال الأكاديمي والتطبيقي وذلك لأهميتها في تقييم الأداء، وقد أوضحت إحدى الدراسات أن 40% من أفضل 1000 شركة في شمال أمريكا حسب الترتيب الذي تصدره مجلة Fortune تُطبق بطاقة الأداء المتوازن، وحوالي 40% من الشركات في أوربا تستخدمها، وقد شملت تلك المنشآت القطاعين الصناعي والخدمي[7].

إن قدرة بطاقة الأداء المتوازن على تقييم أداء المنشأة يعدّ من العوامل الهامة التي تساعد على اتخاذ القرارات في المنشآت، لذا سيأتي هذا البحث على دراسة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في عملية اتخاذ القرارات على عينة من الشركات الصناعية في الجمهورية العربية السورية إذ تُعدّ هذه الشركات عصب الاقتصاد الوطني، وتؤثر قراراتها على البيئة الاقتصادية حولها، وقد تأثر هذا النوع من الشركات بالأزمة التي شهدها بلدنا الحبيب سورية بشكل كبير، وتجلت خلال الأزمة حاجة هذه الشركات إلى استخدام الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعدها على اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب.

---

[6] Md Zin, N., Sulaiman, S., Ramli, A., Nawawi, A., "**Performance Measurement and Balanced Scorecard Implementation: Case Evidence of a Government-linked Company",** (International Conference on Economics and Business Research 2013, Volume 7, 2013), PP197-204.

[7] Gumbus A., Lyons B., **"The Balanced Scorecard at Philips Electronics"**, (Strategic Finance, Vol.84, Issue 5, November 2002), P.45.

أولاً: مشكلة البحث:

تأثرت الشركات الصناعية في سورية بالأزمة التي شهدتها البلاد بشكل كبير، وظهر جلياً مدى حاجة هذه الشركات إلى استخدام أساليب جديدة قادرة على توفير معلومات ملائمة تساعد على عملية اتخاذ القرارات، ولعل من أهم هذه الأساليب بطاقة الأداء المتوازن التي تُعنَى بتقييم الأداء وتقديم معلومات تُساعد الإدارة في اتخاذ القرارات الرشيدة، وذلك من خلال استخدام مجموعة متكاملة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تتكامل فيما بينها.

وهذا الذي يجعلها تتميز عن غيرها من أساليب المحاسبة الإدارية التي تهتم بالجانب المالي فقط. لذا سيأتي هذا البحث على دراسة بطاقة الأداء المتوازن من جهة انعكاس تطبيقها على عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية ومن ثَمَّ انعكاسها على الاقتصاد السوري. وبناءً عليه يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال الأسئلة الآتية:

1. **هل يؤثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (بأبعادها المالية وغير المالية) في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية؟** ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:
   1.1. هل يؤثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (بأبعادها المالية وغير المالية) في متخذ القرار في الشركات الصناعية السورية؟
   1.2. هل يؤثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (بأبعادها المالية وغير المالية) في بدائل اتخاذ القرار في الشركات الصناعية السورية؟
   1.3. هل يؤثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (بأبعادها المالية وغير المالية) في نوع القرار في الشركات الصناعية السورية؟
2. **هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المالية وغير المالية) في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية تُعزى إلى عامل الخبرة؟** ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:
   2.1.هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر البُعد الاجتماعي والبيئي في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية تُعزى إلى عامل الخبرة؟

2.2.هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر البُعد المالي في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية تُعزى إلى عامل الخبرة؟

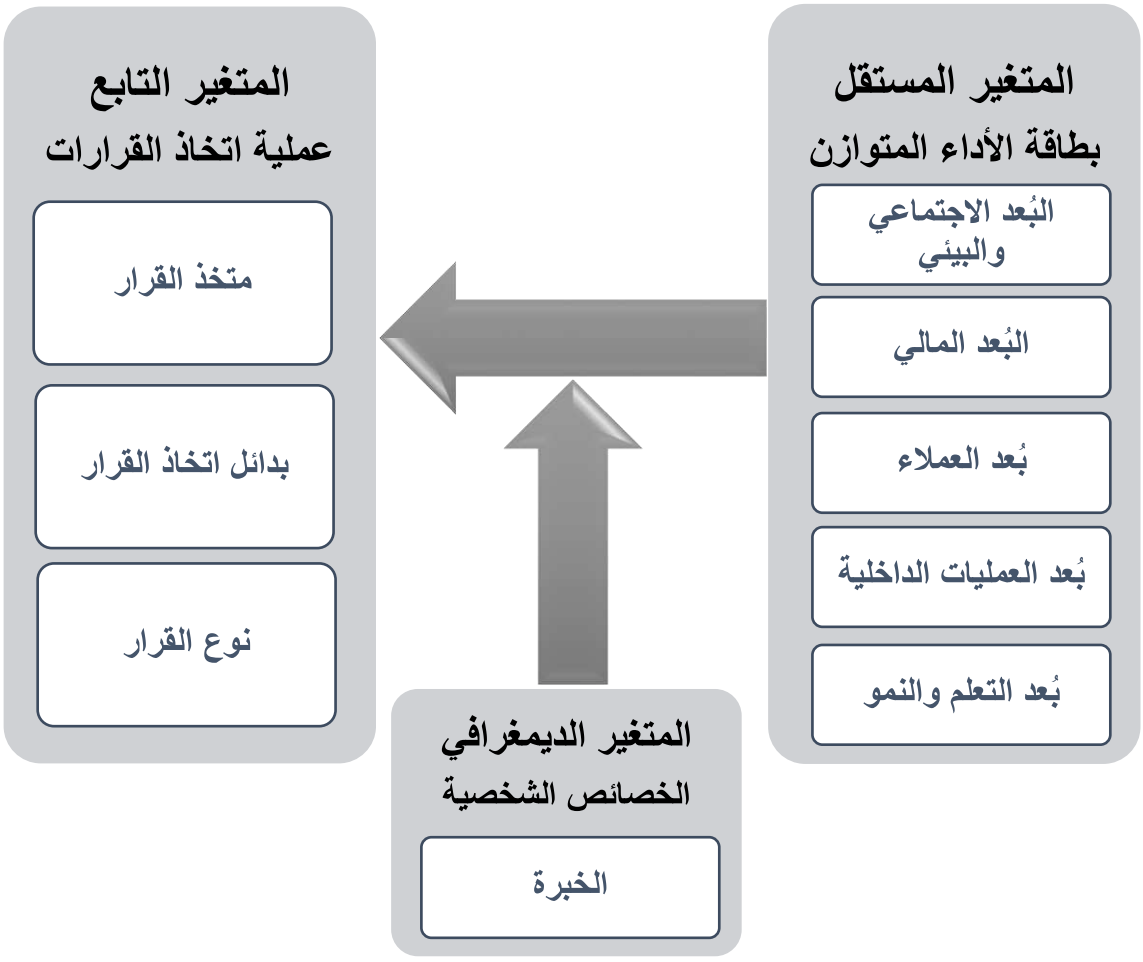
2.3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر بُعد العمليات الداخلية في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية تُعزى إلى عامل الخبرة؟

2.4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر بُعد العملاء في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية تُعزى إلى عامل الخبرة؟

2.5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر بُعد التعلم والنمو في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية تُعزى إلى عامل الخبرة؟

ثانياً: أنموذج البحث (إطار البحث):

يتكون أنموذج البحث من المتغير المستقل المُتمثل في بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المالية وغير المالية، ومن المُتغير التابع المُتمثل في عملية اتخاذ القرارات بعناصرها الثلاثة، بالإضافة إلى المتغير الديمغرافي الذي يتمثل بعامل الخبرة، ويوضح أنموذج البحث الشكل رقم (1).



الشكل رقم 1: أنموذج البحث

من إعداد الباحث استناداً إلى الدراسات[8]

(Gorzen-Mitka, I., Okreglicka, M., 2014, Kadarova, J., Durkacova, M., Kalafusova L., 2014)

[8] Gorzen-Mitka, I., Okreglicka, M., **"Improving Decision Making in Complexity Environment"**, (Procedia Economics and Finance, 2014), PP 402 – 409, Available online at www.sciencedirect.com.
Kadarova, J., Durkacova, M., Kalafusova L., 2014 **"Innovative approaches to the modification of BSC model"**, (Procedia - Social and Behavioral Sciences, 143), PP 168 – 173.

ثالثاً: أهمية البحث:

لهذا البحث أهمية على الصعيدين الأكاديمي والعملي، فهو من الناحية الأكاديمية يأتي استكمالاً للدراسات السابقة التي تتحدث عن بطاقة الأداء المتوازن التي تُعدّ أحد أهم أساليب تقييم الأداء الحديثة، التي تعتمد على مؤشرات مالية وغير مالية، وسوف يوضح هذا البحث مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها وأهميتها.

وأما من الناحية العملية، فتتجلى أهمية هذا البحث في الظروف التي تعيشها الشركات الصناعية السورية في الوقت الراهن، ومدى حاجتها إلى تطوير أساليب المحاسبة الإدارية التي تستخدمها بشكل عام، وأساليب تقييم الأداء بشكل خاص، في سبيل توفير المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات الرشيدة؛ بالإضافة إلى مدى حاجة الاقتصاد الوطني إلى تحسين أداء الشركات الصناعية، وتحسين عملية اتخاذ القرارات لديها في ظل الأزمة التي مر بها بلدنا الحبيب.

رابعاً: أهداف البحث:

يهدف هذا البحث بصفة أساسية إلى دراسة أثر استخدام أحد أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة المتمثل ببطاقة الأداء المتوازن على عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية، ومعرفة مدى قدرة أساليب المحاسبة الإدارية على ترشيد قرارات الشركات الصناعية ومساعدتها على تطوير نفسها لتواكب الفترة القادمة من إعادة الإعمار، ويرتبط بتحقيق هذا الهدف العام الأهداف الفرعية الآتية:

1) زيادة المساحة المعرفية لموضوع بطاقة الأداء المتوازن وإبراز أهميتها وفوائد تطبيقها وخاصة أنها مازالت غير معروفة لدى العديد من متخذي القرارات في الشركات الصناعية السورية.
2) تحديد أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المالية وغير المالية في عناصر عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية.
3) معرفة فيما إذا كان هناك فروق لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية تُعزى إلى عامل الخبرة.
4) بيان آلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحديد الأثار المختلفة لتطبيقها في الشركات الصناعية السورية.
5) تقديم التوصيات اللازمة فيما يتعلق بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية السورية.

خامساً: الدراسات السابقة:

1. الدراسات العربية:

1.1. دراسة (الناطور، 2005)[9]:

"أثر تطبيق معايير بطاقة الأداء المتوازن على القرار الاستثماري في الشركات الصناعية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر تطبيق معايير النظام المتكامل لمقاييس الأداء المسمى (بطاقة الأداء المتوازن) من وجهة نظر مالية ووجهات نظر غير مالية التي تشمل (العملاء والعمليات الداخلية والنمو والتطور) على القرار الاستثماري في الشركات الصناعية المحلية الأردنية، وما إذا كان استخدام مقاييس غير مالية في تقييم الأداء يؤثر على الأداء المالي للمنشآت، وهل أدى استخدام معايير بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق الموضوعية في اتخاذ القرارات؟ ومن ثَمَ تحسين الأداء التشغيلي؟

واتبع البحث المنهج الوصفي لدراسة الجانب النظري، والمنهج التحليلي لدراسة الجانب العملي، فقد صُمِّمَت استبانة لجمع البيانات وتم توزيعها على المديرين الماليّين أو المحاسبين في الشركات الصناعية الأردنية، ولتحليل البيانات استُخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، بتطبيق المقاييس الإحصائية مثل مقاييس النزعة المركزية وتحليل الانحدار واختبارT للوصول إلى النتائج واختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها فائدة استخدام معايير بطاقة الأداء المتوازن عل أنها أداة شاملة للمقاييس المالية وغير المالية لتقييم الأداء، مما يؤدي إلى إدارة جيدة لاستراتيجية المنشأة الصناعية، وتُحسن من القرار الاستثماري ومن ثَمَّ تحقق الموضوعية في المشروعات المتقدمة تكنولوجياً، كما أثبت تحليل الاستبانة أيضاً فائدة بطاقة الأداء المتوازن عل أنها أداة لزيادة إدارة فاعلية إدارة المشروع من خلال تطوير الأداء المالي.

وأوصت الدراسة باستخدام المعايير الشاملة لإطار بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء باعتبارها تقنية حديثة لتوسيع الممارسات الحالية، بإضافة ذلك البعد القياسي الاستراتيجي، وإنشاء نظام معلومات مطوَّر يسمح باكتشاف احتياجات العملاء ورغباتهم، وترجمتها إلى مستويات الجودة المرغوبة، وتوفير نظام مستندي وإلكتروني فعال للاتصال بين المستويات المختلفة من خلال إعداد تقارير الأداء المناسبة.

---

[9] الناطور، جهاد ربحي، 2005، "**أثر تطبيق معايير بطاقة الأداء المتوازن على القرار الاستثماري في الشركات الصناعية الأردنية**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت، الاردن).

واستفاد البحث من دراسة **(الناطور، 2005)** في صياغة الإطار النظري للدراسة، بالإضافة إلى التعرف على الاختبارات المستخدمة لاختبار فروض الدراسة، وخاصة أن هذه الدراسة قد طُبِّقَت على شركات صناعية.

1.2. دراسة (زرير، 2008)[10]:

"**إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سورية (حالة عملية مقارنة)**"

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج يتكون من مجموعة من المقاييس الاستراتيجية، التي تزود الإدارة بتصورٌ شامل عن فعالية أداء المصارف الحكومية في سورية، والخدمات المصرفية التي تقدمها بشكل مستمر، مما يحقق القيمة المضافة لجميع النشاطات.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال التحليل الإحصائي الاستدلالي، وقامت الباحثة ببناء ثلاثة نماذج من الاستبانات لجمع البيانات الضرورية، وبعقد مجموعة من المقابلات الشخصية مع عينة من الكادر الإداري في المصارف المدروسة، وعينة من عملاء هذه المصارف.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. لا يتوفر المناخ التنظيمي اللازم لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المصرف التجاري السوري، بسبب المركزية الشديدة.
2. لا يستخدم المصرف التجاري المؤشرات غير المالية.
3. يتوفر لدى المصرف العقاري المناخ اللازم لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الإدارة والفروع.
4. لا تتوفر المقومات الأساسية الكفيلة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المصرف الصناعي، بسبب عدم وضوح أهدافه واستراتيجيته المتبعة.

وكانت الاستفادة من دراسة **(زرير، 2008)** في الاطلاع على الإطار النظري للدراسة والمنهج المتبع في اختبار الفرضيات.

[10] زرير، رانيا، 2008، "**إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سورية (حالة عملية مقارنة)**"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق).

1.3. دراسة (المطري، 2010)[11]:

"استخدام بطاقة الأداء المتوازن بهدف تدعيم استراتيجيات الشركات اليمنية لصناعة الأدوية (دراسة عملية)"

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في تقديم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن يتناسب مع طبيعة الشركات اليمنية لصناعة الأدوية وبيئتها، وتحديد مدى توافق المقومات والعوامل الأساسية اللازمة لتطبيق هذا النموذج، وكيفية استخدامه في تدعيم الأهداف الاستراتيجية لهذه الشركات من خلال تطبيقه على إحدى الشركات اليمنية لصناعة الأدوية، وتأتي هذه الأهمية من الدور الذي تؤديه بطاقة الأداء المتوازن على أنها رابط محوري بين رسالة تلك الشركات ورؤيتها، والاستراتيجية التي تضعها، ولتحقيق تلك الرؤية تحتاج مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الاستنباطي بغرض تحديد الإطار النظري للدراسة؛ والمنهج الاستقرائي من خلال إجراء الزيارات والمقابلات الشخصية مع الأشخاص المعنيين، بالإضافة إلى إجراء دراسة ميدانية لعينة الدراسة لاستقراء الواقع الحالي، وبناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن يمكن تطبيقه في الشركات اليمنية. وأكدت النتائج التي توصل إليها الباحث على عدم كفاية أساليب قياس الأداء الحالية لتقييم الأداء الاستراتيجي للشركات اليمنية لصناعة الأدوية وتدعيمه، وأظهرت أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يساعد على تدعيم استراتيجيات الشركات اليمنية لصناعة الأدوية.

وكانت الاستفادة من دراسة **(المطري، 2010)** في وضع الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن بشكل تفصيلي، وفي زيادة الإطار المعرفي لدى الباحث حول بطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة إلى الاطلاع على الاختبارات التي قام بها الباحث لاختبار فروض الدراسة.

[11] المطري، خالد صالح علي، 2010، "**استخدام بطاقة الأداء المتوازن بهدف تدعيم استراتيجيات الشركات اليمنية لصناعة الأدوية (دراسة عملية)**"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق).

1.4. دراسة (القواص، 2010)[12]:

"إمكانية استخدام بطاقة الأهداف المتوازنة في رفع كفاءة الأداء (دراسة تطبيقية على شركةٍ للاتصالات الخليوي)".

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية فلسفة بطاقة الأداء المتوازن وآلية تطبيقها في قطاع الاتصالات السورية، وبيان كيفية مساهمتها في ترجمة استراتيجية المنشأة إلى لغة مشتركة يتكلم بها جميع العاملين فيها، الأمر الذي يضمن رفع كفاءة الإدارة في مجال الرقابة الشاملة على الأداء واتخاذ القرارات.

وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، من خلال إجراء تشخيص للوضع القائم لعملية تقييم الأداء في شركة سيريتل للاتصالات الخليوية، واستخدم أيضاً المنهج القياسي من خلال الاستدلال وإجراء الإسقاطات اللازمة للأسس التي تُتَّبَع في بناء بطاقة الأهداف المتوازنة من أجل تصميم بطاقة أداء متوازن للأداء الشامل في الشركة.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، أهمها:

1. أن نظم الرقابة وتقييم الأداء المعتمدة على معطيات القوائم المالية لا يمكن أن تعطي فكرة شاملة عن حقيقة أداء شركات الاتصالات، ولا تساعد في تحديد المشكلات التي تعاني منها تلك الشركات، وتقف عائقاً أمام تطويرها.
2. تؤدي بطاقة الأداء المتوازن في الشركة محل الدراسة إلى تفعيل استراتيجية المنشأة، وتحويلها إلى سلسلة من الأفعال والاستراتيجيات النشطة، بعد أن كانت مجرد طروحات نظرية جامدة لا تجد لها قياسات فعلية على أرض الواقع.
3. تدفع بطاقة الأداء إدارة الشركة إلى دراسة المقاييس التشغيلية المهمة كافة، ومن ثَمَّ فهي تسهم في زيادة الوعي الإداري، وتوسيع قاعدة اتخاذ القرار، وتؤكد على الرفض القاطع لتحقيق أي تقدم في مجال معين على حساب المجالات الأخرى.

وكانت الاستفادة من دراسة **(القواص، 2010)** في التعرف على طريقة بناء بطاقة الأداء المتوازن؛ فقد قام الباحث في هذه الدراسة بوضع نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن في شركة سيريتل للاتصالات، بالإضافة

---

[12] القواص، عبد الله، 2010، **إمكانية استخدام بطاقة الأهداف المتوازنة في رفع كفاءة الأداء (دراسة تطبيقية على شركة للاتصالات الخليوي)**، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق).

إلى التعرف على علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالأنظمة الحديثة، مثل نظام الإنتاج في الوقت المحدد، ونظام التكلفة على أساس الأنشطة والتكلفة المستهدفة.

1.5. دراسة (شريف، 2012)[13]:

"**إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركات التأمين في سورية (دراسة عملية)**".

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة مشكلة عدم كفاية أساليب تقييم الأداء في شركات التأمين في سورية التي تعتمد على المؤشرات المالية وتهمل باقي المؤشرات غير المالية التي لها دور كبير في نجاح الشركة واستمرارها، وخصوصاً في ظل البيئة التنافسية الحديثة التي تتسم بارتفاع حِدّة المنافسة نتيجة التطور التكنولوجي والتقني المتسارع، وتهدف إلى دراسة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركات التأمين في سورية مع التركيز على الجيل الثالث للبطاقة.

ولتحقيق أهداف الدراسة صُمِّمَت استمارة استبيان خاصة لأغراض هذا البحث، ووُزّعت على جميع شركات التأمين العاملة في السوق، كما دُرِسَت حالة المؤسسة العامة السورية للتأمين.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

1. لا تمثل نظم تقييم الأداء في شركات التأمين السورية نظاماً متكاملاً وشاملاً لقياس الأداء الذي يعكس رؤية الشركة واستراتيجيتها، وتفتقر هذه النظم إلى العديد من مقومات نظم تقييم الأداء الحديثة.
2. عدم وضوح الاتجاه الاستراتيجي في شركات التأمين في سورية، وعدم وجود استراتيجية عمل واضحة ومحددة فيها؛ بالإضافة إلى ضعف عملية الربط والتركيز الاستراتيجي في هذه الشركات.
3. ضعف كفاءة نظم المعلومات وضعف فعاليتها في شركات التأمين السورية نتيجة عدم بناء هذه النظم على الاستراتيجية والأنشطة، إذ تقتصر معظم البيانات والمعلومات التي تقدمها على الجانب المالي.

وكانت الاستفادة من دراسة (**شريف، 2012**) في التعرف على أهمية المؤشرات غير المالية في قياس الأداء وعدم كفاية المقاييس المالية لهذا الغرض، ومن ثَمَّ معرفة أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

[13] شريف، زماخ مهنا، 2012، "**إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركات التأمين في سورية (دراسة عملية)**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق).

2. الدراسات الأجنبية:

2.1. دراسة (Wiersma,2009)[14]:

"ماهي أهداف المدراء من استخدام بطاقة الأداء المتوازن؟ (دراسة تطبيقية)"

"For which purposes do managers use Balanced Scorecards? An empirical study".

تناولت هذه الدراسة بكل دّقة الهدفَ الذي تسعى إلى تحقيقه بطاقةُ الأداء المتوازن من خلال دراسة تطبيقية على تقديم الخدمات الإلكترونية لشركات المعلومات والاتصالات، فالدراسة اختبرت مجموعة من الفروض منها: هل يساهم تطوير العمليات الداخلية (بناءً على مقترحات العميل) في تطوير تقديم الخدمة على النحو الذي يؤثر في زيادة إيراداتها ويدعم الثقة لدى العميل؟ فكانت جميع الإجابات البالغ عددها 224 إجابة تؤكد على أولوية التطوير، حتى وإن كان يحقق ارتفاعاً في التكلفة في المدى القصير، لكن يمكن علاجها برسملتها وعدم تحميلها على نتيجة أعمال الفترة، لأنها سوف تنعكس بزيادة في الإيرادات على المدى الطويل، وتوصلت الدراسة إلى أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جميع المنشآت، لأنها كالمرآة تعكس نتائج أعمال المنشأة أمام الآخرين باستخدامها للمقاييس المالية وغير المالية، فهي بطاقة رصد ناتج تعاملات المنشأة.

وكانت الاستفادة من دراسة **(Wiersma ,2009)** من خلال التعرف على الأهداف التي تسعى إليها المنشآت من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ومدى أهمية هذه الأهداف، حتى لو أدت إلى زيادة التكاليف قليلاً بالتعرف على نتائج أعمال المنشأة.

[14] Wiersma, E., 2009, "**for which purposes do managers use Balanced Scorecards? An Empirical Study**", (Management Accounting Research**,** Volume 20, No 4).

2.2. دراسة (Ala'a & Noor, 2010)[15]:

تطوير نموذج رياضي في إدارة التغيير والتخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

Developing Measurement Mathematical Model in Management Change and Strategic Planning using BSC Perspectives"

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج رياضي في إدارة التغيير والتخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال الكشف عن العلاقة بين المجال المالي ومجال العملاء ومجال العمليات الداخلية ومجال الموارد البشرية والابتكار والتعلم وبين قياس الأداء المتوازن، بالإضافة إلى التحقق من وجود علاقة تكاملية بين محاور الأنموذج المتوازن لقياس أداء تغيير الإدارة والتخطيط الاستراتيجي على المجالات الأربعة. وفي سبيل تحقيق أهداف الدراسة فقد صُمِّمَت استبانة متخصصة ووُزِّعت على عينة الدراسة التي تكونت من 100 موظف، ثم اختير كل عشرين موظفاً من العينة من مصارف مختلفة هي: البنك العربي والبنك الأردني الكويتي والبنك الأهلي وبنك الإسكان وبنك الأردن.

وأظهرت الدراسة عدداً من النتائج كان أهمها:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq$) بين متوسطات إجابة عينة الدراسة على فقرات المجال المالي والعملاء، ومجال العمليات الداخلية ومجال الموارد البشرية والابتكار والتعلم.
2. وجود علاقة تكاملية بين المحاور الأربعة.

لذلك اقترح البحث نموذجاً رياضياً يقيس التكامل بين هذه المجالات، إذ بينت الدراسة أهمية تطبيق نموذج رياضي لتكامل نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن الذي اقترحه الباحث في المصارف الأردنية للتسهيل على المنظمة في تحديد العوامل التشغيلية التي تدفع إلى النجاح في المستقبل، ويساعدها في تأييد أهدافها الاستراتيجية، لخلق ميزة تنافسية على المدى الطويل.

وكانت الاستفادة من دراسة **(Ala'a & Noor, 2010)** من خلال الاطلاع على كيفية بناء نموذج رياضي لقياس الأداء، بالإضافة إلى التعرف على الاختبارات الإحصائية التي طبقها البحث على البيانات التي جُمِعَت عن طريق الاستبانة، والاطلاع على أهمية التكامل بين محاور بطاقة الأداء المتوازن.

---

[15] Ala'a, N. & Noor, A., 2010, **"Developing Measurement Mathematical Model in Management Change and Strategic Planning using BSC Perspectives"**, (Thesis Submitted, Middle East University, Amman, Jordan).

2.3. دراسة (Kwang & Young & Seung & Kyoung, 2010)[16]:

"دراسة على تطوير بطاقة الأداء المتوازن من أجل تقييم تصرفات الإدارة باستخدام سمات اتخاذ القرار المتنوعة".

"A Study on Development of Balanced Scorecard for Management Applications Evaluation Using Multiple Attribute Decision Makin"

اعتمدت الدراسة على اختبار فرضية رئيسة هدفت إلى البحث في أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإدارة والقرارات المتخذة في الشركات، واستُخدِم المنهج التحليلي المقارن بين الشركات المطبّقة لبطاقة الأداء المتوازن وغير المطّبقة، وأظهرت نتائج الدراسة أن قياس الأداء منهجاً لتحديد كيف يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها ويجب أن يغطي المستويات كافة داخل المنظمة مع التوجه للتحسين المستمر لأهداف المنظمة، والناتج تكوين مقاييس الأداء ومنها المؤشرات الكمية التي تبين الكيفية التي تحقق بها المنظمة أهدافها، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى ما يأتي:

1. دقة وصحة الفرضية التي تؤكد وجود أثر إيجابي وعلاقة إيجابية لكلٌ من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الإدارة والقرار المتخذ في الشركة.
2. إن بطاقة الأداء المتوازن أداةٌ مهمة في الشركات، إذ تسهم في بناء استراتيجية خاصة بها، وتساعد الشركة في بناء وتطبيق خططها التنفيذية والاستراتيجية.

وكانت الاستفادة من دراسة **(Kwang & Others , 2010)** من خلال التعرف على علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالقرارات المتخذة من قبل الإدارة، ومدى تأثير استخدامها على أداء الإدارة، بالإضافة إلى الاطلاع على المنهج المستخدم في الدراسة، إذ اعتمد الباحث على المقارنة بين الشركات التي تستخدم البطاقة، وتلك التي لا تستخدمها.

[16] Yang, K. M., Cho, Y. W., Choi, S. H., Park, J. H., & Kang, K. S., 2010, **"A Study on Development of Balanced Scorecard for Management Evaluation Using Multiple Attribute Decision Making"**, (Journal of Software Engineering and Applications, 3(03)), P. 268.

2.4. دراسة (Hoque, 2014)[17]:

"20 عاماً من الدراسات حول بطاقة الأداء المتوازن: الاتجاهات، الإنجازات، الثغرات والفرص المتاحة للبحث في المستقبل".

"20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research".

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض جميع الأبحاث المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن خلال العشرين سنة السابقة، وذلك لتسليط الضوء على الثغرات الموجودة في الأبحاث في هذا المجال، وعلى خطوط بعض الأفكار والتوصيات من أجل الأبحاث المستقبلية.

ولتحقيق هذه الغاية قام الباحث باستعراض 114 مقالة منشورة في 25 مجلة محاسبية، و67 مقالة منشورة في مجلات الإدارة والأعمال في الفترة ما بين 1992-2011.

وقامت الدراسة بعرض هذه الدراسات على ثلاثة أقسام: تضمَّن القسم الأول تصنيف الدراسات بحسب موضوعاتها، ومنهج البحث المستخدم فيها، وأسلوب تحليل البيانات الأولية الذي استخدمته الدراسة، أما القسم الثاني فناقش النتائج المستفادة من الأبحاث السابقة على بطاقة الأداء المتوازن، وحدد القسم الثالث من الدراسة بعض الموضوعات البحثية من أجل الدراسات المستقبلية.

وكانت الاستفادة من دراسة **(Hoque, 2014)** بشكل كبير فقد تم التعرف على إحصائيات كاملة عن جميع الدراسات المنشورة في موضوع بطاقة الأداء المتوازن من بداية ظهورها حتى تاريخ الدراسة، وعلى أساليب البحث ومنهاجه المستخدمة في هذه الدراسات، وعلى الموضوعات التي تم ربطها ببطاقة الأداء المتوازن في هذه الدراسات.

[17] Hopue, Z., 2014, "**20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research",** (The British Accounting Review journal, Volume 46, Issue 1), Pages 33-59.

2.5. دراسة (Quesado, P., Aibar Guzmán, B., Lima Rodrigues, L., 2018)[18]:

"مزايا ومساهمات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن".

"Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وتحليل مجموعة من المزايا والمساهمات من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ولتحقيق هدف الدراسة أُجريت مراجعة للأبحاث النظرية والتجريبية السابقة التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن من أجل تنظيم وتقييم ودمج المعلومات من مجموعة الدراسات السابقة، كما قامت الدراسة بمراجعة الأوراق البحثية المقدمة في المؤتمرات الدولية من أجل تغطية أكبر قدر من الدراسات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن، وخلصت الدراسة إلى استنتاج أن بطاقة الأداء المتوازن هي أكثر من مجرد نظام بسيط لتقييم الأداء وإنما هي أداة للإدارة الاستراتيجية، إذ أنها قادرة على توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة، وتساعد على عملية الاتصال التنظيمي في المنظمات لتحقيق استراتيجية المنظمة.

وكانت الاستفادة من دراسة **(Quesado, P. & Others, 2018)** في الاطلاع على تلخيص لعدد كبير من المزايا والمساهمات التي يحققها تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالإضافة إلى الاطلاع نقاط القوة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تناولت أغلب الدراسات السابقة المفهوم والإطار النظريّين لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة فقط، ولم تتناول أثر هذه الأبعاد في عملية اتخاذ القرارات، لكنَّ هذه الدراسةَ تتميز عن الدراسات السابقة بأنها سوف تدرس أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة المالية وغير المالية في إحدى المتغيرات الهامة وهي عملية اتخاذ القرارات، وتتميز هذه الدراسة أيضاً بعرضها لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن بشكل مفصل ومبسط يساعد على فهمها ومعرفة كيفية تطبيقها، بالإضافة إلى إجرائها الدراسة الميدانية على الشركات الصناعية السورية.

وتُعَدُّ هذه الدراسة حسب علم الباحث؛ الأُولى من نوعها في اختبارها أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المالية وغير المالية في عملية اتخاذ القرارات وإجرائها دراسة ميدانية على الشركات الصناعية السورية.

[18] Quesado, P., Aibar Guzmán, B., Lima Rodrigues, L., 2018, "**Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation",** (Intangible Capital, Vol. 14, Issue 1), P.186-201.

سادساً: فرضيات البحث:

تمثل الفروض الحلول المقترحة للمشكلة المحددة، ويمكن أن نصيغ فروض البحث على الشكل الآتي:

1. **لا يؤثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (بأبعادها المالية وغير المالية) في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية.** ويُشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
   1.1. لا يؤثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في متخذ القرار في الشركات الصناعية السورية.
   1.2. لا يؤثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في بدائل اتخاذ القرار في الشركات الصناعية السورية.
   1.3. لا يؤثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في نوع القرار في الشركات الصناعية السورية.
2. **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المالية وغير المالية) في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية تُعزى إلى عامل الخبرة.** ويُشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
   2.1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر البُعد الاجتماعي والبيئي في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية تُعزى إلى عامل الخبرة.
   2.2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر البُعد المالي في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية تُعزى إلى عامل الخبرة.
   2.3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر بُعد العمليات الداخلية في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية تُعزى إلى عامل الخبرة.
   2.4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر بُعد العملاء في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية تُعزى إلى عامل الخبرة.
   2.5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر بُعد التعلم والنمو في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية تُعزى إلى عامل الخبرة.

سابعاً: منهج البحث:

بما أن منهج البحث هو مجموعة من الخطوات المنظمة التي يتّبعها الباحث في سبيل تحقيق هدف البحث، وفي إطار طبيعة المشكلة البحثية المطروحة ومن أجل اختبار فروضها وتحقيق أهداف البحث فإنَّ هذا البحث يقوم على الخطوات الآتية:

1) تحديد مشكلة البحث، وذلك من خلال خبرة الباحث العملية في الشركات الصناعية، ومعرفة مدى حاجة هذه الشركات لأساليب المحاسبة الإدارية التي تفيد في تقييم الأداء وتوفير المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات الرشيدة، بالإضافة إلى الاطلاع على الدراسات والبحوث ذات الصلة بموضوع البحث، لتكوين إطار معرفي حول المشكلة المدروسة.
2) تحديد فرضيات البحث التي تمثل حلولاً مقترحة للمشكلة المحددة، إذ تم تحديد فرضيتين أساسيتين للبحث، وقد ركزت الفرضية الأولى على اختبار أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في عناصر عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية، وأما الفرضية الأخرى فتتعلق باختبار إمكانية وجود فروق لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية تُعزى إلى عامل الخبرة.
3) وضع الإطار النظري للدراسة الذي يتضمن فصلين رئيسين، إذ يتحدث الفصل الأول عن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، ويتحدث الفصل الثاني عن عملية اتخاذ القرارات وعناصرها.
4) جمع البيانات المطلوبة لاختبار الفرضيات، وذلك من خلال تصميم خمسة استبيانات لكل شركة وتوزيعها على متخذي القرارات، وهم وحدات المعاينة في الشركات الصناعية الداخلة في العينة.
5) تحليل البيانات المجمعة واختبار الفرضيات، وذلك باستخدام برنامج (حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية) SPSS، حيث سيتمّ اختبار الفرضية الرئيسة الأولى للبحث عن طريق اختبار الانحدار المتعدد Multiple Regression، وأما الفرضية الرئيسة الثانية فسيتم اختبارها عن طريق اختبار أنوفا ANOVA.
6) عرض النتائج، ووضع التوصيات والمقترحات في ضوء تلك النتائج.

الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن Balance scorecard

إنَّ التَّغيراتِ والتَّطوراتِ السريعة في بيئة الأعمال الحديثة؛ والعولمة وانفتاح الأسواق العالمية بعضها على بعض، والتطور الهائل في تكنولوجيا الإنتاج والمعلومات؛ كل ذلك أثّر في كمية المعلومات ونوعها، تلك التي تحتاج إليها المنشآت في قياس الأداء وتقويمه لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، لذا بادرت العديد من المنشآت إلى استخدام عدد من مقاييس الأداء؛ وإن كانت تلك المقاييس تركز على الجوانب المالية في الأداء، ولكنَّ التوجه نحو استخدام المقاييس غير المالية يعد مدخلاً حديثاً في تقويم الأداء الاستراتيجي الشامل للمنشأة من خلال ما يسمى "بطاقة الأداء المتوازن": وهي منهجية رقابية استراتيجية تستخدم إطاراً متعدد الأبعاد لوصف الإدارة الاستراتيجية وتنفيذها في جميع إدارات المنشأة. وفي هذا الفصل سنتحدث عن نظام بطاقة الأداء المتوازن بشكل مفصل من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وتعريفها وأهميتها.

المبحث الثالث: أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن، والمفاهيم الأساسية التي تقوم عليها.

المبحث الرابع: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الخامس: خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

تمهيد:

شهدت بداية الثمانينيات من القرن العشرين تطوراً كبيراً ومتصاعداً في مجالات التجارة والصناعة وتكنولوجيا المعلومات، وقد واكب ذلك انفتاحَ الأسواق، وتحريرَ التجارة العالمية، وظهور مفاهيم العولمة الاقتصادية وتعميقها، مما أدى إلى تحرير الأسواق، وكسر الحواجز الجمركية، وفتح باب المنافسة على المستوى الدولي. وقد اشتدت حدة المنافسة بين الشركات على النطاق الدولي، ونجم عنها إفلاس العديد من الشركات وسقوطها نتيجة لعدم مقدرتها على المنافسة، بسبب الضعف والثغرات التي تكتنف أنظمتها الإنتاجية والتسويقية والإدارية والمحاسبية.

ونتيجةً لتلك التغيرات ظهرت عوامل الضعف في مقاييس الأداء المالية المعتمدة آنذاك، وأصبح العديد من المديرين التنفيذيين مقتنعين بأن مقاييس الأداء المالية لم تعد كافية للإدارة الفعَّالة، ودعا العديد من الباحثين والمدراء التنفيذيين إلى ضرورة تحسين المقاييس المالية وتطويرها، في حين نادى آخرون باستبعاد المقاييس المالية واستبدال المقاييس غير المالية بها اعتقاداً منهم أن (التحسن بالمقاييس غير المالية سيتبعه تحسن بالمقاييس المالية)، لكن هذه الدعوة لم تلاق صدى كبيراً نظراً لأهمية الجانب المالي في حياة المنظمة.

وقد أشار كل من (Norton and Kaplan) إلى أنه ليس هناك مقياس وحيد يعطي رؤية متكاملة وشاملة عن المنظمة، ومن ثمَّ لا يمكن الاعتماد على فئة معينة من المقاييس دون الأخرى، فلا بد من وجود أسلوب يحقق رؤية متوازنة لمختلف الجوانب التي تحيط بعمل المنظمة، ونتيجة لذلك قدموا النموذج المبدئي لبطاقة الأداء المتوازن التي تدرس أداء المنظمة من أربعة جوانب متكاملة هي: الجانب المالي وجانب العملاء وجانب العمليات الداخلية وجانب التعلم والنمو[19].

وكانت الدراسة التي قام بها كل من (Norton and Kaplan) في العام 1992 تحت عنوان (The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance) الدراسة الأولى التي توفر للمديرين الإطار الشامل لتحويل أهداف المنشأة الاستراتيجية إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء[20].

[19] Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1992, **"The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance"**, (Harvard Business Review, January-February, issue 1992), PP. 172-180.
[20] Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1993, **'Putting the balanced scorecard to work'**, (Harvard Business Review, Vol. 71, No.5, September/October), PP. 134-147.

المبحث الأول: التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن

في فترة السبعينيات من القرن العشرين قامت مجموعة من الأكاديميين والممارسين الفرنسيين بتقديم منهج يربط بين هيكل المعلومات بالمنظمة وكلٌ من الهيكل التنظيمي واستراتيجية المنظمة والمسؤولين عن اتخاذ القرارات، وقد أطلقوا على المنهج لوحة القياس "Tableau du board" التي تشبه لوحة التحكم في السيارة إذ تضم مجموعة من الإشارات التي تسمح للمدير بأن يدير العمليات باستخدام مجموعة مختلفة من التوجيهات، وهي تقدم الأساس لتوفير مجموعة من المعلومات لمتخذي القرارات[21].

وفي أواخر الثمانينيات أبدى العديد من العلماء قلقهم حول مقاييس الأداء التقليدية التي تركز فقط على المقاييس المالية، إذ إن المنظمات لم تكن راضية عن هذه المقاييس؛ لأنها كانت تعطي مؤشرات مضلّلة لعدم توفر منهجية في نظام قياس الأداء، في الوقت ذاته كانت المنظمات بحاجة إلى مقاييس أداء من أبعاد مختلفة، إذ كانت المنظمات لا تحتاج إلى معلومات عن الجانب المالي أو التشغيلي بالمنظمة فقط، ولكن تحتاج إلى معلومات عن الأنشطة الرئيسة الأخرى للمنظمة أيضاً[22].

والكثير من العلماء مثل (Berliner&Brimson,1988)[23] قبل Kaplan and Norton انتقدوا هذه المقاييس التقليدية التي تجعل المديرين يركزون على النتائج المالية قصيرة الأجل والتضحية بالتوقعات طويلة الأجل، وقد حاولوا هم وغيرهم من العلماء (Lynch&Cross,1991, Merchant,1985)[24] الترويج لفكرة إضافة المقاييس غير المالية إلى المقاييس المالية للأداء، مثل التسليم في الوقت المحدد وتخفيض تكلفة العمليات والجودة ودورة الزمن.

وفي عام 1990 قاد كل من Robert Kaplan (وهو أستاذ المحاسبة في جامعة هارفارد) و David Norton (وهو مستشار في منطقة بوسطن) دراسة بحثية على اثنتي عشْرة شركة لاستكشاف أساليبَ جديدة لقياس الأداء، وكانوا يبحثون عن طريقة لقياس أداء المنظمات في المستقبل، وفي ديسمبر 1990 قرروا أنَّ من شأن بطاقة الأداء المتوازن أن تساعد المنظمات على التوسع، وتضمنت هذه البطاقة أربعة محاور،

---

[21] Lebas, M., 1986, "**Management Accounting Practice in France**", (Management accounting: European perspectives), pp19-20.

[22] Abdullah, I., Umair, T., Rashid, others, 2013, **"Developments on Balanced Scorecard: A Historical Review"**, (World Applied Sciences Journal, Vol. 21, No.1), pp. 134-141.

[23] Berliner, C., & Brimson, J. A., 1988, **"Cost management for today's advanced manufacturing The CAM-I conceptual design"**, (Harvard Business School Press, Boston, Mass).

[24] Lynch, R. L., & Cross, K. F., 1991, **"Measure up"**, London, Blackwell.

ونشر عملهم على أنه أول بطاقة أداء متوازن في صحيفة Harvard Business Review في يناير 1992[25]. وقد تضمنت المحاور الأسئلة والأمور الآتية[26]:

1. كيف هي علاقة الشركة الخاصة بك مع المساهمين؟ وذلك من خلال قياس التدفق النقدي ونمو المبيعات الفصلية والدخل التشغيلي الموزع، وزيادة القيمة السوقية للأسهم والعائد على حقوق المساهمين.
2. كيف يرى العملاء شركتك؟ ويُعرَف ذلك من خلال قياس المدة الزمنية والجودة والأداء والخدمة والتكاليف.
3. ما الذي يجب أن تتفوق شركتك فيه؟ وذلك من خلال تحديد العمليات والكفاءات الأكثر أهمية، وتحديد التدابير، مثل دورة الزمن والجودة ومهارات الموظفين والإنتاجية.
4. هل تستطيع شركتك الاستمرار في تحسين القيمة وخلقها؟ وذلك من خلال مراقبة قدرتك على إطلاق منتجات جديدة، وخلق المزيد من القيمة للعملاء، وتحسين الكفاءة التشغيلية.

وقد بدأ الاهتمام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المنشآت في العام 1995 وذلك عندما قررت مؤسسة Nolan Norton أن ترعى دراسة أُعدت بوساطة المكتب الاستشاري العالمي (KPMG)[27] لمدة سنة كاملة حول تقييم أداء مؤسسة متعددة الجنسيات، وقد تم ذلك في ضوء البعد الاستراتيجي لتلك المؤسسة في مجالات مختلفة وفي دول متعددة[28].

ونشأ مدخل التقييم المتوازن للأداء في الأصل – والذي كان يطلق عليه في البداية "طريقة Norton & Kaplan لقياس الأداء المؤسسي" – على أنه أداة لتعزيز المؤشرات المالية المحاسبية بمؤشرات إضافية تعكس مجالات الأنشطة الأخرى، وذلك بما يمكّن المديرين من فهم كل أبعاد الأداء الفعلي في منظماتهم[29].

---

[25] Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1992, **Op. Cit**.

[26] **Ibid**, P 175.

[27] شركة **(KPMG)** تعتبر واحدة من أكبر شركات الخدمات المهنية في العالم. يعمل لديها ما يقارب 155 ألف موظف موزعين على شبكة من الدول تصل إلى 145 دولة، تقدم ثلاث أنواع أساسية من الخدمات وهي: التدقيق والخدمات الضريبية والخدمات الاستشارية.

[28] Stewart, Wendy E., **"Balanced Scorecard for Projects"**, (Project Management Journal, Mar 2001, vol. 32, Issue 1), PP. 1-24.

[29] Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2004 (1), "**Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes"**, (Harvard Business School Press), P.2.

لقد تطورت بطاقة الأداء المتوازن منذ أوائل التسعينيات حتى يومنا هذا حيث تم تطبيقها في كل من القطاع العام والقطاع الخاص، وإذ ركزت المؤسسات على الانتقال من المقاييس المالية والأداء غير المالي إلى إدارة الاستراتيجية وتنفيذها، وقد بين (Lawrie and Cobbold) [30] أن لبطاقة الأداء المتوازن ثلاثة أجيال وهي على النحو الآتي:



الشكل رقم 2: التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن

أولاً: الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن[31]:

بدأ الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن في عام 1992 بالمزج بين المقاييس المالية وغير المالية وتوحيدها في مجموعات لتقييم أداء المنشأة، وذلك من خلال تحديد مجموعة من المقاييس يتراوح عددها بين 15 إلى 25 موزعة إلى أربع مجموعات تُسمى (أبعاداً)، وأطلق عليها اسم البُعد: المالي والعملاء والعمليات الداخلية والابتكار والتعلم، وتغير اسم البعد الأخير فيما بعد إلى التعلم والنمو في عام 1996.

وأوضح Kaplan and Norton أن مقاييس الأداء التي يتم اختيارها ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمنشأة والتي تُسجل في جداول بالإضافة إلى المقاييس التي ترتبط بكل هدف من هذه الأهداف الاستراتيجية، ويجب

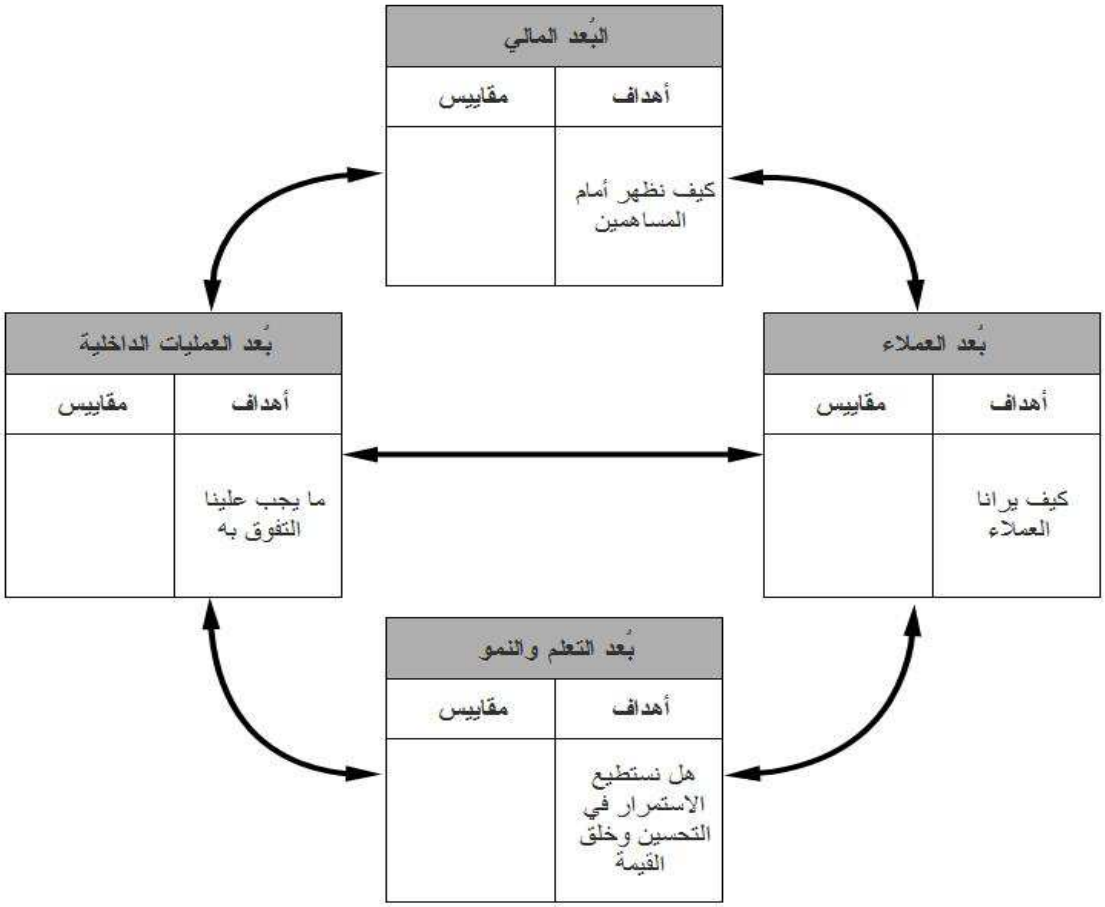
[30] Lawrie, G., Cobbold, I., 2004 **"Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool"**, (International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53, No. 7), PP.611 – 623.

[31] **See too:**

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1992, **Op. Cit.**
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1993, **Op. Cit.**
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1996 (2), **"Linking the balanced scorecard to strategy"**, (California Management Review, Vol. 39 No. 1).

أن تحقق هذه المقاييس تأييداً جيداً من قبل المدراء في المنظمة للقدرة على الحصول على معلومات استراتيجية[32].

في الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن، كان الترابط بين الأبعاد ضعيفاً خلال توحيد المقاييس المالية وغير المالية للأداء، وربطها معاً من خلال وضعها ضمن أربعة أبعاد دون ترابط فعال لعلاقات السبب والنتيجة بين مقاييس الأداء والنتائج[33]. والشكل الآتي يبين الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن:



الشكل رقم 3: الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن[34]

[32] Lawrie, G., Cobbold, I., 2004, **Op. Cit**., P.612.

[33] عوجة، ازدهار مراد، 2010، "**العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في القيمة المستدامة للمنظمة –دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية لإنتاج المشروبات الغازية**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق)، ص.36.

[34] من اعداد الباحث استناداً إلى:

Lawrie, G., Cobbold, I., 2004, **Op. Cit**., PP.611–623.

ثانياً: الجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن[35]:

واجهت بطاقة الأداء المتوازن صعوبات عملية ملحوظة في الجيل الأول لظهورها، ويعود ذلك إلى التعريف الغامض لبطاقة الأداء المتوازن في الجيل الأول، بالإضافة إلى ظهور أسئلة خلال تصميم بطاقة الأداء المتوازن تحتاج إلى إجابة مثل (ما المقاييس المحددة التي يجب اختيارها في البطاقة؟ وما المقاييس التي يتضمنها كل بُعد من أبعاد البطاقة؟) فالنهج الموضوع للقياس الذي حُدِّدَ بدايةً في الجيل الأول من قبل Kaplan and Norton مثل (لقياس النجاح المالي، نسأل: كيف يجب أن نظهر للمساهمين؟) كان ضعيفاً وسرعان ما تم استبدال مفهوم "الأهداف الاستراتيجية" به، والأهداف الاستراتيجية هي جمل قصيرة توضح طبيعة الأهداف التي تم تحديدها.

وقد ابتُكِر مقترح؛ هو أنه يجب رسم خرائط مباشرة بين كل من الأهداف الاستراتيجية المتعددة المقابلة لكل بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وبين مقاييس الأداء، وبهذه الخطوة الإضافية في عملية تحديد المقاييس تطورت عملية تصميم بطاقة الأداء المتوازن من الشكل الأولي المقترح في الجيل الأول، وكذلك ساعدت في عملية تصفية مقاييس الأداء لاختيار المقياس الأنسب، وذلك لأنَّ الهدف الاستراتيجي نفسه أصبح يعطي مبررات لاختيار مقياس معين وعدم اختيار مقياس آخر من بين المقاييس المتعددة لإدراجها في كل منظور.

إن أثر هذه التغيرات مكَّن بطاقة الأداء المتوازن من التحول من "نظام قياس أداء مُحسن" إلى "نظام إدارة أساسي"، وبقيت بطاقة الأداء المتوازن محافظة على هدفها في دعم الإدارة الاستراتيجية.

وقد توالت التطورات لاحقاً، سواء في مجال إثراء نظري لإطار بطاقة الأداء المتوازن، أو من خلال التطبيقات العلمية في المؤسسات الكبرى، ليظهر الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن.

---

[35] Lawrie, G., Cobbold, I., 2004, **Op. Cit**., PP.614-615. **See too:**

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1996 (1)**, "The balanced scorecard: translating strategy into action**, (Harvard Business School Press, Boston, America).
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2000, **"The strategy focused organization"**, (HBS Press, Boston, MA).
- Olve, N. G., Roy, J., & Wetter, M., 1999, **"Performance drivers: A practical guide to using the balanced scorecard",** (J. Wiley).

ثالثاً: الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن[36]:

استند نموذج بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث إلى تحسين تصميم الجيل الثاني وإضافة ميزات جديدة تهدف إلى تقديم وظائف أفضل وأكثر أهمية استراتيجية، إذ تم تطوير عنصر آخر في تصميم البطاقة وهو "عبارات القصد أو الغاية"، وأُنشئِت عبارة القصد من خلال تحديد المدراء المعنيين أثر تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي حُددت في عملية تصميم البطاقة، فساعدت هذه العملية التكميلية على اكتشاف أوجه عدم الاتساق بين الأهداف المحددة وتحديدها[37].

وعُدَّ الجيل الثالث الأكثر تطوراً في بطاقة الأداء المتوازن إذ تم استعمال عبارات القصد أو الغاية، التي تمثل وصفاً مكتوباً يعكس وضع تنظيم الأعمال في تاريخ مستقبلي محدد بافتراض أن الأهداف الاستراتيجية التي تتبناها الإدارة حالياً سوف تحققها بنجاح[38].

ويشمل الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن العديد من المكونات التي يمكن إيجازها على النحو الآتي[39]:

1. بيان الاتجاه الذي يوضح شمول القرارات وتنظيم الأنشطة، وليس الدخول في تفاصيل وضع الأهداف قبل وصف دقيق وصحيح لهذا الاتجاه.
2. نموذج الربط الاستراتيجي والمحاور إذ يبين أن تحديد الأهداف الاستراتيجية يتم بشكل منفصل بين المحاور التي تكون بطاقة الأداء المتوازن، وهنا لابد من الفصل بين نوعين من المحاور؛ الأول يركز على البُعد الداخلي في بطاقة الأداء المتوازن المتمثل في بُعد العمليات الداخلية، وبُعد التعلم والنمو، ويركّز النوع الثاني على البُعد الخارجي للبطاقة، وهو بُعد العملاء والبُعد المالي.

---

[36] **See Too:**

- Cobbold, I.C. and Lawrie, G.J.G., 2002, **"The development of the balanced scorecard as a strategic management tool"**, (Proceedings of the 3rd International Conference on Performance Measurement and Management, PMA 2002, Boston, MA, July).
- Shulver, M., Lawrie, G. and Andersen, H. 2000, **"A process for developing strategically relevant measures of intellectual capital"**, (Proceedings of the 2nd International Conference on Performance Measurement and Management, PMA 2000, Cambridge, July).
- Lawrie, G., Cobbold, I. and Marshall, J., 2004, **"Corporate performance management system in a devolved UK governmental organization: a case study"**, (International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53, No. 4), pp. 353-70.

[37] Lawrie, G., Cobbold, I., 2004, **Op. Cit.**, P.616.

[38] **Ibid**, P.616.

[39] أبو ماضي، كامل، 2015، "**قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**"، (رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجنان، لبنان)، ص88.

المبحث الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وتعريفها وأهميتها

أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

إن اسم بطاقة الأداء المتوازن **Balance Scorecard** يعكس التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، والمقاييس المالية وغير المالية، والأبعاد الداخلية والخارجية للأداء[40].

وقد أُطْلق هذا الاسم على البطاقة لأنها توازن في تقرير واحد ما بين مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية لتقويم الأداء في الأجل القصير والطويل، فتجلب انتباه الإدارة إلى المقاييس غير المالية، كجودة المنتج ورضا الزبون، وبذلك تقيس التغيرات التي تصنعها الشركة للأجل الطويل، إذ إن التحسين المستمر القوي في المقاييس غير المالية يعد مؤشراً لخلق قيمة اقتصادية في المستقبل[41].

ووُصفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها الاسم الجديد لعملية التخطيط التي تُعَدّ إحدى العمليات الحيوية والهامة جداً في المنشأة، وتمارس من قبل العديدِ من الشركات في جميع أنحاء العالم[42]. ومن ثَمَّ فإنَّ بطاقة الأداء المتوازن هي منهجية التخطيط والإدارة الاستراتيجية التي تهدف إلى إدراج وجهات نظر مختلفة ودمجها في إطار واحد لمنظمة الأعمال[43].

وقد تعددت مسميات بطاقة الأداء المتوازن، فمنهم من سماها بطاقة الإنجازات المتوازنة، ومنهم من أطلق عليها بطاقة العلامات المتوازنة.

---

[40] Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1996 (3), **"Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System",** (Harvard Business Review, Vol. 74, Issue January-February)**,** PP. 75-85.

[41] الشعباني، صالح إبراهيم، 2011، "**المنظور الاستراتيجي لاستخدام أنموذج بطاقة الأداء المتوازن محاسبياً وأوجه القصور**"، (مجلة بحوث مستقبلية، العدد 33–34، العراق)، ص108.

[42] Pandey, I., M., 2005, **"Balanced scorecard: myth and reality",** (VIKALPA, Vol. 30, No. 1, January - March 2005, Indian), P.51.

[43] Kim, D. J., Yue, K. b., Al-Mubaid H., Hall, S. P.,& Abeysekera, K., 2012, **"Assessing information systems and computer information systems programs from a balanced scorecard perspective"**, (Journal of Information Systems Education, Vol. 23, No.2), P.178.

ثانياً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

وردت تعريفات عديدة لبطاقة الأداء المتوازن، تناولتها من عدة وجهات نظر وفيما يأتي أهم هذه التعريفات:

عرَّف Kaplan & Norton بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "مجموعة من مقاييس الأداء التي تعطي المديرين صورة سريعة وشاملة عن أعمال المنشأة، لأنها تستخدم مجموعة مقاييس مالية توضح نتائج أعمال قد تم اتخاذها سابقاً، وتستكمل هذه المقاييس بمقاييس تشغيلية هي رضا العميل وعمليات تشغيل داخلية وابتكار الأنشطة وتطويرها، وتُعَدُّ المقاييس التشغيلية محرك الأداء المالي المستقبلي"[44].

كما عرَّفها Kaplan and Norton على أنها "نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة استراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف استراتيجية (Strategic Objectives) ومقاييس (Measures) وقيم مستهدفة (Targets) وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة (Initiatives)" [45].

أما Kaplan and Atkinson فقد عرَّفا بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة الشركة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربع ركائز أو أبعاد أساسية؛ هي الأداء المالي ورضا الزبائن وكفاءة الأداء التشغيلي، ثم الفرص التي توفرها الشركة للعاملين فيها للتعليم والنمو، وبذلك يصبح التنافس فيما بين الشركات قائماً على أساس ما يتوافر فيها من روح المبادرة والقدرة على الإبداع والابتكار، أكثر مما هو على أساس ما لديها من أصول ثابتة ملموسة"[46].

[44] Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1992, **Op. Cit.**, P71.
[45] Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1992, **Op. Cit.**, P71.
[46] Kaplan, R. S., Atkinson, A. A., 1998, **"Advanced Management Accounting"**, (Prentice Hall, New Jersey, 3rd Ed).

وعرَّفها Kaplan and Norton أيضاً بأنها "نظام لقياس الأداء بشكل منظم، إذ يتم بواسطتها ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف واضحة ومجموعة من المقاييس الملائمة لتقويم الأداء، مع توفير معايير للأداء يتم ربطها بمجموعة من الأعمال والبرامج التي ينبغي القيام بها لتحقيق تلك الأهداف"[47].

كما عرفها Kershaw and Kershaw بأنها: "إطار للإدارة الاستراتيجية عن طريق تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة من مؤشرات الأداء، وأن هذه المؤشرات يتم جمعها بأربعة مناظير هي: المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو ومن ثم صياغة الأهداف لكل منظور من المنظورات الأربعة، واختيار المقاييس لكل منظور تنفيذاً لاستراتيجية الشركة"[48].

وعرَّفها Garrison بأنها: "مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء، ومشتقة من استراتيجية المنظمة"[49].

كما عرَّفها Kaplan and Norton أيضاً بأنها: "نظام يزود الشركة بمقاييس وأهداف استراتيجية، تعطي الإدارة القدرة على إدارة أشكال الأداء كلها فيها، وتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية بوصفها محركات للأداء المستقبلي للشركة، وتقيس أداء الشركة من خلال المحاور الأربعة (المحور المالي ومحور العملاء ومحور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو)، لكن الارتباط بين تلك المحاور يشتق من رؤية الشركة واستراتيجياتها وأهدافها"[50].

وعرَّف Pandey بطاقة الأداء المتوازن بأنها "نظام يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية للأداء في بطاقة واحدة، وتشمل مقاييس الأداء أربعة أبعاد: المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو (الابتكار)، وينبغي ألا يقتصر الأمر على هذه الأبعاد الأربعة بل يمكن إضافة المزيد، كالمسؤولية الاجتماعية والشواغل البيئية، وتركز بطاقة الأداء المتوازن على الصلة بين العمليات التجارية أو الداخلية والقرارات والنتائج"[51].

---

[47] Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2001, **"Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management"**, (Accounting Horizons**,** Part 2**,** Vol.15, No.1), P.87.

[48] Kershaw, R., & Kershaw, S., 2001, "**Developing a balanced scorecard to implement strategy at St. Elsewhere hospital",** (Management Accounting Quarterly, Vol. 2, Issue 2), P.29.

[49] Garrison, Ray, & H., Eric, w., & Seal, Willie, 2003, **"Management Accounting"**, (McGraw-Hill), P.695.

[50] Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2004 (2), "**Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets"**, (Harvard Business Review, Vol. 82, No.2), PP.52-63.

[51] Pandey, I., M., 2005, **Op. Cit.**, P.51.

ويرى الباحث من خلال استعراض التعريفات السابقة التي تحدثت عن بطاقة الأداء المتوازن أن هناك اختلافاً بينها في تحديد مفهوم بطاقة الأداء المتوازن؛ فمنهم من عدَّها أداةً لتقييم الأداء، ومنهم من عدَّها أداةً لربط الأهداف الاستراتيجية للشركة بمقاييس الأداء، ومنهم ذهب أكثر من ذلك، فعَدَّ بطاقة الأداء المتوازن نظاماً للإدارة الاستراتيجية.

ويرى الباحث أن جميع المفاهيم السابقة تنطبق على بطاقة الأداء المتوازن وأن سبب هذا التعدد في المفاهيم يرجع "برأي الباحث" إلى تطور استخدام بطاقة الأداء المتوازن عبر الزمن. ويؤيد ذلك ترتيب Kaplan & Norton لتطور استخدامات بطاقة الأداء المتوازن كما يأتي[52]:

i. مقياس تقييم أداء.
ii. أهداف استراتيجية وخرائط استراتيجية.
iii. نظام إدارة استراتيجية.

ويمكن للباحث بعد استعراض التعريفات السابقة أن يستخلص **تعريفاً شاملاً لبطاقة الأداء المتوازن بأنها:** (نظام للإدارة الاستراتيجية وتقييم أداء المنشأة من جميع الجوانب، من خلال ترجمة رؤية المنشأة واستراتيجيتها إلى أهداف محددة موزعة إلى خمسة أبعاد أساسية (البُعد المالي، وبُعد العملاء، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد التعلم والنمو، والبُعد الاجتماعي والبيئي)، ومن ثَمَّ تحديد مجموعة من المقاييس لكل هدف من الأهداف؛ لقياس مدى تحقق تلك الأهداف، ومن ثَمَّ تقييم أداء المنشأة كلّها).

[52] Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2009, **"Conceptual foundations of the balanced scorecard",** Management Accounting Research, Vol. 3), P.3.

ثالثاً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تُعد بطاقة الأداء المتوازن مفهوماً جديداً يترجم رؤية المنظمة واستراتيجيتها إلى مجموعة من إجراءات الأداء التي تمثل إطار عمل لتطبيق استراتيجيتها، إذ أصبح من المعروف أن المقاييس التقليدية للأداء التي تركز على المنظور المالي فقط غير كافية لبيئة الأعمال المعاصرة[53].

كما أن نظم تقويم الأداء التقليدية، التي لم تكن تساعد في تقويم الأداء بشكل فعال في بيئة عصر المعلومات، وفشل نظام تقارير المحاسبة الإدارية التقليدية في توفير المعلومات الضرورية لتحسين الأداء المستقبلي لإدارة المنظمة، وعدم توافر المعلومات الكافية حول كيفية تحقيق النمو في المنظمة، كلُّ ذلك أدى إلى البحث عن مقاييس ومؤشرات بديلة لتقويم الأداء، فكانت بطاقة الأداء المتوازن التي ابتكرها Kaplan and Norton من أفضل النماذج في العصر الحديث؛ إذا أنها تمكّن من ربط استراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى، وتمكّن أيضاً من تحديد مجالات جديدة بصورة عملية ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة.[54]

وبطاقة الأداء المتوازن ليست مجرد نظامٍ شاملٍ لتقويم الأداء، بل امتدت وظيفتها إلى تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى مقاييس مالية وغير مالية متماسكة، وقد أصبحت في الوقت الحاضر نظاماً إدارياً متكاملاً يسعى إلى زيادة التناغم الإداري لدى العاملين، والمساعدة في التركيز على ما يجب عمله لزيادة تقدم الأداء[55].

وبرأي الباحث تتجلى أهمية بطاقة الأداء المتوازن بأنها توضح رؤية المنشأة واستراتيجيتها، وتحسّن الأداء، وتساعد على وضع أهداف محددة، وتوفر التغذية العكسية للاستراتيجية، ويمكن استخدامها لربط المكافآت بمعايير الأداء، كما أنها تضُم إلى المقاييس المالية التي تُعدّ ملخصاً مهماً للأداء السابق، مجموعة مقاييسَ غير مالية تساعد المنظمة على تحقيق النجاح طويل الأمد في المستقبل.

---

[53] Libby, T., Salterio, S. E., & Webb, A., 2004, **"The Balanced Scorecard: The Effects of Assurance and Process Accountability on Managerial Judgment"**, (The Accounting Review, Oct 2004, Vol. 79, Iss.4), PP.1075-1094.

[54] Guimaraes, B., Simoes, P., & Marques, R. C, 2010 **"Does performance evaluation help public managers? A Balanced Score card approach in urban waste services"**, (Journal of Environmental Management, Vol. 91, Iss. 12, December), PP. 2632-2638.

[55] Wong-On-Wing, B., Guo, L., Li, W., & Yang, D., 2007, **"Reducing conflict in balanced scorecard evaluations",** (Accounting, Organizations and Society, Vol. 32, Iss. 4-5, May-July 2007), PP.363-377.

المبحث الثالث: أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن، والمفاهيم الأساسية التي تقوم عليها

أولاً: أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن:

تُعدُّ بطاقة الأداء المتوازن واحدة من أفضل أدوات المحاسبة الإدارية المعروفة للشركات على مستوى العالم، ويذكر العديد من المؤلفين أنها من بين أدوات الإدارة الأكثر استخداماً، ففي عام 2013 احتلت بطاقة الأداء المتوازن المرتبة الخامسة على أنها الأداة الأكثر استخداماً للإدارة.[56] وفي عام 2007 ذكرت مجلة Fortune تقريراً يوضح استخدام بطاقة الأداء المتوازن من قبل 40٪ من شركات Fortune 1000[57].

وهناك أدلة أخرى على انتشار بطاقة الأداء المتوازن تقدمت بها The Hackett Group التي اكتشفت في عام 2002 أن 96% مما يقرب من 2000 شركة عالمية شملتها الدراسة قد نفذت أو كانت تخطط لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن[58]، لذلك لا بد أن نتعرف على أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن وسنحاول أن نحدد لمَ أصبحت هذه المنهجية مقبولة عالمياً.

1. المقاييس المالية ومحدداتها:

تعرضت المقاييس المالية للأداء للعديد من الانتقادات، وركزت هذه الانتقادات على الطبيعة التاريخية للمقاييس المالية التي تعكس سلوك المؤسسة في الماضي، ولا تعكسه في المستقبل، فالمقاييس المالية تقدم استعراضاً ممتازاً للأداء والأحداث السابقة في المنظمة. إذ إنها تمثل تعبيراً محكماً وملخصاً للأنشطة التي قامت بها الشركة في فترات سابقة، ومع ذلك فإن هذه المعاينة المالية المفصلة ليست لها القدرة التَّنَبُؤيَّة للمستقبل[59].

---

[56] Rigby, D. & Bilodeau, B., 2013, **"Management tools and trends 2013",** London: Bain & Company. Available online at http://bain.de/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_%26_Trends_2013.pdf [Accessed February 3th 2018].

[57] Thompson, K. R. & Mathys, N. J., 2008, **"The aligned balanced scorecard: an improved tool for building high performance organizations"**, (Organizational dynamics, Vol.37, No.4), PP. 378-393.

[58] Norton, D. P., & Russell, R. H., 2005, **"Translate the strategy into operational terms",** (Balanced Scorecard Report, May–June 2005), P.1–5.

[59] Stewart, A. T., 1999, **"Intellectual capital"**, (New York: Currency, 1999), P. xxi.

إضافةً إلى ذلك فإن المقاييس المالية تؤدي إلى تجميد التفكير على المدى الطويل، إذ إنها غالباً تستهدف جهود تخفيض تكاليف الأنشطة طويلة الأجل في المنظمة، مثل عملية البحث والتطوير وإدارة علاقات العملاء، هذا التركيز على المكاسب قصيرة الأجل يؤثر على خلق القيمة على المدى الطويل، ومن المثير للاهتمام أن الأدلة بدأت تشير إلى أن إجراءات تخفيض التكاليف وتقليصها بشكل كبير في كثير من الأحيان تفشل في تحقيق الوفورات المالية الموعودة، وعلى العكس تماماً تدمّر القيمة على المدى الطويل[60].

2. الأهمية المتزايدة للأصول غير الملموسة:

أدى الاعتماد على المقاييس المالية والالتزام بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها إلى خلق الفجوة في القياس بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية لمنظمات الأعمال، إذ إن القيمة الدفترية للأصول تعكس فقط ما بين 10% إلى 15% من القيمة السوقية لمنظمات الأعمال، وإن ما يقرب من 80% من القيمة السوقية لهذه المنظمات لم يتم تفسيرها من خلال المبادئ المحاسبية المتعارف عليها[61].

إضافة إلى ذلك فإن ما يزيد على 40% من القيمة السوقية لتنظيمات الأعمال متوسطة الحجم لا يمكن الاستدلال عليها من القوائم المالية لتلك المنظمات، وإن النسبة ترتفع إلى أكثر من 50% بالنسبة لمنظمات الأعمال عالية التقنية، ومن جهة أخرى أظهرت إحدى الدراسات التي أُجريت على 250 شركة أن المستثمر النموذجي يولي اهتماماً كبيراً بقضايا الأداء غير المالي وأن نسبة 35% من قرار الاستثمار يقودها تقييم المستثمرين للبيانات غير المالية في المنظمة[62].

الأمر الذي يشير بوضوح إلى وجود حقائق غير منظورة تحتاج إلى تفسير وقياس وتقرير، هذه الحقائق غير المنظورة تم تفسيرها في الفكر المحاسبي بمفهوم الأصول الفكرية (الأصول غير الملموسة). وفي الحقيقة فإننا نتحول من اقتصاد قائم على الأصول المادية إلى اقتصاد يعتمد اعتماداً كاملاً تقريباً على

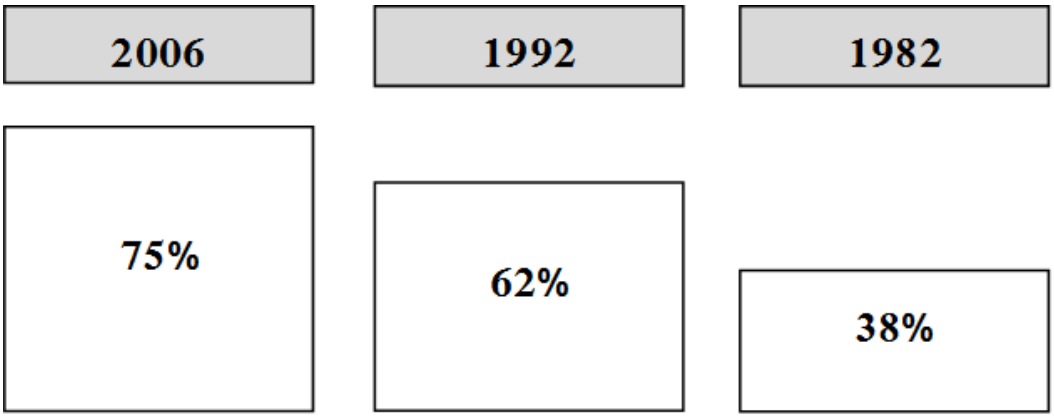
---

[60] Bassie, L., & Mcmurrer, D., 2004, **"Double yield: are employee skills a cost or an asset?"**, (Business Ethics: The Magazine of Corporate Responsibility, Vol.18, Iss.3), PP.19-22.

[61] Mouritsen, J., Thorsgaard Larsen, H., & Bukh, P. N., 2005, **"Dealing with the knowledge economy: intellectual capital versus balanced scorecard"**, (Journal of intellectual capital, Vol.6 No.1), P.9.

[62] Bose, S., & Thomas, K., 2007, **"Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital"**, (Journal of intellectual capital, Vol.8, No.4), P.654.

الأصول الفكرية[63]، وهذا ما تؤكده نتائج البحوث التي أجراها معهد Brookings والتي تتلخص بالشكل رقم (4) الآتي:



الشكل رقم 4: ازدياد قيمة الأصول غير الملموسة في المنشآت[64]

3. تحقيق الاستراتيجية:

أصبح لا بد للمنظمات من تحقيق الاستراتيجية الخاصة بها، ليس فقط من أجل الازدهار، ولكن ببساطة للبقاء على قيد الحياة في عالم الأعمال، إذ زادت المنافسة في الصناعات بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة، وذلك وفقاً لاستطلاع McKinsey الذي أكد 84% من المشاركين فيه أن المنافسة في صناعتهم قد زادت بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة[65]، وأكدت دراسة في مجلة Fortune الصادرة عام 1999 أن 70% من إخفاقات الرئيس التنفيذي لم تكن نتيجة لاستراتيجية ضعيفة، ولكن لعدم القدرة على تنفيذ هذه الاستراتيجية[66].

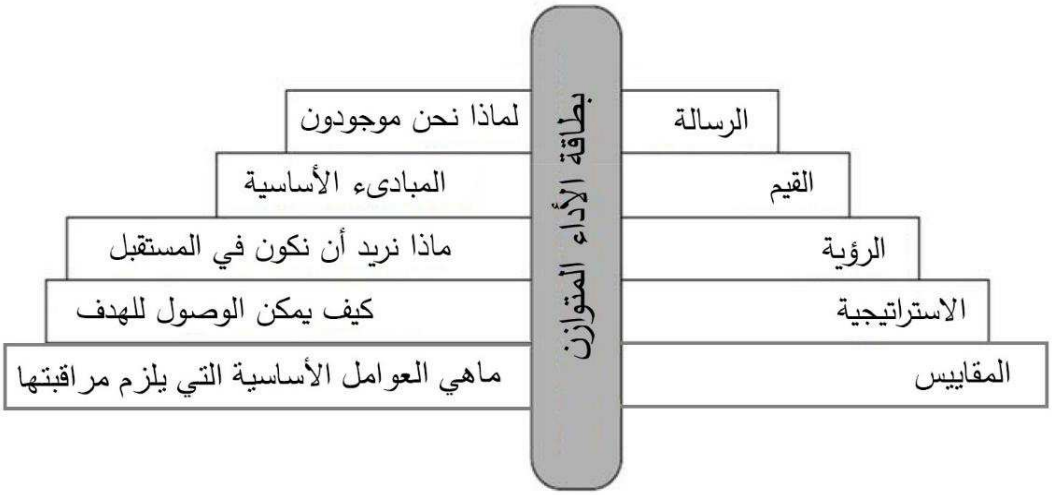
ويمكن للباحث القول إن السبب الرئيسي لظهور بطاقة الأداء المتوازن هو عجز المقاييس المالية عن تقييم أداء المنشأة، لإنها لا تعكس قيمة الأصول غير الملموسة من جهة، وتتأثر بالتغيرات في المعايير المحاسبية من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن الشركات وجدت في بطاقة الأداء المتوازن طريقة لتطبيق استراتيجيتها وتقييم التقدم الحاصل في تطبيقها.

---

[63] Stewart, T. A., 1997, **"Intellectual Capital: The Wealth of New Organizations"**, (Nicholas Brealey Publishing Ltd, London), P.7.
[64] Niven, Paul R., 2006, **"Balanced Scorecard step by step - Maximizing Performance and Maintaining Results"**, (John Wiley & Sons, New Jersey, 2nd ed., Canada), P.8.
[65] McKinsey Quarterly Global Survey of Business Executives, November 2004.
[66] R. Charan and G. Colvin, 1999, **"Why CEOs Fail",** (Fortune, June 21).

ثانياً: المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن:

استخدمت آلاف المنظمات في جميع أنحاء العالم بطاقة الأداء المتوازن لتنفيذ استراتيجيتها بنجاح، ولكن قبل تنفيذ الاستراتيجية بل قبل صياغتها، يجب على المنظمة التفكير في رسالتها وقيمها ورؤيتها، فهذه المفاهيم هي قلب أي منظمة فعالة، وبطاقة الأداء المتوازن في نهاية المطاف سوف تترجم هذه المفاهيم الرسالة والقيم والرؤية والاستراتيجية إلى مقاييس أداء يمكن استخدامها لقياس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها[67]. ويوضح الشكل رقم (5) التالي هذه المفاهيم:



الشكل رقم 5: المفاهيم الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن[68]

إذاً إن بطاقة الأداء المتوازن تعتمد على مجموعة من المفاهيم الأساسية التي لا بد من فهمها بشكل جيد للتواصل إلى الفهم السليم بنموذج بطاقة الأداء المتوازن، وفيما يأتي استعراض تفصيلي لهذه المفاهيم:

---

[67] Niven, Paul R., 2003, **"Balanced Scorecard step by step for government and nonprofit agencies "**, (John Wiley & Sons, New Jersey, first ed., Canada), P**101.**

[68] من اعداد الباحث استناداً إلى:

Niven, Paul R., 2006, **Op. Cit**., P.72.

أولاً: الرسالة Mission:

إن أي شخص يريد التعامل مع منظمة، سواء كان عميلاً أو ممولاً أو موظفاً جديداً أو شريكاً محتملاً، سيكون لديه بالتأكيد عدد من الأسئلة عن هذه المنظمة، مثل (من هذه المنظمة؟ ومن تخدم هذه المنظمة؟ ولماذا هي موجودة؟) وجميع هذه الأسئلة الأساسية تجيب عليها رسالة المنظمة، فمعنى **الرسالة:** هو الغرض الجوهري أو الأساسي للمنظمة (لماذا هي موجودة؟)، فرسالة المنظمة ينبغي أن توضح وتعرض أسباب وجود الشركة بعد تحقيق زيادة ثروة المساهمين، فهي تشير إلى الأسباب الرئيسة لانخراط الموظفين للعمل في الشركة، ويجب أن تصف رسالة المنظمة بالفعل كيف تخدم المصلحة العامة، فهي المسؤولية الحقيقية لأي منظمة، سواء كانت خاصةً أم عامةً أم غيرَ ربحيةٍ[69].

ورسالة المنظمة لا يمكن إنهاؤها وإتمامها، على عكس الأهداف والاستراتيجيات التي يمكن تحقيقها خلال الزمن. فرسالة المنظمة تعمل بمثابة منارة للمنظمة تضيء لها الطريق باستمرار، والمنظمة تأخذ بعين الاعتبار رسالتها وتعُّدها كالبوصلة التي توجهها في عالم الأعمال[70].

وبطاقة الأداء المتوازن لم تُصمَّم لتكون أداةً إداريةً معزولةً، بل على العكس تماماً هي جزء من نهج متكامل لفحص المنظمة وتوفير وسيلة لتقييم نجاحها العام، فقبل كل شيء صُمِّمَت بطاقة الأداء المتوازن لتقديم ترجمة موثوقة، فماذا تترجم؟ بطاقة الأداء المتوازن تترجم رسالة المنظمة وقيمها ورؤيتها واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس أداء في كلّ بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة، والرسالة تُعَّد إحدى أفضل النقاط في بطاقة الأداء المتوازن، فعندها تبدأ البطاقة بعملية الترجمة الخاصة بالمنظمة لتضع بعد ذلك الأهداف والمقاييس التي توجه عقول الموظفين وقلوبهم لاتخاذ الإجراءات الصحيحة لتحقيق هذه الأهداف والمقاييس ومن ثَمَّ تحقيق رسالة المنظمة[71].

ولضرب أمثلة على رسالة المنشأة نستعرض بعض رسائل الشركات العالمية الشهيرة:

Wal-Mart[72]: الحفاظ على أموال الناس للعيش بشكل أفضل.

Walt Disney[73]: جعل الناس سعداء.

---

[69] Niven, Paul R., 2003, **Op. Cit.**, P.102.

[70] Niven, Paul R., 2006, **Op. Cit**., P.73.

[71] Niven, Paul R., 2003, **Op. Cit**., P.110.

[72] شركة **وول مارت** (Wal-Mart): هي شركة بيع بالتجزئة أمريكية تعد أكبر شركة في العالم من حيث الإيرادات وعدد الموظفين، تملك السلسلة أكثر من 10,900 متجر حول العالم، منها 4,092 في الولايات المتحدة والبقية متفرقة بين 27 دولة.

[73] شركة **والت ديزني** Walt Disney: هي أكبر شركات وسائل الإعلام والترفيه في العالم.

ثانياً: القيم Values:

القيم هي الأشياء التي يؤمن بها الناس في المنظمة، فالقيم تحدد: كيف يتصرف الناس، وما هي أخلاقهم، وما هي سلوكهم في أعمالهم التي يفعلونها، والقيمة تأتي من الناس ومن قيم قيادتهم، فالقيم موجودة في الثقافة، ويتم الترويج لها من قبل القادة، ومن النادر أن تُغرَس القيم من خلال دروس التدريب وورش العمل[74].

فالقيم ببساطة تمثل الطريقة التي تنجز فيها المنظمة أهدافها، والمنظمات الحديثة لديها العديد من الطرق التي توصلها إلى أهدافها، ولكن عليها استخدام طريقة مبتكرة لتتميز على غيرها من المنظمات، فمثلاً يمكن أن تتميز بأخلاقيات التعامل مع عملائها وخدمتهم[75].

فالقيم هي المبادئ الخالدة التي توجه المنظمة، وهي تمثل المعتقدات الراسخة داخل المنظمة، وتظهر من خلال السلوك اليومي لجميع الموظفين، وتُصدر المنظمة إعلاناً بقيمها، وكيف تريد من الجميع أن يتصرفوا[76].

وتمثل بطاقة الأداء المتوازن أفضل حل لبث قيم المنظمة، ومراجعتها بمرور الوقت، وإنشاء المواءمة من أعلى الهرم إلى أسفله في المؤسسة، والمفتاح الحقيقي للمواءمة هو أن يرى كل موظف كيف تتفق الأنشطة والإجراءات اليومية مع قيم الشركة، وكيف تساهم تلك القيم في النجاح الشامل.

ويجب أن تكون المقاييس المحددة في بطاقة الأداء المتوازن متسقة مع قيم المنظمة لضمان توجه الجميع في الاتجاه العام نفسِه، كما أن مراجعة أو "تدقيق" مقاييس الأداء في بطاقة الأداء يوفر فرصة عظيمة لتحديد ما إذا كانت قيمة المنظمة هي حقاً تلك التي يحتفظ بها ويحافظ عليها موظفوها صعوداً وهبوطاً في التسلسل الهرمي للشركة[77].

وفيما يأتي القيم المعلنة الخاصة بشركة Walt Disney:

- لا للسخرية.
- الإبداع والأحلام والخيال.
- المحافظة والرقابة على سحر ديزني.

---

[74] Person, R., 2009, **"Balanced scorecards and operational dashboards with Microsoft Excel"**, (John Wiley & Sons, first ed., Canada), P.19.
[75] Niven, Paul R., 2006, **Op. Cit**., P.77.
[76] Niven, Paul R., 2003, **Op. Cit**., P.111.
[77] Niven, Paul R., 2006, **Op. Cit**., P.81.

ثالثاً: الرؤية Vision:

يمكن التعبير عن رؤية المنشأة في صيغة السؤال الآتي: ماذا نريد أن نكون في المستقبل؟[78] فالرؤية هي ما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، ولا تعني ما ستقوم به المنظمة الآن للوصول إلى أهدافها بالمستقبل، والرؤية تلهم المنظمة أن تكون في المستقبل أفضل مما هي عليه الآن، ويعتمد الإطار الزمني لرؤية المنظمة على سرعة التغيير في الصناعة الخاصة بها، فإذا كانت المنظمة تعمل في صناعات متغيرة بسرعة أَمكَن أن تكون رؤيتها قصيرة جداً لبضع سنوات فقط، أما إذا كانت تعمل في صناعات مستقرة فإنه يمكن أن تكون رؤيتها لعشر سنوات، وعادةً تحدد المنظمات مدة بين ثلاث سنوات إلى خمس لتحديد رؤيتها[79]، فالرؤية تركز على المستقبل وتحدد ما تريد المنظمة أن تصبحه في المستقبل[80].

وعُرّفت الرؤية بأنها: "صورة صعبة وخيالية لدور المنظمة وأهدافها في المستقبل، تتجاوز كثيراً بيئتها الحالية ومكانتها التنافسية"[81].

ويجب أن توازن الرؤية بين مصالح جميع الفئات ذات العلاقة بالمنظمة (العمال والموظفين والموردين والمساهمين والعملاء...) وتصور مستقبلاً من شأنه أن يؤدي إلى انتصار لجميع المعنيين في المنظمة، وبطاقة الأداء المتوازن هي الآلية التي نستخدمها لتتبع إنجاز المنظمة لهذا الهدف السامي، فالمبدأ الأساسي في بطاقة الأداء المتوازن هو "التوازن"[82].

وبطاقة الأداء المتوازن هي في الأساس بمثابة جهاز يترجم الرؤية التي تعبر عن قيم المنشأة ورسالتها إلى واقع، من خلال التعبير عن رؤية المنظمة واستراتيجيتها[83]، وبذلك نموذج بطاقة الأداء المتوازن قد ساعد المنشأة على التحول من مفهوم قيادة المنشأة بالاعتماد على النتائج المالية، إلى مفهوم قيادة المنشأة انطلاقاً من رؤيتها[84].

---

[78] Rohm, H., 2002, **"Improve public sector rector results with a balanced scorecard: nine step to success"**, (Washington, DC: US Foundation for Performance Measurement), P.1.
[79] Person, R., 2009, **Op. Cit.**, PP.50-51.
[80] Brown, MG, 2000, **"Winning score: How to design and implement organizational scorecards**", (Portland: Productivity Press), P.3.
[81] Olve, N. G., Roy, J., & Wetter, M., 1999, **Op. Cit.**, P.54.
[82] Niven, Paul R., 2006, **Op. Cit.**, P.88.
[83] Niven, Paul R., 2003, **Op. Cit**., P.123.
[84] Cokins, G., 2004, **"Performance management finding the missing pieces (to close the intelligence gap)"**, (John Wiley & Sons, New Jersey), P80.

رابعاً: الاستراتيجية Strategy:

يعَّد تحديد الاستراتيجية الخطوة التالية بعد تحديد رؤية المنشأة، فالرؤية هي ما نريد تحقيقه، أما الاستراتيجية فتعني كيف نخطط للوصول إلى ذلك، وتعَّد أكثر تحديداً للهدف من الرؤية[85]، وتعد الاستراتيجية أكثر المفاهيم الإدارية أهمية، كما تعد عملية إعداد الاستراتيجية أكثر الأنشطة أهمية لمزاولي المهام الإدارية[86]، ويعَّد تنفيذ الاستراتيجية جزءاً من الإدارة الاستراتيجية التي تعبر عن نجاح المديرين والموظفين والمنظمات، وقد عُرّفَت الاستراتيجية بأنها تترجم السياسة الوظيفية التي تحدد كيف يجب أن يكون تخصيص الموارد، والطريقة التي ينبغي أن تنفذ أهداف الشركة[87].

وقد عرَّف Horngren الاستراتيجية بأنها: طريقة قيام المنشأة بمقابلة إمكاناتها، وقدراتها مع الفرص المتاحة في السوق لمواجهة الضغوط التنافسية التي تواجهها في سعيها نحو تحقيق أهدافها[88]، في حين وصفها Garrison & Noreen بأنها: عملية تنفيذ الأهداف بعيدة المدى للمنشأة[89].

ويوضح Miyake أنه ليس من المهم امتلاك استراتيجية مطورة يتم وضعها على الرف لدى المدير التنفيذي فقط، بل الأهم هو المقدرة على تنفيذها بشكل صحيح، وذكر أن مجلة Fortune أجرت بحثين حول تطبيق الاستراتيجية لدى العديد من المنشآت، فوجدت في البحث الأول أن 10% فقط من الحالات التي تمت دراستها كان لديها استراتيجيات مطورة تم تطبيقها، في حين أظهر البحث الثاني أنه في 70% من الحالات فَشِلَ المديرون التنفيذيون لديها في تطبيق الاستراتيجية، وكان السبب وراء هذا الفشل هو التطبيقات الخاطئة في تنفيذها.[90]

---

[85] Hermanson, Dana R., and Heather M. Hermanson**,** 1997, **"The Balanced Scorecard as A board tool"**, (Corporate Board, January-February 1997, Vol. 18, Iss. 102), PP.1-7.

[86] White, Colin, 2004, **"Strategic management"**, (Macmillan division of st. Martin's Press), P5.

[87] Misankova, M., & Kocisova, K., 2014**,"Strategic implementation as a part of strategic management"**, (Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol.110), PP. 861-870.

[88] Horngren, C. T., Foster, G., & Datar, S. M., 2003, "**Cost accounting: a managerial emphasis**", (Prentice – Hall International, eleventh edition), P.446.

[89] جاريسون، ري إتش وإريك نورين، ترجمة محمد عصام الدين، 2006، "**المحاسبة الإدارية**"، (دار المريخ)، ص12.

[90] Miyake, Dylan. **"Implementing strategy with the balance scorecard: an introduction to the strategy-focused organization"**, (Development Management Review Magazine, October 2002). P.1.

ويمكن للوحدات الاقتصادية تدعيم الاستراتيجيات التنافسية والحصول على مزايا تنافسية في السوق من خلال الاستراتيجيات الآتية[91]:

1. **استراتيجية قيادة التكلفة: Cost Leadership Strategy:**

وهي تتيح للمنشأة أن تقدم منتجاتها أو خدماتها بسعر منخفض عن المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنشآت الأخرى المنافسة، مع المحافظة على جودة المنتج.

2. **استراتيجية تمايز المنتج: Produced Differentiation Strategy:**

تقوم هذه الاستراتيجية على أساس إنتاج منتجات، وتقديم خدمات تتميز عن المنتجات والخدمات التي تقدمها المنشآت الأخرى المنافسة.

3. **استراتيجية التركيز: Focus Strategy:**

وتهدف هذه الاستراتيجية إلى التركيز على سوق معينة أو خط إنتاجي معين أو عملاء معينين للوفاء باحتياجاتهم.

خامساً: المقاييس الجوهرية Critical Measures:

المقياس هو معيار يُستخَدم لتقييم الأداء والتواصل معه مقارنة بالنتائج المتوقعة. وعادة ما تكون المقاييس كمية، معبراً عنها من حيث الأرقام أو القيمة النقدية أو النسب المئوية، ومراقبةُ المقاييس والإبلاغ عنها يساعد المنظماتِ على قياس التقدم المحرز نحو التنفيذ الفعال للاستراتيجية[92].

ويقصد بها العوامل الأساسية التي يلزم مراقبتها، حتى يمكن للمنشأة أن تعمل باتجاه تحقيق رؤيتها، وتقسم هذه المقاييس الجوهرية إلى أربع قوائم؛ هي مقاييس الجانب المالي، ومقاييس جانب العميل، ومقاييس العمليات الداخلية للمنشأة، ومقاييس جانب التعلم والنمو[93].

---

[91] Porter, M. E., 1996, **"What Is Strategy?"**, (Harvard Business Review, Vol. 74, Iss. 6, November-December), PP.70-71.

[92] Niven, Paul R., 2003, **Op. Cit**., P.295.

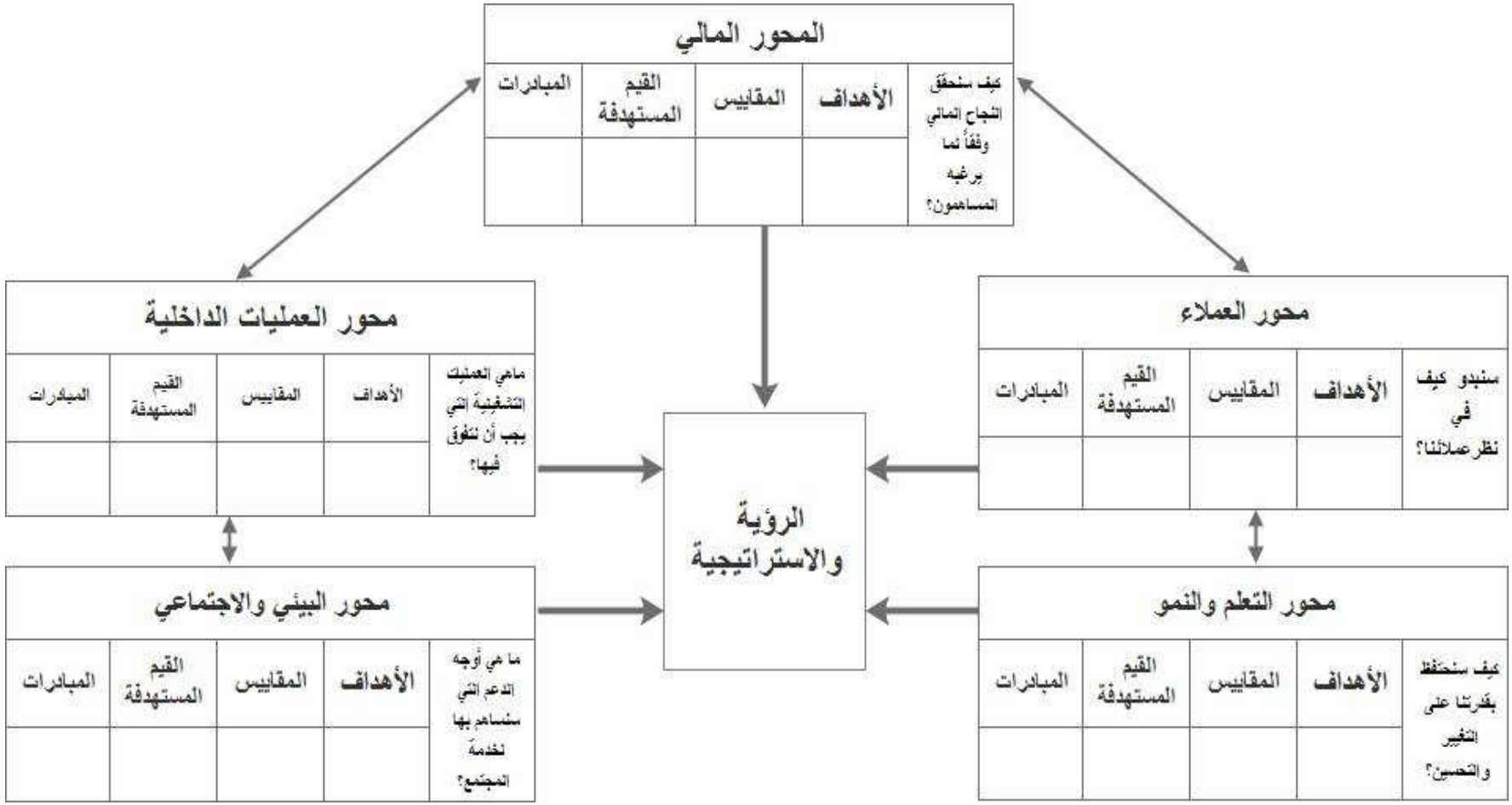
[93] Frigo, Mark L., pustorino, Paul G., Krull Jr., George W., 2000, **"The Balanced Scorecard for community banks: translating strategy into action"** , (Bank Accounting & Finance , Spring 2000 ,Vol. 13, Iss. 3), PP.1-9.

المبحث الرابع: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يتكون نموذج بطاقة الأداء المتوازن من مجموعة من المقاييس التي تعطي صورة شاملة ومتكاملة عن كيفية أداء العمل، وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة، وذلك من خلال مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، فمقاييس الأداء المالية توضح نتائج القرارات التي تمت في الماضي، ومقاييس الأداء غير المالية (التشغيلية) تقدم مؤشرات عن الأداء المستقبلي، وقد ترجم Kaplan and Norton الرؤية والاستراتيجية إلى أربعة أبعاد والتي تشمل البُعد المالي، وبُعد العملاء، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد التعلم والنمو، وقد عَدَّلَت بعض المؤسسات في الأبعاد الأربعة الأساسية التي ركز عليها Kaplan and Norton، فبعض المؤسسات أضافت إلى هذه الأبعاد بُعد الموارد البشرية وبعضهم الآخر أضاف بُعد المخاطر وبعضهم أضاف بُعد المسؤولية الاجتماعية والبيئية، ويُعَّد بُعد المسؤولية الاجتماعية والبيئية أحد الأبعاد التي تدعم المصلحة العامة، وتمثل الإحساس، والشعور بالالتزام نحو المجتمع الخارجي، وسيعتمد الباحث في البحث خمسة أبعاد إذ سيضيف البُعد الاجتماعي والبيئي لأهميته بمختلف أنواع المؤسسات وازدياد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية في العصر الحديث، فتكون أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كما يأتي:

1. بُعد الأداء المالي (Financial Perspective).
2. بُعد العملاء (Customer Perspective).
3. بُعد العمليات الداخلية (Internal Business Process Perspective).
4. بُعد التعلم والنمو (Learning and Growth Perspective).
5. البُعد الاجتماعي والبيئي (Social and environmental Perspective).

إن بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس الأداء الكلي في المنشأة، إذ إنها تسمح بالقياس على مستوى خمس أبعاد، وبالنسبة لكل بُعد من هذه الأبعاد الخمس يتم تحديد الأهداف وإظهارها من خلال المؤشرات مع قيمها المستهدفة، والانسجام الكلي بين الأبعاد الخمسة يعرض نموذجاً لقياس أداء المنشأة، من خلال رؤية عرضية لنشاطاتها من أجل تنسيق الاستراتيجية مع الأنظمة التنفيذية، ويوضح الشكل رقم (6) أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والعلاقة بينها:



الشكل رقم 6: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والعلاقة بينها

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى: (Kaplan & Norton, 2007)، (Misankova & Kocisova, 2014)، (Chang & Wang, 2008)

أولاً: البُعد المالي: Financial Perspective

كيف سنحقق النجاح المالي وفقاً لما يرغبه المساهمون؟

يحتفظ نموذج بطاقة الأداء المتوازن بالمنظور المالي؛ لأن المقاييس المالية مهمة وقادرة بسهولة على تلخيص النتائج الاقتصادية القابلة للقياس للأنشطة السابقة للمنشأة، فتُعد المقاييس المالية جزءاً لا يتجزأ من نموذج بطاقة الأداء المتوازن، وعادةً تكون المقاييس المالية تاريخية، أي إنها تقدم معلومات حول الأداء السابق للمنشأة، وتشير مقاييس الأداء المالي إلى مدى مساهمة تطبيق استراتيجية الشركة وتنفيذها في تحسين النتائج النهائية للمنشأة[94].

ورغم انتقاد معظم الكُتاب والباحثين للمقاييس المالية ودعمهم للمقاييس غير المالية فإنهم لا يُنكرون دور المقاييس المالية في تقييم الأداء، ولا يمكن تجاهل المقاييس المالية، بل يجب أن تستخدم مع المقاييس غير المالية جنباً إلى جنب[95].

ويتم تقييم الأداء المالي من خلال استخدام النسب المالية والتحليل المالي المستند إلى القوائم المالية، ويستنتج منها الربح المتحقق وحجم المبيعات، ويجيب هذا البُعد عن التساؤل كيف يمكن إيجاد آلية تعمل على خلق قيمة لمالكي منظمات الأعمال[96]، وليس من الضروري أن تُؤخذ المقاييس المالية دائماً من النظام المحاسبي للشركة، فقد تكون القيمة أو السعر السوقي للسهم الواحد من أسهم الشركة مقياساً مهماً للنجاح، وذلك عندما تكون الشركة مدرجة في بورصة الأوراق المالية[97]، وإن مقاييس الأداء المالية تُبين مدى الالتزام بتنفيذ

---

[94] James, K., 2011, **"Redesigning the balanced scorecard model: an African perspective"**, (Doctor Dissertation, University of Pretoria, South Africa), P.82.

[95] درغام، ماهر موسي، وأبو فضة، مروان محمد، (2009)، "**أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (دراسة ميدانية)**"، (مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد 17، العدد 2)، ص 741–788.

[96] البشتاوي، سليمان حسين، 2004، "**إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية (دراسة ميدانية في البنوك الأردنية)**"، (مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد 1)، ص402.

[97] المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، غربية، رمضان فهيم، 2006، "**التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن**"، (المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة)، ص256.

الخطط الاستراتيجية، إذ يتم التعبير عن الخطط الاستراتيجية بأهداف ومقاييس أداء، والتي تبين مدى التحسن في النتائج النهائية للمنظمة[98].

وتختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل التي تمر بها المنظمة، وقد لخص Norton and Kaplan هذه المراحل في ثلاث مراحل رئيسة هي: مرحلة النمو (Growth) ومرحلة الاستقرار (Sustain)، ومرحلة النضج (Harvest) وذلك كما يأتي[99]:

1. **مرحلة النمو:** إذ تركز المقاييس المالية للمنظمة في المرحلة الأولى من دورة حياتها على زيادة المبيعات، والدخول في أسواق جديدة، واجتذاب عملاء جدد، والمحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل، وتنمية قدرات العاملين وإمكاناتهم.
2. **مرحلة الاستقرار:** تحاول المنظمة إعادة استثمار أموالها واجتذاب المزيد من الاستثمارات، وتركز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية، مثل العائد على رأس المال المستثمر، والدخل الناتج من التشغيل، والتدفقات النقدية المخصومة.
3. **مرحلة النضج:** فإن المنظمة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين، وتركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي الداخل للمنشأة، بالإضافة إلى مقاييس أخرى؛ مثل مدة الاسترداد وحجم الإيرادات.

وتعتمد المنظمات عند قياسها للأداء المالي على عدة مؤشرات، تسمح بمتابعة الربحية أو العائد، والنمو والقيمة المولدة للمساهمين، كما تقوم المؤسسة بقياس التدفقات النقدية، كل هذه المقاييس تضعها المؤسسة بغرض اختبار أهدافها المتعلقة بالتكاليف، والأرباح، وعوائد الأموال المستثمرة[100].

ويؤكد الباحث على أهمية المقاييس المالية في تقييم الأداء، وأنه لا يمكن الاستغناء عنها، وأن المقاييس غير المالية تُكمل المقاييس المالية لإعطاء صورة شاملة وواضحة عن أداء المنشأة الداخلي والخارجي.

---

[98] Niven, Paul R., 2006, **Op. Cit.**, P.68.

[99] Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1996 (2), **Op. Cit.**, P.56.

[100] إدريس، وائل، الغالبي، طاهر، 2009،"**أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**"، (دار الوائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان)، ص.183. **للاطلاع على المؤشرات المالية الأكثر استخداماً انظر الملحق رقم (2).**

ثانياً: بعد العملاء: Customer Perspective

عند تحقيق رؤيتنا، كيف سنبدو في نظر عملائنا؟

إن مصدر وجود أي منظمة سواء كانت خاصة أم عامة؛ هو الحاجة لخدمة مجموعة معينة من المستهلكين، ويشار إليهم أيضاً باسم العملاء فالمهمة الأولى للشركة هي إنشاء هؤلاء العملاء والحفاظ عليهم[101]، وقد أُوجدت مقاييس العملاء لتكون مؤشرات رائدة لدفع الأداء المالي في المستقبل، فهناك ارتباط إيجابي بين مقاييس رضا العملاء وما يتبعه من أداء محاسبي ومالي للمنظمة[102].

لذلك تعتمد معظم منشآت الأعمال في العصر الحاضر على وضع متطلبات العملاء وحاجاتهم في قلب استراتيجيتها؛ فهذا البُعد لهُ أهمية كبيرة تنعكس في نجاح المنشأة في المنافسة وبقائها واستمرار نشاطها في سوق المنافسة الذي يتحقق من خلال قدرة المنشأة على تقديم منتجات (سلع وخدمات) بنوعية متميزة وبأسعار معقولة. وبطاقة الأداء المتوازن أخذت بعين الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائه على بُعد العملاء الذي يشتمل على مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين (Target Customer)، وهي تتضمن مقاييس متعددة، مثل رضاء العميل (Customer Satisfaction)، والاحتفاظ بالعميل (Customer Retention)، وعملاء جدد في القطاعات المستهدفة (Customer Acquisition)، والنصيب في السوق (Market share) في القطاعات المستهدفة.[103]

ويهتم هذا البعد بالأساليب التي تخلق القيمة للزبائن، وما هي القيمة التي ترضي الزبون؟ ولماذا سيكون راغباً بالدفع عندها؟ إذاً يقوم هذا البُعد بتوجيه بُعد العمليات الداخلية وبُعد التعلم والنمو للمنظمة وذلك من أجل نيل رضاء العملاء، وبذلك يُعدُّ هذا الجزء من العملية قلبَ بطاقة الأداء المتوازن؛ لأنه إذا لم تستطع المنظمة تسليم الإنتاج المناسب والخدمات بشكل يحقق لها الربح في المدى القصير والطويل فإنها ستتلاشى[104].

---

[101] Drucker, P.F, 2007, **"The practice of management"**, (Burlington, MA: Butterworth-Heinnman, 2nd Ed.), PP. 31-31.

[102] Ittner, C. D., & Larcker, D. F. 1998, **"Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction**", (Journal of accounting research, 36), PP.32-33.

[103] Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1992, **Op. Cit.**, P74.

[104] عبد اللطيف، عبد اللطيف وتركمان، حنان، 2006، "**بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء**"، (مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 1)، ص144.

ويجب أن تُلم المنظمة إلماماً وافياً عن عملية شراء العميل للمنتج أو الخدمة، وأن تتكون لديها صورة دقيقة لما يعنيه المنتج أو الخدمة بالنسبة لهم، إذ لا يمكننا أن نقرر استراتيجيتنا الأساسية الخاصة بالعملاء والأسواق إلا بعد تحليل كافة البيانات الخاصة بالعملاء والأسواق[105].

إن مقاييس أداء بُعد العملاء تعتمد على التغير الذي حصل في بيئة العصر الحالي، إذ جعل المنافسة مفتوحة وحادة، ولذلك فإن هدف البقاء والاحتفاظ بحصة واسعة من السوق يُعد من أحد أهم عناصر الاستمرار للمنظمات التي يجب أن تُثبت قدرتها على تقديم منتجات أو خدمات بنوعيات عالية الجودة، وبتكلفة منخفضة، وبسعر معقول، مع الأخذ بالحسبان الاحتياجات المتغيرة للعملاء[106].

ومن هنا فإن Kaplan & Atkinson قد وضعا عدة مقاييس لمدى تحقيق نتائج ناجحة لاستراتيجيات العملاء وهذه المقاييس هي[107]:

1. رضا العملاء Customer Satisfaction:

إن رضا العميل يعد مؤشراً حاسماً، ويعد التغذية الراجعة لمعرفة كيف تسير أمور المنظمة مع عملائها الحاليين على الأقل، ويمكن للمنظمة تحقيق رضا العملاء باستخدام مدخل "القيمة لدى العميل"، مما يحقق علاقات مميزة ومستمرة مع العملاء، فمعرفة ما يحقق القيمة للعميل يحدد استراتيجية المنظمة، فهي عبارة عن خلط مميز لكل من المنتج، وسعر الخدمة، التي تقدمها المنظمة لشريحة محددة من عملائها، بشكل أفضل أو مختلف عن منافسيها.

2. الاحتفاظ بالعملاء Customer Retention:

يمكن قياس مدى محافظة المنظمة على عملائها وولائهم لها من خلال تحقيق علاقات جيدة ومستمرة معهم، فتحقيق حصة سوقية مرتفعة من شريحة معينة من العملاء يتم أولاً بالسعي للاحتفاظ بالعملاء الحاليين، ويمكن للمنظمات قياس ولاء عملائها خلال كل مدة من خلال نسبة النمو في المبيعات لهؤلاء العملاء.

---

[105] البشتاوي، سليمان حسين، 2004، **مرجع سبق ذكره**، ص402.

[106] **المرجع السابق**، ص402.

[107] Atkinson, Anthony el al, 2003, **"Management Accounting"**, (3rd Pearson Prenice Hall, New Delhi), P.363.

3. جذب عملاء جدد Customer Acquisition:

يعتمد نجاح المنظمات على توسيع قاعدتها من خلال استقطاب عملاء جدد، ويتم قياس قدرة المنظمة على جذب عملاء جدد من خلال عدد العملاء الجدد أو حجم إيراداتها منهم، ويجب أن تراعي المنظمة تكلفة الحصول على العملاء الجدد والإيراد المحَّققِ منهم، حتى تستطيع اتخاذ القرارات الملائمة بتحديد الاستراتيجية التي ستتبعها مع هؤلاء العملاء.

4. الحصة السوقية Market Share:

تختلف حصة المنظمة السوقية تبعاً للبلد الذي تعمل فيه، ولطبيعة النشاط الذي تزاوله في ذلك البلد، ويمكن قياس هذه الحصة إما بعدد العملاء، وإما بحجم المبيعات في السوق، ويبين المقياس قدرة المنظمة على اختراق السوق المستهدف.

5. ربحية العملاء Customer Profitability:

إن النجاح في تحقيق المقاييس السابقة لا يعني نجاح استراتيجية المنظمة، فالحصول على عملاء راضين غير كافٍ، بل تسعى المنظمة إلى اكتساب عملاء مربحين، ويتم ذلك من خلال تقديم خدمات ذات ميزات عديدة بتكاليف منخفضة، مما يؤدي إلى تحقيق حصة سوقية عالية، تؤدي بدورها إلى تحقيق عوائد مالية عالية.

كثيرة هي المؤشرات المهمة في بُعد العملاء في إطار بطاقة الأداء المتوازن، وعلى الرغم من أهمية هذه المؤشرات وتعددها فإنه يجب على الإدارة "حسب طبيعة المنظمة والبيئة المحيطة" أن تختار ما هو أساسي وينعكس إيجابياً على رضا العملاء وولائهم وتحقيق النجاح، فإن العملاء وحسب أي من مؤشراتهم يمثلون مركز الثقل الأساسي للعمل، لذلك يجب أن تملك الإدارة معلومات محدثة ودقيقة حولهم تأتي من مصادر كثيرة تقع في إطار عمل إدارة البحوث والدراسات المتخصصة بسلوك العملاء وغيرها[108].

[108] إدريس، وائل، الغالبي، طاهر، 2009، **مرجع سبق ذكره**، ص210. **للاطلاع على مؤشرات العملاء الأكثر استخداماً انظر الملحق رقم (3)**

ثالثاً: بُعد العمليات الداخلية: Internal Processes Perspective

لإرضاء المساهمين والعملاء، ماهي العمليات التشغيلية التي يجب أن نتفوق فيها؟

تُعد مقاييس الأداء المستندة إلى العملاء مهمة، ولكن يجب ترجمتها إلى مقاييس لِمَا يجب على الشركة القيام به داخلياً لتلبية توقعات العملاء، فيظهر أداء العملاء الممتاز من العمليات والقرارات والإجراءات التي تحدث في جميع أنحاء المنظمة؛ لذلك يحتاج المدراء إلى التركيز على تلك العمليات الداخلية التي تمكنهم من تلبية احتياجات العملاء، فإن العمليات الداخلية يمكن أن تضيف قيمة إلى المنتجات والخدمات، وفي نهاية المطاف إلى المنظمة، حتى في السوق العالمية[109].

إن القسم الثاني من بطاقة الأداء المتوازن يعطي المدراء ذلك المنظور الداخلي، فالمقاييس الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يجب أن تستمد من العمليات الداخلية للمنشأة التي لها الأثر الأكبر على رضا العملاء، كالعوامل التي تؤثر على وقت الدورة والجودة ومهارات الموظفين والإنتاجية، ويجب على الشركات أن تقرر ما هي العمليات والكفاءات التي يجب أن تتفوق بها، وتحدد المقاييس الخاصة بكل منها[110].

إن بُعد العمليات الداخلية هو في المقام الأول تحليل العمليات الداخلية للمنظمة من حيث مدى كفاءة العمليات أو فعاليتها، والعمليات الداخلية هي الآليات التي يتم من خلالها تحقيق الأداء المتوقع، ويركز هذا البُعد على نتائج الأعمال الداخلية التي تؤدي إلى النجاح المالي وتلبية توقعات العملاء، مثل وقت الدورة، والجودة، ومهارات الموظفين والإنتاجية؛ لذلك يحتاج المديرون إلى التركيز على جميع العمليات الداخلية الهامة التي تمكنهم من تلبية احتياجات العملاء، وهي بحاجة إلى رصد العمليات الرئيسة لضمان أن تكون النتائج مرضية دائماً[111].

وإن تطوير نظام قياس لأداء العملاء من أجل تحقيق أهداف استراتيجية من شأنه أن يُحسن في الوقت نفسه العمليات الداخلية، إذا أُعيدت هندستها بشكل جيد[112].

---

[109] Porter, M. E., 2008, **"The five competitive forces that shape strategy**", (Harvard business review, Vol.86, No.1), PP. 25-40.

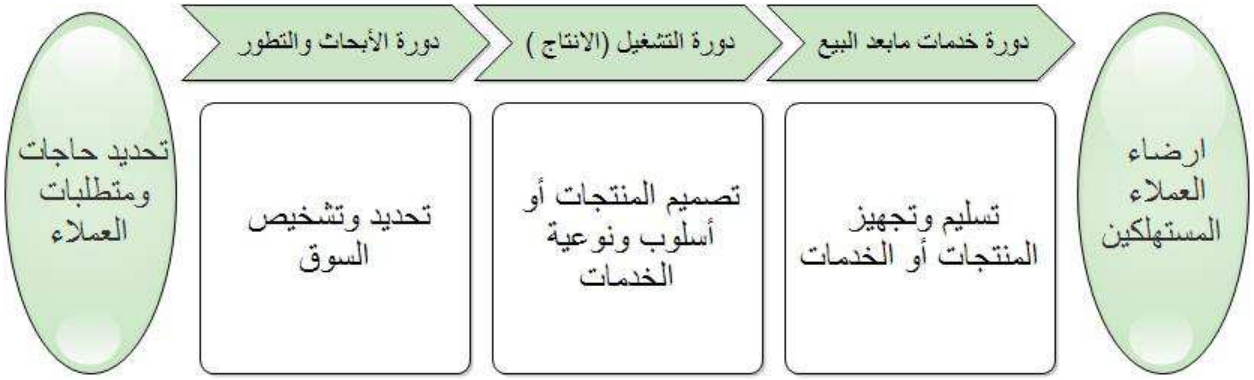
[110] Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1992, **Op. Cit.**, P.74.

[111] James, K., 2011, **Op. Cit.**, PP.87-88.

[112] Tucker, M., & Pitt, M. 2009, **"Customer performance measurement in facilities management: a strategic approach"**, (International Journal of Productivity and Performance Management, Vol.58, No.5), PP. 407-422.

كما أن هذا البُعد يهتم بقياس الأداء المستقبلي للمنظمة من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها المنظمة لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات العملاء، أي أهداف حملة الأسهم والمالكين والعملاء، وذلك من خلال استحداث منتجات جديدة وابتكارها وتطويرها في ضوء محددات السوق، وتشخيص طبيعة السوق واحتياجات العملاء ودورة التشغيل التي تركز على تقديمِ الخدمات للعملاء بهدف رفع درجة رضا العميل وخدمته، إن هذا البُعد يركز على العمليات الداخلية التي تعزز كلاً من بُعد العملاء بخلق قيمة لهم، والبُعد المالي بزيادة ثروة المساهمين، وكذلك يركز على تحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف، والمساعدة على معالجة الانحرافات، وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعياً لإرضاء العملاء والمساهمين[113].

وتنقسم سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية لمنظمات الأعمال التي تحدث القيمة المجهزة للعميل أو المستهلك إلى ثلاث دورات كما هي موضحة بالشكل الآتي رقم (7):



الشكل رقم 7: دورة الأنشطة التي تحدث القيمة للعميل [114]

الدورة الأولى: تسمى دورة الأبحاث والتطوير إذ يتم وفق هذه الدورة تحديد حجم منطقة السوق التي ستستوعب المنتج أو الخدمة، ونوعية المستهلكين لها، وهذا يتم بعد إجراء دراسات السوق، ثم تُحدد وتوضع خطة الإنتاج المطلوبة ونوعية معدات الإنتاج، والمدة الزمنية للإنتاج (الدراسة الفنية للإنتاج) [115].

---

[113] Kaplan, R. S., Atkinson, A. A, 1998, **Op. Cit.**, PP. 371-374.

[114] **المصدر:** من إعداد الباحث استناداً إلى:

Kaplan, R. S., Atkinson, A. A., 1998, **Op. Cit.,** P.371.

[115] البشتاوي، سليمان حسين سليمان، (2001)، "**تقويم الأداء على وفق نظام (BSC) باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة –دراسة حالة في أحد المصارف الأردنية**"، (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق)، ص108.

الدورة الثانية: وتسمى دورة الإنتاج إذ يتم تحديد التصميم المطلوب للمنتج أو الخدمة وأسلوب الإنتاج للمنتجات أو طبيعة الخدمة المقدمة للعميل، ثم تجهيز المنتجات أو الخدمات التي تقدم للعملاء، ويتم تحديد تكاليف الإنتاج من مواد أولية وأجور مباشرة وتكاليف مساندة[116].

الدورة الثالثة: وتسمى دورة خدمة ما بعد البيع، وهي المرحلة الأخيرة من دورة حياة المنتج الكلية، وتركز فيها الأنشطة على تحديد طبيعة الخدمات المقدمة للعملاء ما بعد عملية التجهيز وتحديد نوعيتها، ويدخل ضمن هذه الدورة المدة الزمنية المحددة لتقديم الخدمات وبرامج التعليم والتدريب التي تعدها المنظمة لتدريب العملاء المستهلكين على كيفية استخدام المنتجات المقدمة لهم[117].

إن الضرورة تقتضي التركيز على ما هو مهم من مؤشرات العمليات الداخلية التي تقوم بها المنظمة إذ تساهم في توليد قدرات إبداعية تقوم من خلالها المنظمة في إنجاز منتجات أو تقديم خدمات متميزة في إطار الجودة أو في إطار الأسعار، والقدرة على التنافس مع المنتجات أو خدمات المنظمات الأخرى[118].

ويرى الباحث أنه من الضروري لتحسين بُعد العمليات الداخلية الاستعانة بتطبيق الأنظمة المحاسبية والإدارية الحديثة، مثل هندسة القيمة لتحليل أجزاء المنتج ومكوناته وتكاليفه؛ لطرح بدائل تكفل تحقيق الوظائف المطلوبة للمنتج بأقل تكلفة، ومثل نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC إذ إنه يساعد على تحسين مراحل الإنتاج من خلال الفصل بين الأنشطة التي تضيف قيمة والتي لا تضيف قيمة، ومثل نظام الإنتاج في الوقت المحدد JIT لتحقيق الرقابة على مخزون المواد الأولية والوحدات المنتجة بحيث تكون في وقت الحاجة إليها لمقابلة الطلبات الفعلية للعملاء. ومن ثمَّ فإن تطبيق الأنظمة المحاسبية والإدارية الحديثة وتحقيق التكامل فيما بينها "برأي الباحث" يؤدي دوراً هاماً في تطوير العمليات الداخلية للمنشأة[119].

---

[116] المرجع السابق، ص108.

[117] المرجع السابق، ص108.

[118] إدريس، وائل، الغالبي، طاهر، 2009، **مرجع سبق ذكره**، ص233. **للاطلاع على مؤشرات بُعد العمليات الداخلية الأكثر استخداماً انظر الملحق رقم (4).**

[119] للمزيد عن الأنظمة الإدارية والمحاسبية الحديثة يمكن الاطلاع على:

- Cooper, R. Slagmulder, Regine, 2017, "**Target costing and value engineering**" (Routledge).
- Kaplan, R. S. (1998), **"Cost & effect: using integrated cost systems to drive profitability and performance**", (Harvard Business Press, Boston).
- Monden, Y., 2011, **"Toyota production system: an integrated approach to just-in-time"**, (Productivity Press).

رابعاً: بُعد التعلم والنمو: Learning and Growth Perspective

لتحقيق رؤيتنا، كيف سنحتفظ بقدرتنا على التغيير والتحسين؟

إن مقاييس العمليات الداخلية المستمدة من متطلبات العملاء والمُعرفة في بطاقة الأداء المتوازن تُحدد المعايير الأكثر أهمية التي يجب أن تأخذها الشركة بعين الاعتبار لتحقيق النجاح التنافسي، ولكن أهداف النجاح تتغير باستمرار، لذلك تتطلب المنافسة العالمية الشديدة أن تقوم الشركات بإجراء تحسينات مستمرة على منتجاتها وعملياتها الحالية وتحسين قدراتها على تقديم منتجات جديدة بالكامل، كما أنَّ قدرة الشركة على الابتكار والتحسين والتعلم له علاقات مباشرة بقيمة الشركة، ذلك لأن الشركات تستطيع اختراق أسواق جديدة، وزيادة الإيرادات وهوامش الأرباح وهذا يعني النمو وزيادة القيمة للمساهمين؛ من خلال قدرتها على إطلاق منتجات جديدة؛ وخلق قيمة أكبر للعملاء؛ وتحسين العمليات التشغيلية باستمرار[120].

إذاً يركز بُعد التعلم والنمو على كيفية تكيف المنظمة بفاعلية مع الظروف المتغيرة، وبمعنى أخر، ما يجب أن تفعله المنظمة لتحسين قدراتها المتعلقة بالعمليات الداخلية الجيدة التي تضيف قيمة للعملاء والمساهمين، وذلك من خلال القدرة على تقديم منتجات جديدة،[121] بالإضافة إلى أن المنظمة في هذا البُعد تدرس ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم حاجات العملاء وإشباعها، وتطوير تلك المعرفة، إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضروريتين للعمليات التي تخلق قيمة للعميل[122]، ومن ثَمَّ فإن بُعد التعلم والنمو يضمن للمنظمة القدرة على التجديد إذ يُعَدّ الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويوجه هذا البُعد الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء[123].

ويجب على المنظمة أن تتعامل مع المنافسة من خلال تحليل استراتيجيات المنافسين، ودراسة مدى جودة السلع والخدمات التي تُقدَّم للعملاء، والقيام بتحسينات مستمرة على المنتجات والخدمات والعمليات الحالية من أجل ضمان التميُّز في تقديم السلع والخدمات للعملاء وضمان ولائهم وزيادة الحصة السوقية للمنظمة، إذ تتطلب المنافسة أن تعمل المنظمات باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين، ولتحقيق ذلك يجب العمل على تطوير المهارات والقدرات الحالية للوصول إلى مستوى المهارات والقدرات

---

[120] Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1992, **Op. Cit**., P.75.

[121] أبو قمر، 2009، مرجع سبق ذكره، ص46.

[122] المغربي، 2006، مرجع سبق ذكره، ص20.

[123] عبد اللطيف، عبد اللطيف، تركمان، حنان، 2006، **مرجع سبق ذكره**، ص147.

المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل، وذلك في ثلاثة مجالات رئيسة هي: الأفراد، والأنظمة، والإجراءات التنظيمية، ويجب استثمار قدرات العاملين عن طريق التدريب وتنمية المهارات، وتطوير كفاءاتهم، وإدخال أنظمة المعلومات الحديثة، وتطوير الإجراءات التنظيمية، فيجب على كل العاملين في المنظمة أن يبحثوا باستمرار عن الابتكار والتحسين لكل جوانب العمل في المنظمة، وذلك للحفاظ على المزايا التنافسية وتحسينها في المستقبل، كما يجب الدفع بالمنتجات الجديدة نحو الأسواق بسرعة وفاعلية، ويجب البحث عن طرق لتخفيض التكلفة باستمرار وإيجاد طرق جديدة لإضافة قيمة للعملاء[124].

وفي المقابل يجب على المنظمات أن تعلم أن الموظفين مهمُّون جداً، ليس لمهامهم المحددة فقط، ولكن لإبداعهم وقدرتهم على تطوير أفكار جديدة أيضاً، ويمكن أن تكون الحاجة إلى معرفة الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم مهمة جداً، خاصة عندما تأتي التقنيات والعمليات الجديدة إلى السوق[125].

إن بُعد التعلم والنمو له الكثير من المؤشرات، لكن المنظمة تركز على ما هو مهم وفعال ويساهم في إيجاد قيمة حقيقية لها من خلال سلاسل الأنشطة المختلفة فيها، وإنَّ من يقرر هذا الأمر هو الإدارة العليا للمنظمة وفريق بطاقة الأداء المتوازن المشكل، كما أن هذا الأمر يختلف من مرحلة إلى أخرى، ويختلف بالزمن والمؤثرات المحيطة بالمنظمة[126].

وهنا يمكن للباحث الإشارة إلى أسلوب التحسين المستمر Kaizen لتحسين بُعد التعلم والنمو في المنشأة، إذ يشير أسلوب التحسين المستمر إلى التطوير المستمر والتدريجي من خلال أنشطة تحسين صغيرة، بدلاً من التطوير الواسع أو الجذري الذي يتم من خلال الابتكار أو الاستثمارات الكبيرة في التكنولوجيا، فيعَتبر التطوير هو هدف ومسؤولية كل عامل من المدير التنفيذي الأعلى إلى العمال اليدويين في كل نشاط في المنشأة[127].

---

[124] Kaplan, R. S., Atkinson, A. A, 1998, **Op. Cit**., PP.372-373.

[125] Ivanov, C., Avasilcăi, S., 2014, "**Measuring the performance of innovation processes: A Balanced Scorecard perspective"**, (Procedia - Social and Behavioral Sciences 109, 2nd World Conference on Business, Economics and Management - WCBEM 2013), PP.1190-1193.

[126] إدريس، وائل، الغالبي، طاهر، 2009، **مرجع سبق ذكره**، ص250. **للاطلاع على مؤشرات بُعد التعلم والنمو الأكثر استخداماً انظر الملحق رقم (5)**

[127] للمزيد عن أسلوب التحسين المستمر يمكن الاطلاع على:

Albright, T., & Lam, M., 2006, **"Managerial accounting and continuous improvement initiatives: A retrospective and framework"** (Journal of Managerial Issues), PP.157-174.

خامساً: البُعد الاجتماعي والبيئي Social and Environmental Perspective

لكسب رضاء أفراد المجتمع واحترامهم، والمحافظة على البيئة، ما هي أوجه الدعم التي سنساهم بها لخدمة المجتمع وحماية البيئة؟

هذا هو البُعد الخامس في بطاقة الأداء المتوازن، إذ من أهم الانتقادات التي وجهت إلى بطاقة الأداء المتوازن قبل هذا البُعد أنها أهملت المعلومات الخاصة بالمسائل الاجتماعية والبيئية والمرتبطة بالأداء بالرغم من حاجة أطراف كثيرة لها ومن كونها موضعًا للوائح والقوانين[128].

وقد تناولت العديد من البحوث والدراسات العلاقة بين الأداء الاجتماعي والأداء المالي، فقد نشرت مجلة Business & Society دراسة قام بها Griffin & Mahon على 62 منظمة، إذ قامت الدراسة باستعراض الدراسات التي تحدثت عن العلاقة بين الأداء الاجتماعي والأداء المالي، واختبرت العلاقة بينهما لمدة 25 عاماً ماضية[129]، وكذلك تبعتها دراسة أخرى للموضوع نفسه قام بها Roman et.al ونُشِرَت في المجلة نفسها[130]، وقد أشارت أغلب تلك الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي بين كلٌ من الأداء الاجتماعي والأداء المالي، وهذا ما يؤكد "برأي الباحث" أهمية البُعد الاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن.

وقد وُجدت منظمات الأعمال لتساهم في تطوير المجتمع والاهتمام بمتطلباته، ولا يفترض أن يقتصر دورها على خدمة مصالحها الذاتية ومصالح الملاك، فقد توسع الدور الاجتماعي لمنظمات الأعمال وفق اعتبارات تطور قدراتها من جانب، وازدياد الضغوط من قبل فئات متعددة في المجتمع من جانب أخر، وقد تطورت منظمات الأعمال بشكل كبير، وتوسعت وازداد تأثيرها على مختلف نواحي الحياة واهتمامها بمختلف فئات المجتمع. وتحقق المنظمات التي تتبنى دوراً اجتماعياً عدة مزايا هي[131]:

---

[128] عبد الحليم، نادية راضي، 2005، "**دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة**"، (مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأزهر، المجلد 21، العدد 2)، ص.22.

[129] Griffin, J. J., & Mahon, J. F., 1997, **"The corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty-five years of incomparable research"**, (Business & society, Vol. 36, No. 1), PP.5-31.

[130] Roman, R. M., Hayibor, S., & Agle, B. R, 1999, **"The relationship between social and financial performance: Repainting a portrait**", (Business & Society, Vol. 38, No. 1), PP.109-125.

[131] الغالبي، طاهر حسن، إدريس، وائل محمد، 2007، "**الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)**"، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان)، ص523.

1. زيادة في الأرباح على المدى البعيد من خلال تأثير رضاء المجتمع والثقة بالمنظمة.
2. تعزيز الميزة التنافسية والشهرة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
3. زيادة مبيعات المنظمة على أثر إنعاش الوضع العام للدولة.
4. تعد وسيلة وقائية لتجنب المشكلات الاجتماعية المعقدة.

وقد عرَّف كارول **المسؤولية الاجتماعية** بأنها: التزام يجب على قطاع الأعمال القيام به تجاه المجتمع، وأن من شأن هذا الالتزام أن يعمل على تعظيم الآثار الإيجابية لنشاطات المؤسسات على المجتمع، وتخفيض الآثار السلبية لتلك النشاطات إلى أكبر قدر ممكن[132].

وإزاء الالتزام المشار إليه في تعريف كارول أعلاه فإن على منظمات الأعمال العصرية القيام بأداء ثلاث أشكال من المسؤولية، وهي مرتبة من حيث الأهمية على النحو الآتي[133]:

1. **المسؤولية الإنسانية والأخلاقية:** وتمثل المساهمات أو الأنشطة التي يتوقع أن تقوم بها المنظمة تجاه المجتمع دون أن تكون هذه المساهمات أو الأنشطة قد فُرِضَت بنص قانوني.
2. **المسؤوليات القانونية:** وتمثل جملة التشريعات التي تحمي المجتمع والتي نُصَّ عليها من خلال القوانين والتي يجب على منظمات الأعمال أن تنصاع إليها وتلتزم بها.
3. **المسؤوليات الاقتصادية:** تمثل قيام منظمات الأعمال بإنتاج السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع وتوفيرها بالسعر المرضي للمجتمع والمستثمر معاً، بما يحقق في الوقت نفسه الديمومة للمنظمة.

أما بالنسبة للجانب البيئي فقد أدت الانطلاقة الصناعية والتكنولوجية في منتصف القرن التاسع عشر، وعدم مراعاة الأبعاد البيئية للتنمية، والاستغلال الجائر للموارد الطبيعية إلى تدهور البيئة بمكوناتها المختلفة، وانتبه العالم إلى ذلك في أواخر الستينيات من القرن الماضي، خاصة بعدما بلغت الأوضاع البيئية حدوداً حرجةً

---

[132] عودة، إياد محمد، 2008، "**قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها بتحقيق الرفاهية الاجتماعية –دراسة ميدانية (تطبيقية) على فنادق ذات فئات خمس نجوم في الأردن**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوساط للدراسات العليا، الأردن)، ص44.

[133] **المرجع السابق**، ص46.

أوشكت على الاختلال، ولم تعد تلك القضايا تشكل خوفاً يهدد المستقبل فحسب، بل أصبحت واقعاً ملموساً يهدد حياة الأجيال الحاضرة والقادمة[134].

وقد أصبحت قضية حماية البيئة من القضايا العامة التي يهتم بها كل أفراد المجتمع، لذلك صدرت قوانين البيئة في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي كندا وأستراليا، وفي معظم الدول الأوربية حفاظاً على البيئة من جهة، وبغرض تحديد الالتزامات البيئية والإفصاح عنها في القوائم المالية مع تحديد العقوبات الناتجة عن عدم الامتثال لهذه القوانين من جهة أخرى[135].

وقد ترتب على ذلك أن تحملت منشآت الأعمال الصناعية نوعاً جديداً من التكاليف أطلق عليها مصطلح التكاليف البيئية Environmental Costs، وقد تمثل هذه التكاليف نسبة لا يستهان بها من إجمالي تكاليف المنتج، لذلك أصبح من الضروري أن يُبحَث عن مقاييس يمكن استخدامها في قياس الأداء البيئي للمنشأة وتقييمه، بحيث تكشف عن مدى قدرة المنشأة على تحقيق أهدافها البيئية، ومن ثَمَّ قدرتها على المنافسة والاستمرار في الأسواق المحلية والعالمية في ظل بيئة الإنتاج الحديثة[136].

وتظهر أهداف الجانب البيئي من خلال تحقيق الأمور الآتية[137]:

1. تقليل استخدام المواد الخام.
2. تقليل استخدام المواد السامة.
3. تقليل استخدام الطاقة اللازمة لعملية الإنتاج.
4. تقليل النفايات والانبعاثات الصادرة (صلبة أو سائلة أو غازية).
5. زيادة فرص إعادة التكرير.

---

[134] جاد المولى، مصطفى محمود، 2012، "**استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء في تقييم الأداء البيئي للمنشأة بهدف زيادة التنافسية لها في ظل بيئة الإنتاج الحديثة: دراسة ميدانية**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة)، ص2-5.

[135] المرجع السابق، ص2-5.

[136] Georgakellos, D. A, 2005, **"Evaluation of life cycle inventory results using critical volume aggregation and polygon-based interpretation**", (Journal of Cleaner Production, Vol.13, No.6), PP. 567-582.

[137] الأشقر، ميادة محمد، 2011، "**إطار مقترح لقياس الأداء الاستراتيجي في منشآت الأعمال في ظل بيئة الإنتاج الحديثة**"، (رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق)، ص112.

وهناك آراء متعددة في كيفية إدخال البعد البيئي ودمجه في بطاقة الأداء المتوازن، ويرى (Figge et al) أن هناك ثلاث إمكانيات لدمج الأمور البيئية والاجتماعية في البطاقة وهي[138]:

1. دمج المقاييس البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة.
2. إضافة بعد خامس يأخذ الأمور البيئية والاجتماعية في الحسبان.
3. تكوين بطاقة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي.

ويرى الباحث أن الخيار الثاني هو الخيار الأفضل وهو إضافة، بعد خامس يأخذ الأمور البيئية والاجتماعية في الحسبان؛ وذلك لأهمية البُعد الاجتماعي والبيئي في العصر الحديث، فلا يكفي دمج المقاييس البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة، بل لابد من تخصيص بُعد مستقل لها يؤدي دوراً هاماً في تقييم أداء المنشأة.

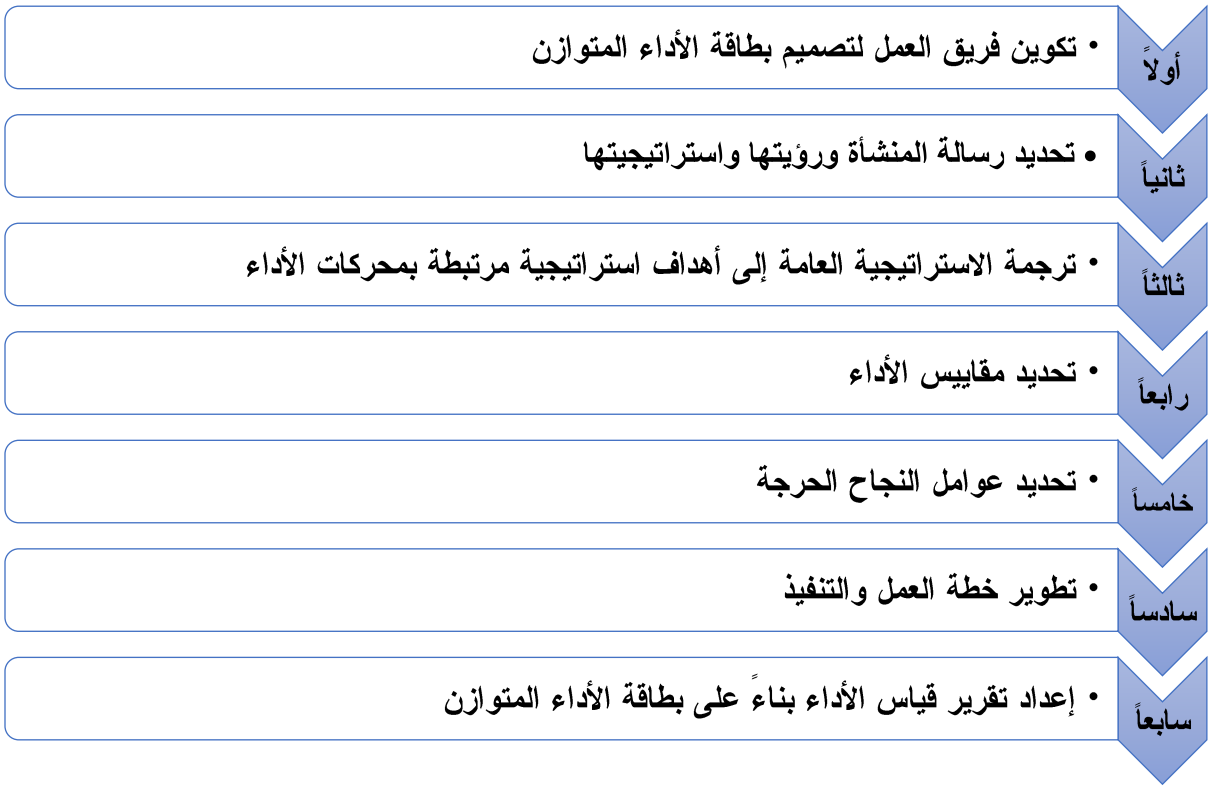
[138] Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M., 2001, **"The Sustainability Balanced Scorecard–a tool for value-oriented sustainability management in strategy-focused organizations**", (In Conference Proceedings of the 2001 Eco-Management and Auditing Conference, ERP Environment: Shipley, Vol. 83, 2001, June), P.90.

المبحث الخامس: خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

عندما تقوم المنظمة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن فإنها في الواقع تقوم بإنشاء نظامٍ جديدٍ يأخذ في اعتباره مقاييس الأداء المالي ومحركاته بجانب مقاييس الأداء غير المالية ومحركاته، ويركز على الأداء طويل الأجل الذي يحقق التخطيط الاستراتيجي ويدعم المركز التنافسي للمنظمة.

وقد تعددت آراء الكُتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقها، ويراعى أن الترتيب الذي يلزم اتخاذه، والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكييفها طبقاً لخصائص كل منشأة وظروفها كُلٌ على حدة.

ومن خلال عملية استقراء الدراسات والأبحاث حول خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يمكن للباحث تلخيص خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشكل الآتي رقم (8):



الشكل رقم 8: خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن [139]

[139] **Prepared by the researcher based on:**

Johnson, C. C., Beiman, I., & Thompson, J., 2007, **" Balanced Scorecard: for State-owned Enterprises: Driving Performance and Corporate Governance**", (Asian Development Bank, Philippines).

أولاً: تكوين فريق العمل لتصميم بطاقة الأداء المتوازن:

يتشكل فريق عمل تسند إليه مهمة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ويتكون هذا الفريق من الإدارة العليا في المنشأة، بالإضافة إلى أعضاء آخرين ضمن المعايير الآتية[140]:

1. أن يكون أعضاء فريق العمل من الأقسام والإدارات كافة في المنظمة.
2. أن يكون أعضاء فريق العمل من المستويات الإدارية كافة دون التخصيص لمستوى معين.
3. أن يشمل فريق العمل أفراداً من خارج المنظمة على أنه خبير أو مستشار من إحدى المنظمات المتخصصة في الاستشارات أو بيوت الخبرة.

ثانياً: تحديد رسالة المنشأة ورؤيتها واستراتيجيتها:

قبل تحديد استراتيجية المنظمة، يجب أن تقوم الإدارة العليا بصياغة رسالة المنظمة وتحديد قيمها، ورؤيتها التنظيمية، والخطة الاستراتيجية، فتوفر الرسالة والرؤية والخطة الاستراتيجية مفهوماً واضحاً لكل من الإدارة والموظفين في أثناء العمل، لذلك لا بد للمنظمة من تحديد[141]:

- **رسالة المنظمة:** لماذا المنظمة موجودة؟
- **رؤية المنظمة:** ماهي رؤية المنظمة للنجاح؟ وماذا يجب أن تكون عليه في المستقبل بعد 5 إلى 10 سنوات مثلاً؟
- **استراتيجية المنظمة:** لتحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها بنجاح، ما هي أهم المجالات التي يجب التركيز عليها في المنظمة بشكل استراتيجي؟ (ما الذي يجب على المنظمة التركيز عليه حتى تنجح؟).

Keyes, J., 2005, **"Implementing the IT balanced scorecard: aligning IT with corporate strategy ",** (Published by Auerbach Publications Taylor & Francis Group).

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، غربية، رمضان فهيم، 2006، **مرجع سبق ذكره.**

[140] Arveson, Paul, 2007, **"The Balanced Scorecard for Port Authorities"**, (Presentation for American association of port authorities, available on www.BalancedScorecard.org , Retrieved March 2018.

[141] Johnson, C. C., Beiman, I., & Thompson, J., 2007, **Op. Cit.**, P31.

ثالثاً: ترجمة الاستراتيجية العامة إلى أهداف استراتيجية مرتبطة بمحركات الأداء:

يتم في هذه المرحلة تحليل الاستراتيجيات العامة وترجمتها في شكل أهداف استراتيجية لمحركات الأداء الخمسة، وهو ما يحقق الترابط الرأسي لنظام تقييم الأداء، وتعاون الأهداف بعضها مع بعض في تحقيق الاستراتيجيات.

ويمكن تحديد بعض الأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء الخمسة كما في الجدول رقم (1):

جدول رقم 1: بعض الأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء الخمسة [142]

محرك الأداء	الأهداف الاستراتيجية
الجانب المالي (وجهة نظر المساهمين)	تنمية العائد وتحسينه
	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية
	زيادة الاستثمار واستغلال الأصول
جانب السوق (وجهة نظر العملاء)	رضاء العملاء
	الحصة من السوق
	العملاء الجدد
جانب التشغيل الداخلي (وجهة النظر الداخلية)	تحسين طرق الأداء والتشغيل
	تبسيط أجزاء المنتج وتنميطها
	ابتكار طرق جديدة
جانب التطوير والابتكار والتحسين المستمر (النمو والتعليم)	التطور التقني في مجال المنتجات
	البحوث والتطوير في مجال المنتجات
	تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية
جانب الأداء المجتمعي والبيئي (وجهة نظر المجتمع)	تطور الأداء البيئي
	تطور الأداء الاجتماعي

[142] **المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى:** العبادي، مصطفى راشد، 2002، "**إطار مقترح لتقييم أداء المنشآت الصناعية في ضوء بيئة التصنيع الحديثة –دراسة اختبارية**"، (مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة الزقازيق، السنة الثانية والعشرون، العدد الثاني)، ص.64.

رابعاً: تحديد مقاييس الأداء:

في هذه المرحلة سيقوم فريق بطاقة الأداء المتوازن بترجمة كل هدف من الأهداف الاستراتيجية إلى مقاييس يمكن تتبعها، لتوفير نظرة ثاقبة في تنفيذ استراتيجية الشركة وإنشاء المساءلة في جميع أنحاء الشركة[143].

ويعرض الجدول رقم (2) بعض مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية المحددة في الجدول رقم (1):

جدول رقم 2: بعض مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء [144]

محرك الأداء	الأهداف الاستراتيجية	مقاييس الأداء
الجانب المالي (وجهة نظر المساهمين)	تنمية العائد وتحسينه	معدل نمو المبيعات، ربحية كل منتج، ربحية قطاعات العملاء
	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	معدل تحقيق التكلفة المستهدفة، معدل تحسين التكلفة، نسبة تكلفة المنتج إلى تكلفة المنافسين، معدلات الإنتاجية.
	زيادة الاستثمار واستغلال الأصول	نسبة الاستثمار في برنامج التحسين والتطوير إلى المبيعات، العائد على الاستثمار، تطور الجودة.
جانب السوق (وجهة نظر العملاء)	رضاء العملاء	مواعيد التسليم، نسبة المرتجعات، تطور الجودة
	الحصة من السوق	تطور عدد العملاء، نصيب المنشأة من عدد العملاء في السوق، تطور حجم المبيعات، تطور قيمة المبيعات، حصة المنشأة من مبيعات السوق، حصة المنشأة في الأسواق الجديدة.
	العملاء الجدد	عدد العملاء الجدد، نسبة العملاء الجدد من المنشآت المنافسة.
جانب التشغيل الداخلي (وجهة النظر الداخلية)	تحسين طرق الأداء والتشغيل	معدل الضياع في المواد، معدل الضياع في الوقت، عدد نقاط الاختناق في مركز الإنتاج

[143] Niven, Paul R., 2006, **Op. Cit,** P.60

[144] **المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى:** العبادي، مصطفى راشد، 2002، **مرجع سبق ذكره**، ص.65.

		والخدمات، معدل دوران المخزون، تطور مهارات العاملين.
	تبسيط أجزاء المنتج وتنميطها	التطور في أجزاء المنتج، نسبة عدد الأجزاء النمطية، معدل التحسين في الكفاءة الهندسية
	ابتكار طرق جديدة	وقت تحرك المواد بين المراكز، تطور زمن دورة الإنتاج، تطور وقت إعداد الخلايا الإنتاجية.
جانب التطوير والابتكار والتحسين المستمر (النمو والتعليم)	التطور التقني في مجال المنتجات	معدل التطور التكنولوجي، معدل الاستجابة التكنولوجية
	البحوث والتطوير في مجال المنتجات	ابتكار منتجات جديدة، تطور المنتجات الحالية وتحسين خصائصها، معدل تطور النشاط البحثي، معدل فعالية النشاط البحثي
	تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية	تطور نسب عيوب الإنتاج، تطور عدد الموردين، تطور نسبة الاستجابة لطلبات العملاء، تطور زمن دورة التسليم
جانب الأداء المجتمعي والبيئي (وجهة نظر المجتمع)	تطور الأداء البيئي	تطور عدد المخالفات، تطور قيمة الغرامات، تطور أساليب معالجة المخلفات، تطور أساليب معالجة العادم، تطور المنتجات صديقة البيئية
	تطور الأداء الاجتماعي	التطور في فرص العمل التي تولدها المنشأة، التطور في مستويات دخول العاملين، تطور المساهمة في البرامج الثقافية والتعليمية والمهنية.

خامساً: تحديد عوامل النجاح الرئيسة:

تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بما يساهم في تحقيق رؤية المنظمة، بمعنى أخر يجب أن تحدد المنظمة ما هي أكثر المبادرات والعوامل تأثيراً في النجاح ضمن كل بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، بما يعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة[145].

وتعَّرف **عوامل النجاح** بأنها: "تلك الشروط الأساسية التي تسمح بتحقيق الأهداف ومساعدة المنظمة على مواجهة البيئة المتغيرة، وتكون عادة في شكل كفاءات متميزة غير قابلة للتقليد، وتعطي مزايا تنافسية للمنظمة"[146].

ويمكن بيان ذلك من خلال عرض مثال لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجدول رقم (3):

جدول رقم 3: أمثلة للمحركات والمبادرات التي تحقق الأهداف

بيان	البعد المالي	بعد العملاء	بعد العمليات الداخلية	بعد التعلم والنمو	البعد الاجتماعي والبيئي
الأهداف	تعزيز الربحية	زيادة الحصة السوقية	نظام خدمات فعال	مناخ للتعلم والنمو	دعم القطاع التعليمي
المبادرات	إدارة التكاليف والمخاطر	مستوى رفيع في فن التسويق	تفويض مناسب للصلاحيات	تدريب نوعي متواصل	بناء مدرسة

سادساً: تطوير خطة العمل والتنفيذ:

في هذه الخطوة وضع خطة العمل، ويجب أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين، وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني تفادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة[147].

---

[145] عبد اللطيف، عبد اللطيف وتركمان، حنان، 2006، **مرجع سبق ذكره**، ص.143.

[146] بلاسكة، صالح، 2012، "**قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة بعض المؤسسات)**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، الجزائر)، ص43.

[147] المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، غربية، رمضان فهيم، 2006، **مرجع سبق ذكره**، ص248.

ويتطلب ذلك تبيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع، وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية، وتوزيع الموارد وتخصيصها، وتحديد المسؤوليات، وتدعيم البرامج، ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات، وتعريف الموظفين العاملين في جميع أقسام المنظمة ببطاقة قياس الأداء المتوازن ومقاييس الأداء المستخدمة[148].

سابعاً: إعداد تقرير قياس الأداء بناءً على بطاقة الأداء المتوازن:

تتمثل مخرجات نظام القياس القائم على نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقرير قياس الأداء، وهو تقرير فردي يقوم على أساس تجميع مجموعة من العناصر المتنوعة والمنفصلة التي تعكس المنظور الاستراتيجي لمنشأة الأعمال، في صورة مجموعة مركزة من مقاييس الأداء متعددة الأبعاد، ويتم إعداد التقرير بوساطة فريق العمل الذي قام أساساً بتصميم بطاقة الأداء المتوازن وتنفيذها، وهو الذي يكون مسؤولاً عن التخطيط الاستراتيجي في المنشأة غالباً، ويعد تقرير قياس الأداء دورياً (شهرياً أو ربع سنوي أو نصف سنوي أو سنوياً) حسب ظروف كل منشأة، ومدى الحاجة الدورية إلى الحصول على البيانات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء وتقييمه[149]. وفيما يأتي الشكل رقم (9) الذي يوضح مثالاً عملياً لبطاقة الأداء المتوازن في شركة موبيل للبترول Mobil[150]:

---

[148] عوض، فاطمة رشدي، 2009، "**تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن BSC ونظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في تطوير أداء المصارف الفلسطينية (دراسة تطبيقية بنك فلسطين)**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين)، ص.114.

[149] المطري، خالد صالح علي، 2010، **مرجع سبق ذكره**، ص.158.

[150] تمثل شركة موبيل إحدى المؤسسات العالمية المتخصصة في صناعة وتكرير وتسويق البترول وخدماته، ولقد استغرق تطبيق نظام التقييم المتوازن للأداء بها من سنتين إلى خمس سنوات أمكن خلال تلك الفترة تحقيق ما يلي: تقدم الشركة إلى المرتبة الأولى ضمن مجموعة المؤسسات التي تعمل في نفس المجال على المستوى الدولي، إضافة إلى تحقيق زيادة في التدفقات النقدية بلغت 1.26 بليون دولار أمريكي، وتحول معدل العائد على الاستثمار من نسبة 6% في بداية التطبيق إلى أن بلغ 16%. موقعها على الويب www.mobil.com .

تقرير بطاقة الأداء المتوازن في شركة موبيل للبترول Mobil			
المحور	**الاستراتيجية**	**الأهداف الاستراتيجية**	**المقاييس**
المالي	النمو المالي	معدل العائد على رأس المال المستثمر	• معدل العائد على الاستثمار • التدفق النقدي • مقارنة صافي الربح بالمنافسين • إجمالي تكلفة الجالون مقارنة مع المنافسين • معدل نمو حجم البيع مقارنة مع المنافسين • معدل العلاوة الاجتماعية • عائد وربح الإيرادات غير البترولية
		استغلال الطاقات والأموال المتاحة	
		الربحية	
		الريادة في التكلفة على مستوى الصناعة	
		نمو الربح	
العملاء	تحقيق الرضاء للعميل	الاستمرارية في تحقيق الرضاء للمستهلك بناء جسور علاقات	• حصة في أسواق مختارة بعناية • تصنيف أعراف وعادات المتسوقين • نمو مجمل ربح التجار والموزعين • دراسة استطلاعية وميدانية للتجار والموزعين
	خلق علاقات ومنافع للطرفين	منافع مشتركة مع العميل Win -win	
العمليات الداخلية	تكوين حقوق امتياز لنظم البيع	إدخال وتحديث منتجات وخدمات جديدة	• معدل عائد استثمار للمنتجات الجديدة • معدل قبول المنتجات الجديدة • جودة مخازن التجار والموزعين
		تكوين أفضل فرق عمل وإدارة الامتيازات	
	الأمن والسلامة	أداء عملية التكرير	• ملء الفجوة القائمة • الوقت غير المخطط
	المورد المنافس	إدارة المخزون	• مستويات المخزون • معدل نفاذ الصنف • إدارة التكلفة بالمقارنة مع المنافسين
		الريادة في التكلفة على مستوى الصناعة	
	الجودة	طبقاً للمواصفات وطبقاً للوقت	• طلبات متميزة للتوريد • عدد الحوادث البيئية • معدل الأرباح بعيداً عن العمل
		تحسين مستويات للحماية	
		البيئة ومنع حدوث التلوث	
النمو والتعلم	تحفيز وإعداد قوة العمل	تهيئة المناخ المناسب للعمل	• استطلاع رأي العمالة المنتقاة • نسبة مقاييس الأداء للعمالة • مستوى الكفاية الاستراتيجية • مستوى إتاحة المعلومات الاستراتيجية
		التركيز على تنمية المهارات	
		إمكانية الاطلاع وسهولة الحصول على المعلومات الاستراتيجية	

الشكل رقم 9: مثال لبطاقة الأداء المتوازن في شركة موبيل للبترول[151]

[151] **من إعداد الباحث استناداً إلى:** المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، غربية، رمضان فهيم، 2006، **مرجع سبق ذكره،** ص267.

الفصل الثالث: عملية اتخاذ القرارات The Process of Decision Making

تُعد عملية اتخاذ القرارات جوهر النشاط الإنساني ومحور اهتمامه، سواء على الصعيد الشخصي أم الوظيفي، إذ لا يكاد المسؤول في المنشأة يخطو خطوة إلا وتنطوي على قرار، ويرجع سر أهمية العملية إلى ارتباطها بحل المشكلات، فحيثما كانت هناك مشكلة استدعى الأمر قرار لحلها، حتى إن هناك من العلماء من لا يفرق بين اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وإن الاهتمام بعملية اتخاذ القرارات ليست وليدة الساعة، بل تعود جذورها إلى البدايات الأولى للبشرية حين أبدى الإنسان اهتمامه بتنظيم حياته في شكل جماعات، ومن ثَمَّ ارتبطت بالنشاط الإداري على أنه نشاط إنساني يهدف للتنظيم، ومع التطور التدريجي لنظام الجماعة وعلم الإدارة أصبحت عملية اتخاذ القرارات أهم نشاط يقوم به المدير، وصارت الوظيفة الأساسية التي تميز الأعمال الإدارية من غيرها، وتعد عملية اتخاذ القرارات أحد أكثر مجالات البحوث الإدارية والمحاسبية حيوية لما لها من بالغ الأثر والأهمية سواءً على المدى القصير أم الطويل.

وسيتناول هذا الفصل عملية اتخاذ القرارات من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرارات وتعريفها.

المبحث الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرارات وخصائصها.

المبحث الثالث: عناصر عملية اتخاذ القرارات.

المبحث الرابع: مراحل عملية اتخاذ القرارات.

المبحث الخامس: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات ومعوقاتها.

تمهيد:

يُعَدّ اتخاذ القرار من المهام الجوهرية للمدير، إذ إنَّ عملية اتخاذ القرار تُعد قلب الإدارة ومحور عملياتها، فقد أصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد بعيد على كفاءة قيادتها وقدرتها على اتخاذ القرارات المناسبة.

وما من أدنى شك في أن المعلومات تُعد أساسية ورئيسة في عملية اتخاذ القرارات، لذلك لا بد للإدارة من الحصول على معلومات كافية وصحيحة حتى تستطيع القيام بالمهمة الأساسية لها وهي اتخاذ القرارات، لا سيما في ظل تزايد حجم المنظمات، مما أدى إلى كثرة أنشطتها وتشعب اتصالاتها، بالإضافة إلى تعقد البيئة المحيطة بها، بسبب ما فُرض عليها من الحضور في السوق الدولية[152].

وتسعى المنظمات في ظل هذه الظروف للبقاء والاستمرار، وهذا مرهون بمدى صحة القرارات المتخذة ودقتها ومن ثَمَّ رسم الأهداف الصحيحة وتحقيقها بفعالية، وهذا يتطلب الاستفادةَ من موارد المنظمات البشرية والمادية والمعلوماتية كافة، ذلك أن عملية اتخاذ القرار "وإن كانت الوظيفة الأساسية للمدير" فإن المدير لا يستطيع القيام بها بمعزل عن العمال والمتخصصين في المنظمة لكي يضمن نجاحها، أما مواردها المادية فهي عِدة تنفيذ القرار ولا يكتمل بدونها، وتبقى المعلومات المنبع المغذي لعملية اتخاذ القرار.

لا يختلف اثنان على أهمية المعلومات بالنسبة لعملية اتخاذ القرار، وليس ذلك بجديد، وليس بجديد أيضاً الاستفادة من هذه المعلومة في إطار نظام ما. إن ما يعد جديداً هو أن يطلب متخذ القرار معلومة على درجة عالية من الجودة والدقة والحداثة والملاءمة لجعل قراراه هادفاً ومميزاً، والحصول عليها من أنظمة المحاسبة الحديثة[153].

---

[152] الهزايمة، أحمد صالح، 2009، "**دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات العامة لمحافظة اربد (دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة اربد)**"، (مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الأول)، ص.381.

[153] خلفي، أسمهان، 2009، "**دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات (دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمبصرات)**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر – باتنة، الجزائر)، ص.12.

المبحث الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرارات وتعريفها

أولاً: مفهوم عملية اتخاذ القرارات:

تُعد عملية اتخاذ القرار من المسؤوليات الرئيسة التي يتحملها المدير لكون اتخاذ القرار نشاطاً إدارياً وتنظيمياً، وأهم عامل فيها هم الأشخاص الذين يتخذون القرارات[154].

فتُعد عملية اتخاذ القرارات جزءاً من حل المشكلة، وهي آلية لتقييم البدائل والخيارات في كل مرحلة من مراحل عملية حل المشكلات، وتعد القرارات الإدارية جوهر عمل القيادة الإدارية، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة، بل في علاقتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية أيضاً، كما أن توقف القرارات "مهما كان نوعها" يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات والتصرفات، مما يؤدي إلى اضمحلال المنظمة وزوالها، ويظل مجال الاختيار موجوداً أمام القيادات الإدارية في ممارسة مهامها حتى ولو شارفت المنظمة على الانتهاء[155].

إن اتخاذ قرار ما معناه تحويل إرادة معينة إلى فعل معين، فعملية اتخاذ القرار هي العنصر الوسيط بين التفكير والفعل، ولمَّا كان لدينا عدداً لا محدوداً من الأفعال الممكنة أو المحتملة فإننا نقوم بمفاضلة فعل ما، وذلك في ظل ظروف معينة[156].

وقد ذكر Fitzgerald أنه من الصعب الفصل بين السبب والنتيجة، ويعني بها اتخاذ القرار وصنع القرار لأن العملية في أصلها تحدث في العقل البشري، وهناك لا يمكن فصل السبب عن النتيجة[157].

فالطريقة التي يتم بها هذا الاختبار أو هذه المفاضلة تسمى عملية اتخاذ القرارات، والقرار يمكّن من اختيار فعل معين من بين الأفعال المتعددة، وهو نتيجة لتحكيم يقوم به شخص معين أو مجموعة من الأشخاص حسب الحالة، وقد يكون آنياً، وقد يتطلب تفكيراً مسبقاً، ونذكر في هذا السياق أن بعض القرارات يمكن

---

[154] موسى، شهرزاد محمد شهاب، 2010، "**القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط**"، (دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان)، ص23.

[155] كنعان، نواف، 2003، "**اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**"، (دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان)، ص9-10.

[156] الفضل، مؤيد عبد الحسن، 2004، "**نظريات اتخاذ القرار**"، (دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن)، ص16.

[157] Fitzgerald, Stephen P., 2002, "**Decision making**", (Capstone Publishing, London), P.9.

مراجعتها وبعضها الآخر لا يمكن التراجع عنه، كما أنها في بعض الحالات تمثل وسيلة للتغلب على عدم اليقين ومقاومة البيئة المحيطة[158].

عند قيام المدير بمختلف أعماله (مهامه) لا بد من اتخاذ القرارات كافة، سواء أكانت المتعلقة بالتخطيط أم بمتابعة التنفيذ أم بالرقابة، وتتجلى قدرة المدير وكفاءته في نوعية القرارات التي يتخذها، وفي نتائجها العملية على أرض الواقع بدرجة أكبر، وتتضمن بديلاً أو أكثر من بين عدة طرق ممكنة تقود نحو تحقيق الهدف نفسه، فعدم وجود بدائل يجرد العملية من معناها إذ تصبح أشبه بانتخاب من دون مرشحين، وقد تكون عملية اتخاذ القرارات بسيطة ومجرد تطبيق للإجراءات والقواعد المعتادة، مثل طلب بضاعة معينة بمجرد انتهائها من المخزون، وقد تصبح هذه العملية معقدة تحتاج إلى قدرة عالية من التفكير والتصور والابتكار واستخدام التقنيات المتقدمة، وربما الاستعانة بالخبراء والمختصين، ومثال ذلك القرارات المتعلقة بإعادة تنظيم هيكلة المؤسسة أو الاستثمارات الكبيرة طويلة الأجل[159].

ثانياً: تعريف عملية اتخاذ القرارات:

إن القرار هو القلب النابض للنشاط الإداري، وإن كان القلب هو المركز الحيوي لجسم الإنسان ومحدد حياته، فالقرار يسد المكان نفسه بالنسبة للمنظمة، وقد جَعلت هذه الأهمية المنظّرين والإداريين على حد سواء يسعون لإيجاد أفضل الطرق للقيام بهذه العملية، فالحياة قرار، والقرار فرصة، والفرصة قد لا تتكرر، والناجح هو من ينتهز الفرصة ويغتنمها اغتناماً صائباً، والاغتنام لا يتأتى إلا بالرؤية والجرأة والخبرة والتوقيت السليم[160].

والقرار لغةً: مشتق من القَرّ، وأصل معناه على ما نريد هو "التمكن" فيقال: قَرَّ في المكان، أي استقر به وتمكن فيه[161].

---

[158] محمد علي، لعلايمية، 2015، "**أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات –دراسة ميدانية لمؤسسة فريتال–عنابة**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير–بسكرة، الجزائر)، ص46.

[159] محمد علي، لعلايمية، 2015، **مرجع سبق ذكره**، ص46.

[160] جاك دانكان، ترجمة محمد الحديدي، 1989، "**أفكار عظيمة في الإدارة – دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري**"، (الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة)، ص98.

[161] قاموس المعاني متاح على الرابط https://www.almaany.com/.

ويعرف **القرار** اصطلاحاً: بأنه اختيار من بين بدائل معينة، وقد يكون الاختيار دائماً بين الخطأ والصواب أو بين الأبيض والأسود، إذا لزم الأمر الترجيح وتغليب الأصوب والأفضل أو الأقل ضرراً[162]. ويُعرَّف القرار أيضاً بأنه: الفكرة المرتبطة بعمليتي الاختيار والالتزام[163]. والقرار في الفكر الإداري هو: النقطة التي يتم عندها اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل[164]. ويعَّرف بأنه: النتيجة المنطقية لعدد من الإجراءات التي يتم وضعها لاختيار العوائد المتوقعة وتحديدها لمجموعة من البدائل المتوفرة من أجل اختيار أفضل الإجراءات الموضوعة، ومن ثم تطبيقها للوصول إلى هدف محدد في وقت معين[165].

وتعرَّف **العملية** بأنها: "أي ظاهرة تدل على التغير المستمر بمرور الزمن"[166].

أما **عملية اتخاذ القرارات** فقد تناولها العديد من المؤلفين بالتعريف، والشرح والتحليل، فقد عُرّفت بأنها: "لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة، وفقاً لتوقعات مختلفة لمتخذ القرار"[167]، ويركز هذا التعريف على عملية الاختيار التي تتم بناءً على البدائل المتوفرة بعد تقييمها وفق معايير محددة.

وعُرّفت عملية اتخاذ القرارات بأنها: عملية اختيار بديل من بين عدة خيارات أخرى وهذا يتطلب اتخاذ إجراءات، ومن الممكن أن يكون ذلك تحت ضغوط وظروف غير مؤكدة، وهذا يمكن أن يُعرِّض متخذ القرار للخطر للوصول إلى الهدف المطلوب[168].

وقد عُرّفت أيضاً بأنها: عملية الاختيار التي يتم بموجبها اختيار حل معين لمشكلة ما وتبنيه من بين عدد من الحلول البديلة، وتتم عملية الاختيار هذه استناداً إلى هدف يبغي متخذ القرار تحقيقه، ضمن قيود وشروط

---

[162] تعلب، سيد صابر، 2011، "**نظم دعم واتخاذ القرارات الإدارية**"، (دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان)، ص33-34.

[163] حديد محمد، موفق، 2001، "**الإدارة – المبادئ والنظريات والوظائف**"، (الحامد للنشر والتوزيع، الأردن)، ص9.

[164] الحزامي، عبد الحكم أحمد، 1998، "**فن اتخاذ القرار – مدخل تطبيقي**"، (مكتبة ابن سينا، مصر)، ص9.

[165] بوحوش، عمار، 1984، "**الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة**"، (المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر)، ص157.

[166] Harrison, F., 1992, **"The Managerial Decision Making Process"**, (Houghton, Boston), P.32.

[167] الشرقاوي، علي، 2002، "**العملية الإدارية – وظيفة المديرين**"، (دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية)، ص128-129.

[168] Russell-Jones, Neil, 2000, **"The decision-making skills for business"**, (M. New York, E. Sharpe, Inc.), P.5.

محددة، وهذه العملية تستوجب الدقة والحذر في اختيار المؤشرات الكمية والكيفية لأهداف القرار وقيوده وقواعد صنعه وسبل تنفيذه[169].

كما عُرِّفت عملية اتخاذ القرارات بأنها "الاختيار من بين مجموعة من البدائل، وتتضمن عملية اتخاذ القرارات الإدارية صنع قرارات داخل النسق التنظيمي الذي يقوم به هؤلاء المسؤولون عن الأنشطة المكونة لوظائف الأطراف المشاركة في العمل"[170]، وعلى الرغم من أن التعريف حصر اتخاذ القرار في الاختيار بين البدائل، لكنه أكد على ضرورة اتخاذها على مستوى جميع وظائف المؤسسة نسقاً تنظيمياً متكاملاً.

وعُرِّفت عملية اتخاذ القرارات أيضاً بأنها: "تحليل المتغيرات المشتركة كافة وتقييم تلك المتغيرات التي تخضع بمجملها للتدقيق والتمحيص، بحيث يتم إدخالها وإخضاعها جميعها للقياس العلمي ومعادلات البحث العلمي والنظريات العلمية والأساليب الكمية الإحصائية للوصول إلى حل أو نتيجة، وأخيراً إلى استنتاجات وتوصيات لوضع هذا الحل أو الحلول في مجال التطبيق العملي وحيز التنفيذ"[171].

وعُرِّفت أيضاً بأنها: "نشاط إنساني مركَّب يبدأ بشعور من الشك وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما، وتنتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكد، وبذلك تساعد في الوصول إلى حل المشكلة المطروحة"[172].

في حين عرَّف اللوزي عملية اتخاذ القرار بأنها: "استخدام المنهجية العلمية والتحليل الكمي لاختيار بديل من عدة بدائل، شريطة أن يحقق هذا البديل المنفعة الأكثر للأفراد والتنظيمات الإدارية"[173].

---

[169] شمس الدين، عبد الله شمس الدين، 2005، "**مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية**"، (مركز تطوير الإدارة والإنتاجية، وزارة الصناعة، الجمهورية العربية السورية)، ص5.

[170] الشرقاوي، علي، 2002، **مرجع سبق ذكره**، ص129.

[171] الكلالدة، ظاهر، 1997، "**القيادة الإدارية**"، (دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن)، ص254.

[172] سويلم، محمد، 1998، " **الإدارة**"، (دار الهاني للطباعة، مصر)، ص7 .

[173] اللوزي، موسى، 1999، "**التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)**"، (دار وائل للنشر، طبعة الأولى، عمان، الأردن)، ص31.

وعرَّف آخرون عملية اتخاذ القرارات بأنها: "عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة الأهداف خلال مدة زمنية في ضوء معطيات كلٌ من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة"[174].

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن للباحث استنتاج تعريف شامل لعملية اتخاذ القرارات بأنها: (عملية اختيار بديل واحد من بين مجموعةٍ من البدائل المتاحة، وذلك ضمن قيود محددة، ومن خلال اتباع خطوات منظمة، للوصول لحل مشكلة معينة، أو تحقيق هدف معين).

ويمكن للباحث من خلال التعريفات السابقة أيضاً استخلاص العوامل المشتركة بينها كما يأتي:

1. لا ترتبط عملية اتخاذ القرارات بمستوى إداري معين أو بموظف معين، وإنما هي موجودة في جميع المستويات في المنظمة.
2. تقوم عملية اتخاذ القرارات على مجموعة من البدائل "بديلين أو أكثر" ولا يوجد عملية اتخاذ قرارات في حال وجود بديل واحد فقط.
3. ينتج عن عملية اتخاذ القرارات اختيار بديل واحد من البدائل المتاحة، فالقرار هو ناتج عملية اتخاذ القرارات.

[174] حنفي، عبد الغفار، أبو قحف، عبد السلام، 1993، "**تنظيم وإدارة الأعمال**"، (المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية)، ص132.

المبحث الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرارات وخصائصها

أولاً: أهمية عملية اتخاذ القرارات:

تعد عملية اتخاذ القرارات عملية أساسية في إدارة الشركات، ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تكاد تكون العملية الوحيدة التي تميز مديراً من مدير، أو مديراً ناجحاً من مدير فاشل، ومن ناحية أخرى فإن اتخاذ القرارات يتغلغل في نشاطات كل مدير ووظائفه، فالمدير يتخذ قراراً في العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والقيادة والرقابة) فقد يتخذ قراراً يتعلق بوضع الأهداف، أو السياسات، أو تعديل الهيكل التنظيمي لمؤسسة، أو تعيين موظف، أو ترقيته، أو عزله، أو توجيه العاملين وحل مشكلاتهم، وقد تكون القرارات على مستويات متعددة، فقد تكون على مستوى الأفراد، وقد تكون على مستوى المجموعات، وقد تكون على مستوى المؤسسة[175].

وتعد عملية اتخاذ القرارات عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، سواء عند وضع الهدف أم رسم السياسات أم إعداد البرامج أم تحديد الموارد الملائمة أم اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها[176].

وعندما تضع الإدارة التنظيمَ الملائمَ لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي؛ نوعه وحجمه، وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة، ونطاق الإشراف المناسب، وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال، وعندما يمارس المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه أم تنسيق مجهوداتهم أم استثارة دوافعه وتحفيزهم على الأداء الجيد أم حل مشاكلهم[177].

---

[175] الهزايمة، أحمد صالح، 2009، **مرجع سبق ذكره**، ص395.

[176] النمر، سعود محمد وآخرون، 2006، "**الإدارة العامة – الأسس والوظائف**"، (مكتبة الفرزدق، الطبعة السادسة، الرياض)، ص351.

[177] القحطاني، صالح بن ناصر شغرود، 2007، "**الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة)**"، (رسالة ماجستير غير المنشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض)، ص60.

وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع العملية الإدارية[178].

وتكتسب عملية اتخاذ القرارات أهمية بالغة لكل منظمة، وتندرج هذه الأهمية نظراً لأن القرار يُعدُّ اليوم أحد أهمَّ عناصر العملية الإدارية، والمحّدد لمستقبل المنظمة، ومن دون هذه القرارات يصبح العمل في شبه توقف، لأنها هي المسؤولة عن توجيه العمل واختيار الطرق والبدائل داخل العمل والمنظمة، كما أن تحقق النتائج المطلوبة مرهونة بطبيعة هذه القرارات المتخذة ومحتواها[179]. ومن هنا يمكن تقسيم أهمية اتخاذ القرارات إلى ناحيتين، ناحية علمية وناحية عملية[180]:

1. من الناحية العلمية:

1.1. تعد القرارات الإدارية وسيلة علمية وفنية ناجحة لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية.

1.2. تؤدي القرارات الإدارية دوراً حيوياً وفعالاً في القيام بالعمليات التنظيمية كافة، مثل: الرقابة، والتخطيط، والتنظيم.

1.3. تؤدي القرارات دوراً مهماً في تجميع المعلومات اللازمة عن مختلف الوظائف داخل المنظمة وذلك عن طريق عملية اتخاذ القرارات مما يسهل اختيار أحسن البدائل الممكنة.

2. من الناحية العملية:

2.1. تكشف القرارات عن سلوك القادة والرؤساء ومواقفهم وتكشف القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار، الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات، والتحكم فيها، والتعامل مع هذه المواقف والضغوط مستقبلاً بصورة حسنة.

2.2. تعد القرارات ميداناً واسعاً للرقابة داخل المنظمة.

---

[178] القحطاني، صالح بن ناصر شغرود، 2007، مرجع سبق ذكره، ص.60.

[179] نور الهدى، درابلي، 2013، "**دور التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أكلي محند أولحاج، الجزائر)، ص69.

[180] **المرجع السابق**، ص69.

ويرى الباحث أن أهمية عملية اتخاذ القرارات تنبع من أمرين أساسيين هما:

1. أهمية القرارات الناتجة عن عملية اتخاذ القرارات، فالخطأ أو القصور في القرار المتَّخذَ يمكن أن يترتب عليه انهيار المنظمة.
2. أن عملية اتخاذ القرارات هي عملية مستمرة لا تتوقف، وهي منتشرة في جميع المستويات الإدارية للمنظمة (العليا، والوسطى، والدنيا) وجميعها تتخذ عدداً كبيراً من القرارات يومياً تؤثر في المنظمة سلباً أو ايجاباً.

ثانياً: خصائص عملية اتخاذ القرارات:

حتى تكون عملية اتخاذ القرار فاعلة لا بد أن تتمتع ببعض الخصائص التي تميزها من غيرها من العمليات الإدارية الأخرى، وهي على النحو الآتي[181]:

1. **عملية عقلية:** فاتخاذ القرار هو تفكير عقلاني بالدرجة الأولى يحتاج إلى الكثير من الوقت والتأني.
2. **عملية هادفة:** ما القرار إلا وسيلة لتحقيق هدف معين بخصوص مشكلة أو موقف معين، كما أن اتخاذ القرارات صفة ملازمة لعمل المديرين، إذ لها هدف يسعى المديرون إلى تحقيقه.
3. **عملية اختيار:** ويعني هذا أن عملية اتخاذ القرارات تقوم على المفاضلة بين البدائل المطروحة أمام متخذ القرار، ليصل إلى اختيار البديل المناسب من بينها.
4. **عملية مقيدة:** وهذا يعني أن العملية مقيدة بمعايير الاختيار، وبالبيئة المحيطة بالقرار ومتطلباتها وملابساتها، وبالأشخاص الذين هم محور القرار في الاتخاذ والتنفيذ والتأثير.
5. **عملية إنسانية:** بمعنى أن عملية اتخاذ القرارات ترتبط بالجانب الإنساني سواء من قبل متخذ القرار أم المتأثرين به.
6. **عملية مستقبلية:** أي إن آثار اتخاذ القرار تظهر في المستقبل، ولذلك يجب أن يكون لمتخذ القرار رؤية مستقبلية تحوي معلومات عن قرارات الماضي والحاضر.
7. **عملية مرنة:** يجب ألا يكون القرار جامداً يَفترِض ظروف ثابتة، بل إن المؤسسات تشوبها الديناميكية والحركة، الأمر الذي يتطلب اتصاف القرار بالمرونة بحيث يكون هناك بدائل عند فشل القرار الأصلي.
8. **عملية شاملة:** بمعنى أنَّ اتخاذ القرار يجب أنْ يحقق النظرة الشمولية عند مواجهة موقف ما أو مشكلة ما، فيجب أن يكون القرار عاجلاً شاملاً لجميع أبعاد الموقف أو المشكلة قدر الإمكان.

---

[181] الغزالي، حافظ عبد الكريم، 2012، "**أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن)، ص40.

9. **عملية تحليلية:** بمعنى أن عملية اتخاذ القرارات ليست عملية وجود بدائل جاهزة ثم الاختيار من بينها، بل إنها عملية تتطلب دراسة متأنّية لتحليل جميع المعلومات ذات العلاقة بالقرار من أجل الوصول إلى القرار المناسب ومن ثَمَّ فهي عملية تحليلية.
10. **عملية منبثقة:** فالقرار الأصلي ينبثق من تفكير عقلاني من أكثر من فرد بخصوص مشكلة معينة، ثم ينبثق القرار الأصلي عدة مرات فرعية تسعى جميعها إلى تحقيق القرار الأصلي.

وقد أجملَ بعضهم خصائص عملية اتخاذ القرارات بما يأتي[182]:

1. أن تكون عملية اتخاذ القرارات متصفة بالواقعية، إذ إنها تقبل بالوصول إلى الحد المعقول، وليس الحد الأقصى.
2. أن تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالعوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوكيات الشخص الذي يقوم باتخاذ القرار، أو الأشخاص الذين يقومون باتخاذه.
3. أن يكون أي قرار إداري امتداداً من الحاضر إلى المستقبل لأنَّ معظم القرارات الإدارية في المنظمات هي امتداد واستمرار للماضي.
4. أن تكون عملية اتخاذ القرارات عامة، بمعنى أنها تشمل معظم المنظمات على اختلاف تخصصاتها، وشاملة لجميع المناصب الإدارية في المنظمات.
5. أن تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالعوامل البيئية المحيطة بها.
6. أن تتكون عملية اتخاذ القرارات من مجموعة خطوات متتابعة.
7. أن تتصف عملية اتخاذ القرارات بالاستمرارية، أي أنها تمر من مرحلة إلى مرحلة وباستمرار.

[182] السنباني، عامر عبد الوهاب، 2012، "**الثقافة التنظيمية وأثرها على اتخاذ القرار الإداري – دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية في الجمهورية اليمنية**"، (رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق)، ص.94.

المبحث الثالث: عناصر عملية اتخاذ القرارات

تشتمل عملية اتخاذ القرارات التي تتم في المنظمة على عدة عناصر، فالقرارات تُتَّخَذ من قبل فرد أو مجموعة أفراد بهدف تحديد المسار أو الطريقة التي يجب أن يتم اتباعها من أجل إزالة العوائق أمام تحقيق أهداف المنظمة، وذلك ضمن ظروف البيئة التي تعمل بها المنظمة، ومن خلال استقراء المراجع والأبحاث التي أشارت إلى عناصر عملية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تحليل التعريفات المتعددة التي عُرضت سابقاً لعملية اتخاذ القرارات يمكن تحديد أبرز عناصرها بما يأتي:

- **العنصر الأول:** متخذ القرار.
- **العنصر الثاني:** بدائل اتخاذ القرار.
- **العنصر الثالث:** نوع القرار.

تتظافر العناصر الثلاثة (متخذ القرار، وبدائل اتخاذ القرار، ونوع القرار) في عملية اتخاذ القرارات، فكل عنصر من هذه العناصر هو أساس لوجود عملية اتخاذ القرارات، **فمتخذ القرار** هو العنصر الأساسي والأول في عملية اتخاذ القرارات، ويتمثل بالفرد أو مجموعة الأفراد الذين تقع عليهم مسؤولية إيجاد الحلول للمشكلات القائمة[183].

وبالنسبة **لبدائل اتخاذ القرار** فإن الأصل في وجود عملية اتخاذ القرارات هو وجود أكثر من سبيل لمواجهة موقف معين، وهذه السبل تسمى بدائل الحل، إذاً فوجود قرار إداري يتطلب وجود بديلين على الأقل حتى يقوم متخذ القرار بالمفاضلة بينهما، وذلك عن طريق دراسة تلك البدائل من النواحي المالية، والسياسية، والاجتماعية، فوجود بديل واحد لا يجعل المدير بصدد اتخاذ القرار[184].

وأما **نوع القرار** فهو المُخرَج النهائي الذي ينتج عن عملية اتخاذ القرارات، وهو يتمثل بالحلول التي يؤدي تطبيقها إلى إزالة الفجوة بين الأهداف التنظيمية من جهة والواقع التنظيمي من جهة أخرى[185].

وفيما يأتي شرح لكل عنصر من عناصر عملية اتخاذ القرارات.

---

[183] غالية، فادن، 2015، "**أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (دراسة حالة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة)**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر–بسكرة، الجزائر)، ص.36.

[184] بوصبع، سهام عمار، 2009، "**أثر إدارة المعرفة في فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة ميدانية في المصارف الجزائرية)**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق)، ص.82.

[185] عباس، ربيع، 2011، "**نظم دعم القرار ودورها في اتخاذ قرارات التسعير في المؤسسة العامة السورية للنقل البحري**" (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق)، ص.47.

أولاً: متخذ القرار:

وهو العنصر الأول في عملية اتخاذ القرار، فقد يكون فرداً أو جماعة، وهو الذي يقوم بالاختيار بين البدائل، وأياً كان متخذ القرار فهو يتمتع بالسلطة التي مُنِحَت له بحكم موقعه في الهيكل التنظيمي، أو التي فُوِّضت له، هذا يعني أن الحق في اتخاذ القرار ليس حكراً على مستوى معين أو فرد معين[186].

ومتخذ القرار الجيد عليه أن يستغل كل قدراته ومهاراته التنظيمية عند اتخاذه للقرار، وأن يتصف بروح المناقشة والاستماع للآخرين، وأن يبتعد عن بعض الصفات المكروهة مثل: صفة الاستغلال فمتخذ القرار المتصف بها يحاول سرقة الأفكار من الآخرين لبناء منظمته، وصفة الاستقلالية حيث أن متخذ القرار في هذه الحالة يرغب في الحفاظ على البنية والهيكل الحالي قدر الإمكان، فهو لا يتقبل الآراء إلا بصفة قليلة[187].

ويعد متخذ القرار أهم عناصر عملية اتخاذ القرار حيث إنَّ صفاته الشخصية، وعواطفه، وقيمه، وتاريخه في العمل الإداري، ونوع الأعمال التي سبق أن مارسها، ومركزه الاجتماعي والمالي، واتجاهاته وخلفياته النفسية والاجتماعية، وحالته النفسية عند اتخاذ القرار تؤثر جميعها في عملية اتخاذ القرارات.
ونتيجة لكون متخذ القرار عنصراً بشرياً فإن الاختلاف في الصفات الفردية أو الجماعية المذكورة أعلاه يؤدي إلى ظهور سلوكيات متباينة لدى متخذ القرار يمكن تصنيفها كما يأتي[188]:

1. متَّخذو القرار من حيث إدراكهم للمشكلة:

1.1. متجنبو المشاكل: وهو النمط الذي يعمد إلى تجاهل المشكلة والهروب منها.

1.2. الذين يقومون بحل المشاكل: وهو النمط الذي يواجه المشاكل التي تظهر، ويبحث عن الحلول الملائمة لها عند ظهورها.

1.3. الباحثون عن المشاكل: وهو النمط الذي يرى أن وجود المشاكل الإدارية حالة طبيعية، وهو يعمل بشكل مستمر على البحث عنها والقيام بمواجهتها وحلها.

---

[186] بوصبع، سهام عمار، 2009، **مرجع سبق ذكره**، ص81.

[187] Jain, J. N., & Singh, P. P. 2007, "**Modern Advertising Management: Principles and Techniques**", (Regal Publications), p.256.

[188] عباس، ربيع، 2011، **مرجع سبق ذكره**، ص.46.

2. متَّخذو القرار من حيث أسلوب جمع المعلومات:

2.1. النمط الإدراكي: وفقاً لهذا النمط يقوم متخذ القرار باعتماد أسلوب الإدارة بالاستثناء أي إن متخذ القرارات لا يجمع المعلومات إلا عن الحالات التي يظهر فيها انحرافات عن المعايير المحددة، وهذا الأسلوب في الإدارة يوفر وقت المدير وجهده بدلاً من التدخل في كل شيء.

2.2. النمط المستقبل: وهو النمط الذي يقوم بجمع البيانات والمعلومات عن جميع نواحي العمل في المنظمة سواء كانت روتينية ومتكررة أم متعلقة بحالات استثنائية.

3. متَّخذو القرار وفقاً لأسلوب استخدام المعلومات:

3.1. النمط النظمي: وهو النمط الذي يستخدم المعلومات بشكل منهجي ووفق خطوات محددة وواضحة.

3.2. النمط التخميني: وهو النمط الذي لا يقوم باتباع أي منهجية محددة، بل يعتمد على الحدس والتخمين.

ثانياً: بدائل اتخاذ القرار:

في حقيقة الأمر إن وجود مشكلة ما يقتضي تعدد الآراء حولها وتباينها، ذلك أنه إذا كان لها حل واحد فلن تكون هناك مشكلة اتخاذ قرار، لأن متخذ القرار سيكون مرغماً على تبنّي الحل الوحيد المتوفر لديه، والملاحظ أن المديرين في سياق بحثهم عن بدائل لحل المشكلة يلجؤون إلى البدائل المعروفة سلفاً (أي التي سبق استخدامها حلولاً)، فإذا ما ظهر أنها غير مناسبة لجؤوا إلى التصور والتفكير الابتكاري (الخلاق) لإيجاد الحلول المختلفة، فإذا كان تشخيص المشكلة يعتمد على التفكير المنطقي (الذي يرتكز على التحليل والمقارنة) فإن إيجاد الحلول البديلة لها يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يرتكز على التصور والتنبؤ وخلق الأفكار[189].

وتختلف طريقة وضع البدائل باختلاف طريقة اتخاذ القرارات، التي يمكن أن تكون جماعية، أو فردية أو تشاركية، ومهما كان الاختلاف فإن الاتفاق هو سيد الموقف، على الأقل في المبادئ الأساسية، ويعتمد متخذ القرار في ذلك على خبرته السابقة، أي بالاستفادة من العناصر الناجحة في الحلول السابقة للمشاكل المماثلة، إذا كانت القرارات روتينية، وقد يتم حل المشاكل جزئياً بهذه الطريقة، أي إن جزءاً من الحل يُستَمّد من الخبرة، والجزء الآخر يُستَمّد من الحاضر[190].

---

[189] حنفي، عبد الغفار، الصحن، محمد فريد، 1991، "**إدارة الأعمال**"، (الدار الجامعية، الإسكندرية)، ص.170.

[190] **المرجع السابق**، ص.170.

ومن الأفضل الدمج بين الجزأين (الخبرة والحاضر) للحصول على الحل المتكامل، أما إذا كانت غير روتينية أو غير رتيبة فهي تبرر أهمية عامل الفكر الإبداعي لدى المجموعة أو الفرد متخذ القرار، حسب الحرية المتوفرة في طرح الأفكار الجديدة، على أن تقدم التنبؤات حول نتائج كل بديل للتمكن من المقارنة العلمية الدقيقة عند دراستها لاختيار البديل الأفضل[191].

إن أهمية اختيار البديل المناسب تجعل المنظمة بحاجة إلى كل البدائل الممكنة، لكنها تصادف أحياناً بعض القيود والعقبات التي تحدُّ من حرية التصرف لمتخذ القرار، ومن بين هذه القيود[192]:

- **القيود الزمنية:** إذ إنَّ القرار مقيد باتخاذه في وقت محدد لا يجب تجاوزه، وهذا ما قد يدفع متخذ القرار إلى التخلي عن البدائل التي تحتاج إلى مدة زمنية طويلة.
- **القيود المالية:** قد يضطر متخذ القرار إلى تخفيض عدد البدائل المطروحة مراعاة للظروف المالية للمنظمة، كما قد يستبدل بديلاً بعينه نظراً إلى أن دراسته وتحليله يحتاجان إلى مبالغ مالية تفوق طاقة المنظمة، وتقضي نظم المعلومات على هذا النوع من القيود بسبب قدرتها على معالجة عدد هائل من البدائل من دون الحاجة إلى مبالغ إضافية.

وثمة قيود أخرى يمكن أن تفرضها الإدارة العليا للمنظمة، أو الأنظمة السياسية السائدة، أو قد لا تسمح بها الظروف الاقتصادية للبلد، أو الإمكانيات التكنولوجيا في المنظمة، أو قد لا تتلاءم مع مصالح العمال وقناعاتهم فيها[193].

ثالثاً: نوع القرار:

اختلف الباحثون والعلماء حول تحديد أنواع القرارات الإدارية التي يمكن جعلها قاعدة عامة تطبق على جميع الأحوال والظروف، مما أدى إلى ظهور اجتهادات مختلفة حول عدد من أنواع القرارات تحمل مسميات واصطلاحات مختلفة. والواقع أن تعدد أنواع القرارات في المنظمات الإدارية يرتبط بتعدد المشكلات التي نواجهها وتنوعها، فقد عكس التعدد والتباين في المشكلات الإدارية تعدداً وتبايناً في أنواع القرارات

[191] هاشم، زكي محمود، 2001، "**أساسيات الإدارة**"، (منشورات ذات السلاسل، الكويت)، ص218.

[192] خلفي، أسمهان، 2009، **مرجع سبق ذكره**، ص 23.

[193] **المرجع السابق**، ص.23.

الإدارية، ذلك أن نوعية القرار تختلف تبعاً لاختلاف طبيعة المشكلة التي يعالجها، وطبيعة الأفراد الذين يتعاملون معها[194]. وفيما يأتي نعرض لأهم هذه الأنواع:

1. من حيث تكرار القرارات وبرمجتها[195]:

1.1. القرارات المبرمجة: تختلف المشاكل التي يتعرض المدراء (متخذو القرارات) إليها، من حيث درجة يقينها، ويرجع ذلك إلى مدى تكرر حدوثها، فكلما تكررت تكونت لدى متخذ القرار خبرة ومعرفة أكبر بهذه المشاكلات[196]، وتخضع القرارات المتخذة في هذا النوع لمجموعة من القواعد والسياسات والإجراءات[197]، وهذا ما جعل بعضهم يطلق عليها اسم القرارات المبرمجة، أو القرارات العامة المتكررة[198]، في حين يفضل آخرون تسميتها القرارات الرتيبة أو الروتينية التي تُتَّخَذ في ظروف الحد الأدنى من عدم التأكد[199].

ويُستَخدَم هذا النوع من القرارات عادة في المستويات التشغيلية الدنيا، بالاعتماد على قنوات معلوماتية جاهزة وفق معايير ثابتة، لا تحتاج هذه القنوات إلى معلومات جديدة، لذلك فإنه يمكن برمجة هذا النوع من المعلومات عن طريق نُظم المعلومات التقليدية[200].

1.2. القرارات غير المبرمجة: يعكس هذا النوع في تسمياته، وصفاته، مستويات تنفيذَه ونوعَ المعلومات التي يحتاجها، ويطلق عليها اصطلاحات مختلفة منها: القرارات غير المبرمجة أو الفريدة من نوعها أو غير الروتينية، وتتميز المشكلات التي يعالجها هذا النوع من القرارات بالتعقيد لدرجة عدم توافر نظام أو أسلوب واضح لمعالجتها، وذلك بسبب طبيعتها الجديدة وغير المتكررة وغير المألوفة، مثل القرارات

---

[194] النمر، سعود محمد وآخرون، 2006، **مرجع سبق ذكره**، ص.364-365.

[195] خلفي، أسمهان، 2009، **مرجع سبق ذكره**، ص.33.

[196] إدريس، ثابت عبد الرحمن، 2005، "**إدارية الأعمال -نظريات ونماذج وتطبيقات**"، (الدار الجامعية، الإسكندرية)، ص.246.

[197] زريق، إيهاب صبيح، 2001، "**إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة**"، (دار الكتب العليمة للنشر والتوزيع، القاهرة)، ص58-59.

[198] محمد، موفق حديد، 2001، **مرجع سبق ذكره**، ص272.

[199] الشماع، خليل محمد حسن، 2007، "**مبادئ الإدارة -مع التركيز على إدارة الأعمال**"، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن)، ص110.

[200] أبو قحف، عبد السلام، 2002، "**أساسيات التنظيم والإدارة**"، (دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية)، ص143.

الاستراتيجية كقرارات التوسع والاندماج أو دخول الأسواق الجديدة، لذلك يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا[201].

وتعد القرارات غير المبرمجة مركبة لأنها لا تعتمد على القواعد والإجراءات فقط، لكنها تستخدم الاجتهاد والأحكام الشخصية أيضاً، ويرجع ذلك إلى نقص المعلومات التي تجعل متخذ القرار في حالة من عدم تأكد، إذن فهي تتطلب نظاماً جيداً للمعلومات إضافة إلى الخبرة ومهارة المديرين[202].

2. من حيث النمط القيادي لمتخذ القرار[203]:

2.1. القرارات الأوتوقراطية: وهذه القرارات يتم اتخاذها من قبل القائد بشكل انفرادي، ويعلنها على مرؤوسيه دون إعطائهم فرصة للمشاركة في اتخاذها، ولا يضع في اعتباره رد فعل المرؤوسين نحو القرار المُتَّخَذ، مما يؤثر سلباً على التنظيم والعاملين فيه.

2.2. القرارات الديمقراطية: ويتم اتخاذها من خلال إشراك العاملين في المستويات المختلفة من التنظيم، وتتميز هذه القرارات بتقاسم القائد مع مرؤوسيه سلطة اتخاذ القرار، وفعالية القرارات ورشدها، وذلك لأن مشاركة المرؤوسين تساعد في قبولهم للقرار وعدم معارضته بعد إصداره.

3. من حيث مدى توفر المعلومات[204]:

3.1. قرارات في حالة التأكد: وهي القرارات التي تكون عندما يكون لدى المدير متخذ القرار معلومات تامة وكاملة عن النتائج الخاصة بالقرار، والمدير متأكد من نتائج كل بديل من البدائل المتاحة.

3.2. قرارات في حالة عدم التأكد: وهي قرارات تُبنَى على افتراض أن المدير متخذ القرار يعلم بكل النتائج المحتملة، ولكنه لا يعلم باحتمال حدوث كلٍّ من هذه النتائج.

3.3. القرارات في حالة المخاطرة: وهي قرارات تبنى على افتراض أن المدير متخذ القرار يعلم احتمالات حدوث النتائج، لكنه لا يعلم أياً من هذه النتائج سوف يحدث.

---

[201] محمد، موفق حديد، 2001، **مرجع سبق ذكره**، ص272

[202] إدريس، ثابت عبد الحمان، 2005، **مرجع سبق ذكره**، ص247.

[203] عليان، ربحي مصطفى وأبو زيد، محمد خير سليم، 2003 "**ضغوط العمل لدى العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية الحكومية والخاصة**"، (مجلة العلوم التربوية، الأردن، المجلد 30، عدد 1)، ص136.

[204] العزاوي، خليل محمد، 2006، "**إدارة اتخاذ القرار الإداري**"، (دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان)، ص21.

4. من حيث الأساس الشكلي للقرارات:

4.1. القرارات التنفيذية: وهي التي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة، كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والإجازات، وكيفية معالجة الشكاوى، وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير، والمعلومات التي لديه[205].

4.2. القرارات التكتيكية: وهذه القرارات يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الإدارات، أو ما يسمى بالإدارة الوسطى، وغالباً ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي، أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين، أو بيان حدود السلطة أو تقسيم العمل، أو تفويض الصلاحيات، وقنوات الاتصال[206].

4.3. القرارات الاستراتيجية: وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات استراتيجية ذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذا النوع من القرارات يتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.

وسماها بعض الكُتَّاب بالقرارات التي تضع السياسات والقرارات المصيرية، وهي القرارات التي تتخذها الإدارة العليا، وتتميز هذه القرارات بالثبات النسبي لأجل طويل، وبأهمية الآثار والنتائج التي تُحدِثها في مستقبل المؤسسة[207].

5. من حيث طريقة اتخاذ القرارات[208]:

5.1. القرارات التنظيمية: التي يتخذها المدير، وهي عبارة عن القرارات التي يتخذها من خلال الدور الذي يؤديه في المنظمة، أي تلك القرارات التي تتعلق بالمنظمة بحكم السلطة الرسمية التي يتمتع بها متخذ القرارات، كما أنها تمثل القرارات التي يمكن للمدير أن يفوض للآخرين سلطة اتخاذها.

5.2. القرارات الشخصية: وهي تلك التي يتخذها المدير بصفته الشخصية العادية، وليس بصفته عضواً في المنظمة، وهي قرارات لا يمكن تفويضها للأخرين. وعلى الرغم من أن هذه القرارات شخصية وتتعلق بشخص متخذها بصفة أساسية فإن بعض هذه القرارات يكون لها تأثير على المنظمة نفسها.

---

[205] عبيد، غادة إسماعيل حسن، 2015، "**أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار (دراسة ميدانية على البنوك التجارية في قطاع غزة)**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين)، ص36.

[206] صالح، فاتن عبد الله، 2009، "**أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرارات**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن)، ص68.

[207] **المرجع السابق**، ص67.

[208] عبيد، غادة إسماعيل حسن، 2015، **مرجع سبق ذكره**، ص37

6. من حيث توقيت إصدار القرار[209]:

6.1. قرارات وقائية: تتعلق بمشكلات متوقعة مستقبلاً، وتُتخذ بعض القرارات اللازمة للتخفيف من الآثار غير المرغوبة، أو لضمان عدم التأثير بشكل مطلق.

6.2. قرارات علاجية: تتعامل مع الأحداث والمشكلات الحالية، وغالباً ما تتعامل هذه القرارات مع بداية تأثير المشكلة، وهي تعني في هذه الحالة العمل على وقف المشكلة، ومن الطبيعي أن تكون مهمة صانع أو متخذ القرار في البداية أكثر سهولة من النهاية.

6.3. قرارات مفاجئة: تتعامل مع الموقف والظروف الطارئة والمفاجئة، وغالباً ما تكون سريعة بما يتناسب مع الموقف المفاجئ.

6.4. قرارات إدارة الفرصة: هي القرارات ذات الصفة الابتكارية والإبداعية، إذ قد يجد صانع القرار نفسه أمام ظروف مواتية كان يتمناها من قبل وصنعتها الظروف، وغالباً ما تؤدي مثل هذه القرارات إلى التطوير والتحديث بهدف زيادة الإنتاجية أو الجودة أو الاثنين معاً، وهذا النوع من القرارات يحتاج إلى الجرأة والرغبة في المخاطرة.

[209] القحطاني، صالح بن ناصر شغرود، 2007، **مرجع سبق ذكره**، ص64.

المبحث الرابع: مراحل عملية اتخاذ القرارات

تتصف عملية اتخاذ القرارات بالكثير من التداخل والتعقيد، وهذا ما فرض على متخذ القرار أن يكون عقلانياً، ويقتضي ذلك ابتعاده عن العشوائية والارتجالية في اتخاذ القرار، ولا يتحقق ذلك إلا باتباعه خطوات معينة مهما كان مدى تداخلها وتشابكها، وحتى وإن اختلف الباحثون في صياغة أشكالها فهي لا تخرج عن المألوف في جوهرها.

ويمكن تصنيفها إلى عدة مراحل لوحظ اشتراكها في جميع المنظمات، وإن اختلفت في ترتيبها من منظمة إلى أخرى، ومن منظور لآخر حسب الاعتبارات التي تم الاعتماد عليها، كما قد تختلف هذه الخطوات في ترتيبها بين الواقع العملي وما ورد حولها نظرياً، ويرجع ذلك إلى اختلاف العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار، فعلى الرغم من تعدد الآراء فإن هناك شبه اتفاق في طبيعة النشاطات والمراحل التي تتطلبها العملية، ومن خلال اطلاع الباحث على ما نشره الكُتَّاب والباحثين الذين تطرقوا إلى عملية اتخاذ القرارات ومراحلها يمكن عرض أهم الخطوات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات فيما يأتي:

أولاً: الشعور بالمشكلة وتحديدها:

إن أول خطوة وأهمها في عملية اتخاذ القرارات هي تعريف المشكلة الحقيقية وتحديدها، فتُعرّف المشكلة في مجال عملية اتخاذ القرار بأنها "انحراف عن الهدف المحدد مسبقاً"[210].

والمدير الجيد هو الذي يستطيع إدراك المشكلة أو الفرصة قبل وقوعها بدلاً من تجنبها، ويساعده في ذلك مجموعة من العوامل، نذكر منها: دافعيته، واستعداده للقيام بهذه المهمة، واستخدام بعض الوسائل التي تساعد على ذلك (مثل وجود إدارات قادرة على مد المدير بالمشاكل التي تحدث بالمنظمة، والاهتمام بالشكاوى، والتقارير الدورية)، وحتى يمكن للمدير التعرف بشكل جيد على المشكلة لا بد من تحديد العامل الاستراتيجي أو الحرج (المسبب الرئيسي) للمشكلة، الذي إذا أزيل زالت المشكلة، فإنه يصعب في بعض الأحيان تحديد هذا العامل[211].

---

[210] المصري، أحمد محمد، 2000، "**الإدارة الحديثة (الاتصالات والمعلومات والقرارات)**"، (مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية)، ص320.

[211] كنعان، نواف، 2007، "**اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**"، (دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإصدار السادس، عمان)، ص120-123.

ثانياً: البحث وإيجاد البدائل المتاحة:

بعد فهم المشكلة وتحليلها وتحديدها بشكل جيد تبدأ مرحلة أخرى هي البحث عن البدائل المحتملة لمواجهة مشكلة القرار، وفي هذه المرحلة يقوم متخذ القرار بالتحري والتفتيش عن البدائل (الحلول) المختلفة لحل المشكلة التي تم تحديدها، ويحصل متخذ القرار على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من المصادر المختلفة، لكي يتمكن من فهم هذه المشكلة والعمل على تحليل هذه البيانات تحليلاً دقيقاً، ويعمل على المقارنة بين الحقائق والأرقام واستخلاص بعض المؤشرات والمعلومات التي تساعده في اتخاذ القرار المناسب[212].

ويقصد بالبيانات (Data): الأرقام والإحصائيات والحقائق المتعلقة بالمشكلة[213].

ويقصد بالمعلومات (Information): العمل على ترجمة هذه البيانات وتحليلها ودراستها، وتتركز غالباً على الجوانب السلوكية والاجتماعية المتصلة بالمشكلة[214].

وبالطبع فإنه من الصعب على متخذ القرار أن يُحدد جميع البدائل المحتملة، ولكن عليه أن يحدد ما استطاع منها، ويحاول الابتعاد عن البدائل السلبية أو التي سبق أن جربها وثبت فشلها، أو التي يصعب تنفيذها، إذ عليه أن يحاول التنبؤ بالآثار الإيجابية والسلبية لكل بديل، وبكلمات أخرى فإن على متخذ القرار أن يحدد البدائل المرتبطة بمشكلة القرار، التي تسهم بشكل ما بحل تلك المشكلة[215].

وحتماً هذا ليس بالأمر السهل؛ فتطوير البدائل يحتاج إلى أن يمتلك متخذ القرار قدرات شخصية وذهنية، وأن يستخدم مهارات التفكير الإبداعي لتوليد بدائل جديدة وغير عادية، معتمداً على معلومات الآخرين وخبراتهم وتجاربه السابقة، ذلك أنه من الصعب على أي فرد بذاته أن يكون ملماً بكل الحلول المتاحة[216].

---

[212] العتيبي، بندر بن محمد، "**اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينه من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية)، ص15.

[213] **المرجع السابق**، ص.15.

[214] **المرجع السابق**، ص.15.

[215] الشهري، سعد محمد علي، 2008، "**الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظ الطائف**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية)، ص55.

[216] **المرجع السابق**، ص.55.

ثالثاً: تقييم البدائل:

بعد أن يتم تحديد البدائل يبدأ متخذ القرار بعملية التقييم، ويقصد بعملية التقييم مقارنة البدائل المحددة في المرحلة السابقة مرحلة تحديد البدائل بالأهداف المحددة سلفاً، وكلما كان البديل أقرب إلى تحقيق الهدف النهائي كان مرغوباً به أكثر من غيره، وتتم في هذه المرحلة أيضاً دراسة مزايا كل بديل وعيوبه، وذلك من خلال استعراضها من قبل الجهة المسؤولة عن تقييم الحلول البديلة، بغرض معرفة نتيجة كل بديل مسبقاً أو تكوين صورة واضحة عنها[217]، وتتم هذه العملية عادة بتحديد الإيجابيات والسلبيات لكل بديل من البدائل، ويتطلب ذلك تحديد المعايير لكل بديل من أجل المفاضلة بين البدائل[218].

إن تقييم البدائل يتطلب من المدير أن يكون مدركاً لآثارها على بعض الأفراد دون غيرهم، إذ إن المصالح الخاصة لهؤلاء الأفراد قد تعترض عملية جمع الحقائق اللازمة للقرار ودراستها، ونتائج التقييم قد تتمحور في أحد المحاور الأربعة الآتية[219]:

1. **البديل الجيد:** الذي يقود إلى نتائج مرغوبة لدى متخذ القرار.
2. **البديل المتوازن:** من غير المحتمل أن ينتج عنه نتائج إيجابية أو سلبية لصالح متخذ القرار.
3. **البديل المختلط:** من المحتمل أن ينتج عنه نتائج إيجابية وسلبية لصالح متخذ القرار.
4. **البديل الضعيف:** من المحتمل أن ينتج عنه نتائج ضعيفة لصالح متخذ القرار.

---

[217] سعد، خالد سلمان، 2010، **دور عملية الرصد البيئي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء ديوان وزارة الصناعة والمعادن)**، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد)، ص118.

[218] المحاسنة، محمد عبد الرحيم، 2005، "**أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات –دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية**"، (المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 1، العدد 1، الأردن)، ص84.

[219] سعد، خالد سلمان، 2010، **مرجع سبق ذكره**، ص118.

رابعاً: اتخاذ القرار باختيار البديل الأفضل:

في ضوء الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من جهة، ودرجة المعرفة التي يتمتع بها متخذ القرار من جهة أخرى يتم اختيار أو ترجيح أحد البدائل على أساس الإيجابيات والسلبيات[220]، فبعد القيام بتحديد المشكلة وتحليلها وتحديد حلولها البديلة وتقييمها، فإن متخذ القرار يكون في وضعٍ يمكّنه من تحديد الحل الأفضل، ولكي يتمكن من ذلك فإنه يعتمد على ثلاثة معايير أساسية هي[221]:

1. **تقييم المخاطر:** إذ يتوجب على متخذ القرار أن يقيم مخاطر كل بديل مقابل مكاسبه المتوقعة.
2. **توفير الجهد:** وهو مقارنة النتائج المتوقعة بالجهد المبذول في تحقيقها، فكلما كان الجهد المبذول قليلاً والنتائج الجيدة كبيرة، كان البديل المختار أفضل.
3. **قيود الموارد المتاحة:** ويتعلق هذا الأمر بإمكانية تطبيق الحلول ومراعاة قدرات المؤسسة، ومن أهم الموارد المتاحة الواجب إعطاؤها أولوية هي الموارد البشرية، ويُقصد بها الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ القرار وطاقاتهم واستعداداتهم الاجتماعية ومهاراتهم ومعارفهم وفهمهم وصلاحيتهم، جميع ذلك يحدد ما يمكن القيام به، ومالا يمكنهم فعله.

خامساً: تنفيذ القرار ومتابعته:

بعد قيام متخذ القرار بتحديد البديل الذي سيكون حلاً للمشكلة عليه أن يحدد[222]:

- كيف يمكن تنفيذ هذا الاختيار؟
- من الذي يقوم بالعمل؟
- وهل هم قادرون على فعل ذلك؟

فالقرار لا يكون كاملاً حتى يوجد الشخص الذي يتحمل مسؤولية إخراجه إلى أرض الواقع.

فيجب على المدير أن يضع الخطط من أجل تنفيذ القرار المُتَّخذ، ومواجهة المشاكل التي يمكن أن يصادفها عند وضع البديل موضع التنفيذ، فهو يحتاج إلى رصد سلسلة من الموارد والقيام ببعض الأعمال، فعلى المدير تكثيف الاتصال مع مرؤوسيه، والحصول على قبولهم للقرار ودعمهم وتعاونهم من أجل تنفيذه بكفاءة

---

[220] عبد، غسان فيصل، وحنظل، قاسم أحمد، 2009، "**أثر عناصر نظم المعلومات الإدارية في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية**"، (مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 5، العدد 13، العراق)، ص88.

[221] المصري، محمد وسام عصام، 2012، "**الطرق العلمية في اتخاذ القرار ودورها في تحقيق كفاءة الأنشطة اللوجستية (دراسة مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي العام والخاص في سورية)**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق)، ص31.

[222] بوصبع، سهام عمار، 2009، **مرجع سبق ذكره**، ص94.

وفعالية، هنا يمكن القول إن القرار قد انتقل من السلطة التي اتخذته إلى الجهة المنفذة التي قصدتها تلك السلطة[223].

ولا تكتمل عملية اتخاذ القرار بمجرد وضع القرار موضع التنفيذ، بل ينبغي على الجهة التي اتخذته أن تراقب القرار وتقيمه، وذلك من خلال المقارنة بين النتائج المتحصل عليها والنتائج المتوقعة لاكتشاف الاختلالات، والعمل على تعديلها ومعالجتها، وما يساعد على ذلك هو وضع نظام معلومات كفء للتغذية العكسية، فالمعلومات المتحصل عليها يمكن استعمالها والاستفادة منها في اتخاذ الإجراءات الصحيحة، واتخاذ القرارات الصائبة في المستقبل.

ومن الأمور التي يجب مراعاتها أثناء التنفيذ[224]:

1. تحقيق التكيف مع النتائج المتوقعة والظروف والمناخ المحيط بما يضمن نجاح التنفيذ.
2. كسب تأييد المنفذين للقرار من خلال تدعيم سلوكهم الإيجابي، وتحفيزهم، والتدخل بشكل بنَّاء لعلاج الأخطاء.
3. السرعة والدقة في مواجهة المتغيِّرات الجديدة بما يسهم في استمرار تنفيذ القرار.

ساساً: تقييم القرار:

وتتعلق هذه المرحلة باسترجاع المعلومات لمركز اتخاذ القرارات والتغذية الراجعة، وهي حصيلة المعلومات وتقارير سير العمل والإنجاز، التي ترد من مواقع العمل إلى مواقع اتخاذ القرارات، وتُعين التغذية الراجعة على معرفة مسار العمل، وما أُنجِز منه في سبيل تحقيق الهدف، وعلى اتخاذ القرارات المناسبة للتصحيح، إذا كانت هناك أخطاء أو انحرافات عن الهدف، فعملية التغذية الراجعة تساعد متخذ القرار على معرفة مدى فعالية القرار، ومقدار النجاح لتحقيق الهدف الذي أُتخِذ[225].

فالقرار لا ينتهي عندما يُوضع موضع التنفيذ، فلا بد من تقييم النتائج الناجمة عن هذا القرار وتقييم جميع المعلومات عن آثار القرار ونتائجه، وتحليلها ومقارنتها بما استهدف من النتائج، وتوفير تغذية عكسية بشكل

---

[223] **المرجع السابق**، ص94.

[224] بوصبع، سهام عمار، 2009، **مرجع سبق ذكره**، ص94.

[225] عبيدات، سهيل، 2007، "**إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال لقيادة الفعالة**"، (عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن)، ص77.

تقارير وتصويبات وتوضيحات تستهدف تحسين القرار، وقد تكون هناك نتائج إيجابية وسلبية، وفي كلا الحالين يجب أن تُدرس بعناية، بحيث تكون عملية القرار ديناميكية ومستمرة[226].

وتمثل هذه المرحلةُ الخطوةَ النهائيَّةَ في عملية اتخاذ القرارات، وبموجبها يتوثق المدير من نجاح القرار، وذلك من خلال قدرته على تحقيق النتائج المرجوة[227].

وبعد العرض السابق لمراحل عملية اتخاذ القرارات يرى الباحث أنه لابد لنجاح عملية اتخاذ القرارات أن تمر بهذه المراحل، وأن اختصار أو تجاهل أي مرحلة منها سوف ينعكس سلباً على نتائج عملية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى أنه يجب إعطاء الوقت الكافي لكل مرحلة من مراحل اتخاذ القرارات للوصول إلى النتائج الأفضل.

[226] العامري، صالح مهدي محسن، الغالبي، طاهر محسن منصور،2007، "**الإدارة والأعمال**"، (دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان)، ص106.

[227] الشماع، خليل محمد حسن،2007، **مرجع سبق ذكره**، ص122.

المبحث الخامس: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات ومعوقاتها

أولاً: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات:

يمكن تقسيم العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات إلى أربعة عوامل رئيسة تتدرج تحتها عوامل فرعية، وهذه العوامل الرئيسة هي العوامل الإنسانية، والعوامل التنظيمية، والعوامل البيئية، والضغوط الداخلية والخارجية، وفيما يأتي تفصيلها:

1. العوامل الإنسانية:

تتبع العوامل الإنسانية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات من كون عملية الاختيار بين البدائل المتاحة أمام المدير متخذ القرار نتاجَ تفاعُلٍ إنساني تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية وغير منطقية، موضوعية وشخصية، وهي تختلف بذلك عن باقي التصرفات الإنسانية، فإلى جانب العوامل الموضوعية التي تؤثر في التحليل والتقييم والاختيار، يوجد عوامل غير موضوعية أو إنسانية تؤثر في عملية الاختيار بين البدائل، ويترتب عليها نتائج تنعكس على رشد القرار وسلامته.[228]

ومن أهم العوامل الإنسانية التي لها دور في التأثير على رشد القرار وسلامته ما يأتي[229]:

1.1. **شخصية متخذ القرار:** إن شخصية متخذ القرار مهمة، وكذلك عواطفه وقيمه وخبرته في العمل، ومركزه الاجتماعي، وحالته النفسية عند اتخاذ القرار، فكل هذه العوامل تؤثر في اتخاذ القرارات، لأن متخذ القرار سواء أكان فرداً أم جماعةً أم عضواً في مجتمع يتأثر بما يتأثر به غيره، وكل ذلك ينعكس على سلوكه.

1.2. **المساعدون والمستشارون والمتخصصون:** إن أسلوب تفكيرهم، وطريقة عرضهم للموضوعات تؤثر في القرار، ولهذا فإن على متخذ القرار أن يختارهم من ذوي الميول المتباينة حتى يخلق جواً مواتياً للأفكار المبدعة.

1.3. **المرؤوسون:** فيجب عدم النظر إليهم على أنهم أدوات ميكانيكية مجردون من كل معرفة وقدرة، بل من الممكن أن يساهموا من خلال آرائهم ووجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي يختار متخذ القرار من بينها البديل الأفضل.

---

[228] العزاوي، خليل محمد، 2006، **مرجع سبق ذكره**، ص.195.

[229] الغزالي، حافظ عبد الكريم، 2012، **مرجع سبق ذكره**، ص.44-45.

2. العوامل التنظيمية (الإدارية):

ومن أهم هذه العوامل ما يأتي[230]:

2.1. نمط التنظيم الإداري وتعدد المستويات الإدارية:

فالتنظيم الإداري تحكمه فلسفة معينة، وقيم ومصالح ينعكس تأثيرها على سلوك المدير والعاملين معه، ومن ثَمَّ تؤثر على اتخاذ القرارات وعلى تنفيذها، ولعل من أهم هذه العوامل المؤثرة في فلسفة التنظيم: حجم وحدات العمل وتوزيعها الجغرافي، ودرجة إحساس موظفيه بالطمأنينة والضغوط الداخلية والخارجية التي يتعرضون لها، كما أن تعدد المستويات الإدارية في التنظيم يُعَدّ من العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات.

2.2. الاتصالات الإدارية:

تعد الاتصالات الإدارية من الوسائل الهامة التي يمكن للمدير متخذ القرار عن طريقها الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار، ولذا فإنَّ سلامة القرارات الإدارية ورشدها يعتمدان بدرجة كبيرة على سلامة الاتصالات التي يُجريها المدير وفاعليتها للحصول على هذه المعلومات، وتتحدد فاعلية الاتصالات بمدى قدرة المدير على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل منهم، كما تعتمد على طريقة المدير في الاتصال التي تسهّل مهمة الحصول على المعلومات المطلوبة. وتتأثر قرارات المدير بمدى قدرته على الوقوف على رد فعل رسالته من جانب مستقبليها، وردود الفعل التي يُظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي جمعها، والتي تكون في صورة أسئلة أو استفسارات أو انتقادات أو اقتراحات، وهذه كلها تفيد في تعديل ما قاله أو تغيير كيفية الإدلاء به إذا اقتضى الموقف ذلك.

ومن الطرق الأخرى لحصول المدير متخذ القرار على المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار طرق الاتصال غير الرسمي، التي تنشأ نتيجةً للعلاقات الشخصية والاجتماعية التي تقوم بين أفراد المجموعة، وهذه القنوات تكون فعالة في حصول المدير على المعلومات بسرعة أكبر من الاتصال الرسمي.

[230] العزاوي، خليل محمد، 2006، **مرجع سبق ذكره**، ص199-202.

2.3. **التفويض واللامركزية الإدارية:**

إن التفويض ليؤثر على عملية اتخاذ القرارات لما يترتب على تفويض المدير لبعض اختصاصاته وسلطاته إلى مرؤوسيه من مزايا تنعكس آثارها الإيجابية على اتخاذ القرارات، فهو يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين في مجال اتخاذ القرارات، وخاصة بالنسبة للقيادات في المستويات الوسطى والمباشرة.

2.4. **نطاق الإشراف الذي يكون للمدير على مرؤوسيه:**

يعد هذا النطاق من المبادئ الهامة التي تؤثر في فاعلية الإدارة العامة وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية التي يتخذها المدير بشكل خاص.

ويعني هذا النطاق عدد المرؤوسين الذين يمكن إدخالهم في نطاق الإدارة الخاص بكل مدير، بحيث يستطيع أن يعطيهم وقته ويوجههم لتحقيق الأهداف المطلوبة دون أن يتجاوز عددهم الحد الذي لا يمكنه من قيادتهم بفاعلية، إذ إنَّ زيادة عدد المرؤوسين يؤثر في قدرات المدير في اتخاذ القرار الرشيد في وقته المناسب، ولعل أهم العوامل التي تؤثر في نطاق المدير أو نطاق التمكن للمدير اتساعاً وضيقاً ما يأتي:

- نطاق الوقت المتاح للمدير.
- نطاق شخصية المدير وطاقته.
- نطاق معرفة المدير وانتباهه.

ولاتساع هذا النطاق آثار إيجابية في اتخاذ القرارات، وأخرى سلبية؛ فالإيجابية منها أن هذا الاتساع يقلل من تعدد المستويات الإدارية، مما يزيد في سرعة التفاهم بين المدير ومرؤوسيه، ويؤدي في النهاية إلى سرعة اتخاذ القرارات، أما الآثار السلبية فتتضح من خلال جعل المدير غير قادر على تخصيص الكثير من الوقت والجهد للمسائل الهامة، ولا يتيح الفرصة للمرؤوسين لحل المشاكل التي تواجههم بأنفسهم واتخاذ القرارات الملائمة بشأنها دون الرجوع للمدير.

3. العوامل البيئية:

هي العوامل التي تؤثر في القرارات بطريقة غير مباشرة وهي[231]:

3.1. **العوامل الاقتصادية:** هي العوامل المتعلقة بالركود والرخاء والكساد الاقتصادي، ومدى دعم الحكومة للنواحي الاقتصادية، وهل هناك تشجيع على الاستثمار.

[231] كنعان، نواف، 2009، "**القيادة الإدارية**"، (دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى)، ص393-394.

3.2. **العوامل السياسية والتنظيمية:** هي العوامل المتعلقة بالأحوال السياسية السائدة في الدول، مثل استقرار الحكومة في دولة ما، وكذلك اللوائح والقوانين التي تحكم هذه الدولة، وعلاقتها بالدول المجاورة.

3.3. **العوامل الثقافية:** هي العوامل المتعلقة باللغة والدين، والحضارة، ومستويات المعيشة في هذه البلد.

3.4. **العوامل التكنولوجية:** هي العوامل المتمثلة بمدى التقدم التكنولوجي في الدولة من أجهزة، واتصالات.

4. الضغوط الخارجية والضغوط الداخلية:

يتعرض المديرون للعديد من الضغوط، وعلى جميع الأصعدة، مما يؤثر في جودة القرارات المتخذة وفعاليتها، وهناك نوعان منها[232]:

4.1. **الضغوط الداخلية:**

ومن أهمها في المنظمة ضغوط التنظيم غير الرسمي من خلال القادة والأتباع، مما لا يتيح المجال لأخذ الوقت الأكبر للتفكير وأخذ القرار، وتكون الفرصة غير كافية للحصول على معلومات صحيحة عن البدائل ودراستها دراسة موضوعية، إذ إنّ هذه الضغوط عادة ما تحوِّل القرار إما عن قصد أو عن غير قصد نحو مصالحها التي لا تتوافق تماماً مع مصالح كل المنظمة.

4.2. **الضغوط الخارجية:**

متمثلة في ضغوط البيئة الخارجية مثل الحالة السياسية، والوضع الاقتصادي، والرأي العام...إلخ، لذلك فالقرار الفعال في مدة زمنية أو منطقة معينة، قد لا يكون كذلك في مدة زمنية أو منطقة أخرى، بالإضافة إلى ضغوط أصحاب العلاقة مع المنظمة، مثل العملاء والمستهلكين، والدائنين والموردين، ومديريات المنافسة والأسعار ومصالح الضرائب...الخ، التي تحدد عمل المدير في اتخاذه للقرار.

ويرى الباحث أن العوامل الإنسانية هي من أهم العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، بسبب تأثيرها المباشر على أهم عنصر في عملية اتخاذ القرارات وهو متخذ القرار، فعملية اتخاذ القرارات مرتبطة بشكل أساسي بمتخذ القرار، وسلوكياته، وقيمه، وأفكاره، ومعتقداته التي يصعب تغييرها أو التأثير عليها، لذا يجب أخذ هذه العوامل بعين الاعتبار لنجاح عملية اتخاذ القرارات.

---

[232] مناصرية، إسماعيل، 2004، "**دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية –دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر)، ص22.

ثانياً: المعوقات التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات:

تواجه عملية اتخاذ القرارات العديد من المعوقات التي تحول دون نجاحها، ويمكن تلخيص هذه المعوقات فيما يأتي[233].

1) قلة المعلومات، وعدم دقتها وحداثتها، وغياب الأجهزة والأساليب الحديثة لحفظها وتنسيقها.
2) طغيان الاعتبارات الاجتماعية والمصلحة الشخصية التي تضعها الجماعات الضاغطة والهيئات والمنظمات المهنية وتؤدي بدورها إلى عدم الالتزام بالموضوعية في اتخاذ القرارات.
3) تأثير الاعتبارات السياسية والاقتصادية على موضوعية اتخاذ القرارات، وأكثر ما يتجلى ذلك، في الدول النامية، بالإضافة إلى عدم وجود الإمكانات الاقتصادية الكافية لتحديث الإدارة العامة وتزويدها بالتكنولوجيا المتقدمة.
4) عدم مرونة القوانين واللوائح والتعليمات المعمول بها، إذ إن معظم هذه اللوائح قد صيغت في ظروف معينة، وكانت مناسبة في ذلك الوقت، وثُمَّ لم تعد ملائمة للمستجدات التي ظهرت، وأصبحت الإدارات مطالبَة بتعديل هذه اللوائح وتطويرها لتناسب التطورات والمستجدات، وفي المقابل فإن بعض المؤسسات تعاني من سرعة تغيير التعليمات واللوائح، إذ ما يلبث العاملون أن يتفهموها ويعملوا بموجبها حتى يتم تعديلها أو إلغاؤها.
5) ضعف الرقابة، وعدم متابعة تنفيذ القرارات الإدارية، وبسبب ذلك قد تُنَفَّذ هذه القرارات بطريقة خطأ بقصدٍ أو دون قصد، مما يُفقِد الإدارات المصداقية عند اتخاذ قرارات أخرى.
6) تحديد الأهداف بصورة غير دقيقة، وهذا يؤدي إلى عدم القدرة على معرفة البديل الأكثر ملاءمةً من غيره، وفي كثير من الأحوال قد يكون هناك عدد من الأهداف المتداخلة التي قد يؤدي عدم حلها إلى التخبط في اختيار البديل الملائم.
7) العوامل التنظيمية، وتتمثل في المركزية الشديدة، وعدم تفويض الصلاحيات في عملية اتخاذ القرارات، مما يُضعِف روح المسؤولية لدى القيادات الإدارية الوسطى والعاملين، وقد يعود ذلك إلى أسباب سيكولوجية تتمثل في عدم رغبة القيادات الإدارية العليا في تفويض الاختصاصات والصلاحيات، وحصرها بأيديهم.

---

[233] سويدات، أحمد عبد الله، الشيخ، فؤاد نجيب، 2017، "**أثر التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين العاملة في الأردن**"، (المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 1، الأردن)، ص38.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية A Field Study

كشفت الأزمة التي مر بها بلدنا الحبيب سورية مواطن الخلل والضعف التي تعاني منها الشركات الصناعية السورية، ووضعت الأزمة هذه الشركات في وضع صعب غاية الصعوبة، بات يهدد وجودها ومستقبلها، ما يتطلب اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لمعالجة آثار هذه الأزمة ونتائجها بمجملها، وبشكل شامل ومتكامل، والاستفادة منها على أنها فرصة متاحة لإعادة هيكلة الصناعة السورية وتوطينها وتحديثها، وتمكينها من القيام بدورها على أنها قاطرة رئيسة للتقدم والنمو والتشغيل، وبشكل خاص في مرحلة إعادة البناء. وهذا يتطلب قبل أي شيء آخر فهم الأسباب التي أدت إلى وصول الصناعة إلى هذه الأوضاع الصعبة وتحليلها، والوقوف على نتائجها بموضوعيّة وشفافيّة، ليُصار إلى اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لمعالجة هذه الأوضاع بشكل فوري، وعلى المدى القصير والمتوسط بشكل يراعى فيه تحديد الأولويات الملحّة، بما يساهم في اختصار الوقت والجهد والكلفة لتنفيذها. ولعل أحد الأسباب الكثيرة التي أثّرت في الشركات الصناعية السورية بشكل كبير؛ ضعف أنظمة التكاليف والإنتاج وتقييم الأداء لديها، ما جعلها تقف عاجزة عن اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، وذلك في ظل المتغيرات الكثيرة المتسارعة التي أحدثتها الأزمة.

لذلك كان من المهم اختبار قدرة أنظمة المحاسبة الإدارية الحديثة على مساعدة الشركات الصناعية السورية، وفي هذا الإطار تناول هذا الفصل المباحث الآتية:

المبحث الأول: مجتمع البحث وعيِّنته، ومحدداته.

المبحث الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة، ووصف أداة جمع البيانات، واختبار صدق أداة الاستقصاء وثباتها.

المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها.

المبحث الرابع: نتائج اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: مجتمع البحث وعيِّنته ومحدداته

أولاً: مجتمع البحث وعيِّنته ووحدات المعاينة:

1. مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من الشركات الصناعية في الجمهورية العربية السورية، ونظراً لكبر حجم المجتمع المدروس، وتغيُّر عدده، وتوزُّعه غير المتوازن بين المناطق بسبب الأوضاع الأمنية التي مرت بها المدن والمناطق الصناعية في سورية خلال مدة الدراسة، وبسبب صعوبة الوصول إلى جميع الشركات الصناعية في سورية في ظل الظروف الحالية، تم اختيار عينة من الشركات الصناعية السورية الخاصة في مدينة دمشق وريفها البالغ عددها بحسب سجلات غرفة صناعة دمشق وريفها 3,400 شركة صناعية.

2. عينة البحث:

نظراً لكبر حجم المجتمع المدروس تم اختيار عينة عشوائية من الشركات الصناعية السورية في مدينة دمشق وريفها استناداً إلى موقعها الجغرافي وإمكانية الوصول إليها وإلى أماكن تمركُز وحدات المعاينة، بالإضافة أنه تم وضع شرط لدخول المفردات بالعينة وهو أن لا يقل عدد العمال في الشركة عن 50 عامل، وبعد الرجوع إلى البيانات الإحصائية في المكتب المركزي للإحصاء تبين أن عدد الشركات الصناعية المناسبة للبحث والتي تحقق الشرط في مدينة دمشق وريفها هو 128 شركة صناعية، وبناءً على ما سبق اختار الباحث عينة عشوائية من 45 شركة صناعية[234] تم توزيع الاستبيانات عليها.

3. وحدات المعاينة:

تتضمن وحدات المعاينة في البحث متخذي القرارات في الشركات الصناعية في جميع المستويات الإدارية، فقد شملت (المدير العام، والمدير المالي، ومدير الإنتاج، ومدير المبيعات، ومدير الموارد البشرية) أو من ينوب عنهم في كل شركة من الشركات التي شملتها الدراسة، ويوضح الجدول رقم (4) عدد وحدات المعاينة وتوزعها حسب العينة التي أجريت عليها الدراسة والتي بلغت 45 شركة صناعية كما يأتي:

---

[234] تم تحديد حجم العينة اعتماداً على معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينات استناداً إلى:
بشماني، شكيب، 2014، "**دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية**"، (مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 5)، ص.91.

جدول رقم 4: عدد وتوزع وحدات المعاينة حسب العينة

الموقع الوظيفي	مدير عام	مدير مالي	مدير إنتاج	مدير مبيعات	مدير موارد بشرية	المجموع
العدد	45	45	45	45	45	**225**

ثانياً: محددات البحث وحدوده:

1. **محددات البحث:** تكبد القطاع الصناعي في سورية أضرار كبيرة من بداية الأزمة عام 2011 حتى نهاية عام 2017، فقد أغلق عدد كبير من الشركات الصناعية السورية بسبب الدمار الكلي أو الجزئي الذي لحق بعدد كبير منها، بالإضافة إلى انتقال عدد كبير منها إلى الدول المجاورة بسبب الأوضاع الأمنية، ووجود أزمة في الطاقة الكهربائية ونقص بالمحروقات وارتفاع أسعاره، وتوقف أسواق التصدير بسبب إغلاق معظم المنافذ الحدودية مع الدول المجاورة، جميع ذلك أدى إلى اضطرابات كبيرة في الشركات الصناعية السورية، مما شكل عائقاً أمام إجراءات البحث والوصول إلى الشركات الصناعية وتوزيع الاستبانة والحصول على المعلومات المطلوبة لاستكمال البحث.
2. **الحدود المكانية:** عينة من الشركات الصناعية في محافظة دمشق وريفها.
3. **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية عام 2017.

المبحث الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة، ووصف أداة جمع البيانات، واختبار صدق أداة الاستقصاء وثباتها

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف البحث واختبار الفرضيات، اعتمد الباحث على مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V25، وقد استُخدمت في الدراسة الأساليب الإحصائية الآتية:

1) **المتوسط الحسابي Arithmetic Mean:** يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الإحصائية الوصفية التي تستخدم في وصف إجابات المستجيبين وعرض نتائج الدراسة ويستخدم لتمثيل مجموعة من البيانات بقيمة واحدة. ويعرف بأنّه[235] "حاصل قسمة مجموع القيم المختلفة على عددها"، ويعتبر المتوسط الحسابي من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداماً في الإحصاء والحياة العملية، وقد استُخدم في البحث بهدف تقييم إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة.
2) **الانحراف المعياري Standard Deviation:** يعتبر الانحراف المعياري من أكثر مقاييس التشتت استخداماً، إذا يُظهر مدى تشتت البيانات عن وسطها الحسابي مقاساً بوحدات المتغير نفسه، ويعرّف بأنه[236] "الجذر التربيعي لمتوسط مربع انحراف القيم عن وسطها الحسابي". وقد استُخدم الانحراف المعياري في البحث لمعرفة مدى التباين في إجابات المستجوبين فيما يتعلق بالمتغير محل التحليل، حيث أنّه كلما قلّ الانحراف المعياري كان ذلك مؤشراً إيجابياً على وجود تقارب في إجابات أفراد العينة.
3) **التكرارات والنسب المئوية Frequencies and percentages:** وهي تظهر عدد التكرارات والنسبة المئوية لها وقد استُخدِمت لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة البحث.
4) **اختبار ألفا كرو نباخ Cornbrash's Alpha:** يعبر اختبار ألفا كرو نباخ عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها، حيث يحسب معامل التمييز لكل سؤال ثم يتم حذف السؤال الذي

---

[235] النجار، فايز صالح، النجار، نبيل، الزعبي، ماجد، 2009، "**أساليب البحث العلمي – منظور تطبيقي**"، (دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن)، ص138.

[236] **المرجع السابق**، ص157.

معامل تمييزه ضعيف أو سالب، وقد استُخدم للتحقق من مدى ثبات أداة القياس لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على نتائجها.

5) **معامل الارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient:** يقيس معامل الارتباط بيرسون مدى العلاقة بين الظواهر المختلفة (ظاهرتين أو أكثر أو متغيرين أو أكثر) لمعرفة ما إذا كان تغير أحدهما أو مجموعة منها مرتبطاً بتغير الأخرى وقد تم استخدامها لقياس درجة ارتباط متغيرات البحث.

6) **اختبار One Sample t-test:** يعتبر هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لفحص ما إذا كان متوسط متغير ما لعينة واحدة يساوي قيمة ثابتة افتراضية، ويساعد هذا الاختبار في معرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في عملية اتخاذ القرارات عند مستوى دلالة (0.05) حيث يكون الاختبار ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى المعنوية أقل من (0.05). وقد استُخدم اختبار One Sample t-test لاختبار فرضيات البحث.

7) **نموذج الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression:** يعد الانحدار الخطي المتعدد من الأساليب الإحصائية المتقدمة التي تضمن دقة الاستدلال وهو عبارة عن إيجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة بين متغيرين، وتستعمل لتقدير قيم سابقة ولتنبؤ قيم مستقبلية ويستخدم في التنبؤ بتغيرات المتغير التابع الذي يؤثر فيه عدة متغيرات مستقلة، وقد استُخدم لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى للبحث.

8) **اختبار تحليل التباين ANOVA:** يستخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة الفرق بين متوسط عدد من المجموعات (ثلاث فأكثر)، بحيث يكون المتغير المستقل أكثر من مجموعتين على مقياس اسمي (Nominal) بينما يكون المتغير التابع على مقياس فئوي (Interval) ويظهر تحليل التباين (ANOVA) الآتي:

- التباين بين المجموعة (Between group) وهو التباين الذي يشرحه العامل المستقل.
- التباين في المجموعة (Within group) وهو التباين الذي لم يستطيع العامل المستقل شرحه ويطلق عليه البواقي (Residual).

وقد استُخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) في البحث لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية للبحث.

بالنسبة لمعيار الحكم على متوسط الإجابات وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي وفق الشكل (نادراً–أحياناً–دائماً) حيث تم احتساب مدى كل فئة كما يأتي: (الحد الأعلى – الحد الأدنى) / عدد الفئات، حيث إن الحد الأعلى هو (3)، والحد الأدنى (1)، وعدد الفئات (3)، ومن ثَمَّ فإن المعيار يُحسب وفق القانون التالي:

المعيار = $\frac{\text{درجة الاستجابة العليا – درجة الاستجابة الدنيا}}{\text{عدد فئات الاستجابة}} = \frac{3-1}{3} = 0.66$

جدول رقم 5: معيار الحكم على متوسط الإجابات وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي

الصيغة الوصفية	نادراً	أحياناً	دائماً
الصيغة الكمية	1	2	3
المتوسط المرجح المقابل	1 – 1.67	2.34 – 1.67	3 – 2.34

ثانياً: وصف أداة جمع البيانات (الاستبانة):

صمَّم الباحث استبانة معتمداً على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، كما اعتمد على الجانب النظري لهذا البحث، بهدف قياس متغيرات البحث، إذ يتمثل **المتغير المستقل** في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المالية وغير المالية)، أما **المتغير التابع** فيُعبِّر عن عملية اتخاذ القرارات التي تشمل ثلاثة عناصر (متخذ القرار، وبدائل اتخاذ القرار، ونوع القرار).

ونظراً لخصوصية بطاقة الأداء المتوازن التي تتألف من خمسة أبعاد مختلفة صُمِّم استبيان خاص لكل بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتم توجيهه إلى المدير المناسب في كل شركة (مدير عام، ومدير مالي، ومدير مبيعات، ومدير إنتاج، ومدير موارد بشرية)، ومن ثَمَّ استخدم الباحث خمسة استبيانات في كل شركة من الشركات التي تم اختيارها في العينة. وقد شملت كل استبانة ثلاثة محاور:

1. **المحور الأول:** يتضمن عبارات تقيس الخصائص الديمغرافية لعينة البحث من المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وعدد العمال في المنشأة.
2. **المحور الثاني:** يقيس المتغير المستقل الذي يُعبر عن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وهي خمسة (البُعد المالي، وبُعد العملاء، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد التعلم والنمو، والبُعد الاجتماعي والبيئي) ويعرض الجدول رقم (6) عدد العبارات المستخدمة في قياس المتغيرات المستقلة.

جدول رقم 6: عدد العبارات المستخدمة في قياس المتغيرات المستقلة

رقم المحور	المحور	عدد العبارات
1	البُعد المالي	11
2	بُعد العملاء	9
3	بُعد العمليات الداخلية	11
4	بُعد التعلم والنمو	10

5	البُعد البيئي والاجتماعي	8
مجموع العبارات		**49**

3. **المحور الثالث:** يقيس المتغير التابع الذي يعبر عن عملية اتخاذ القرارات، ويعرض الجدول رقم (7) عدد العبارات المستخدمة في قياس المتغير التابع وهي متشابهة في الاستبيانات الخمسة.

جدول رقم 7: عدد عبارات قياس المتغير التابع

رقم المحور	المحور	عدد العبارات
1	متخذ القرار	4
2	بدائل اتخاذ القرار	4
3	نوع القرار	8
مجموع العبارات		**16**

ثالثاً: صدق أداة الاستقصاء (الاستبانة) وثباتها:

1. صدق أداة الاستقصاء:

عُرضت الاستبانة على عدد من السادة الدكاترة المحكِّمين[237]، الذين أبدوا ملاحظاتهم بخصوص الاستبانة، وقام الباحث بإجراء جميع التعديلات المطلوبة بما يزيد من صدق المحتوى للاستبانة.

2. ثبات أداة الاستقصاء:

يقصد بثبات أداة الدراسة الحصول على القيم نفسها عند إعادة استعمال أداة القياس، وللتحقق من مدى ثبات أداة القياس، ولمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على نتائجها استخدم الباحث اختبار ألفا كرو نباخ (Cornbrash's Alpha) للاتساق الداخلي، إذ إن اختبار ألفا كرو نباخ يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها، وتتراوح قيمته ما بين 0 – 1 وتعد القيمة المقبولة له 0.60 فأكثر، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحياتها للاستخدام.

ويعرض الجدول رقم (8) نتائج اختبار ألفا كرو نباخ (Cornbrash's Alpha) لقياس ثبات كل استبانة من الاستبانات الخمسة التي استخدمها الباحث للحصول على البيانات.

[237] قائمة بأسماء السادة الدكاترة المحكِّمين في الملحق رقم 6

جدول رقم 8: قيم معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا كرو نباخ

الاستبانة	المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرو نباخ
المدير العام	محور البُعد الاجتماعي والبيئي في بطاقة الأداء المتوازن	8	0.67
	محور متخذ القرار	4	0.80
	محور نوع القرار	8	0.72
	محور بدائل اتخاذ القرار	4	0.75
المدير المالي	محور البُعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن	11	0.71
	محور متخذ القرار	4	0.64
	محور نوع القرار	8	0.82
	محور بدائل اتخاذ القرار	4	0.77
مدير الموارد البشرية	محور بُعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن	10	0.75
	محور متخذ القرار	4	0.61
	محور نوع القرار	8	0.76
	محور بدائل اتخاذ القرار	4	0.67
مدير الإنتاج	محور بُعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن	11	0.75
	محور متخذ القرار	4	0.70
	محور نوع القرار	8	0.76
	محور بدائل اتخاذ القرار	4	0.73
مدير المبيعات	محور بُعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن	9	0.72
	محور متخذ القرار	4	0.64
	محور نوع القرار	8	0.82
	محور بدائل اتخاذ القرار	4	0.61

يبيّن الجدول أعلاه رقم (8) قيمة معامل ألفا كرو نباخ (Cornbrash's Alpha) إذ نلاحظ ما يأتي:

- تراوحت قيم معامل الثبات ألفا كرو نباخ لاستبانة المدير العام بين (0.67-0.80)، ما يعني أن جميع القيم كانت أكبر من 0.60 ومن ثَمَّ هي قيم مقبولة من الناحية الإحصائية، وتدل على صدق استبانة المدير

العام وثباتها، وهو ما يؤكد للباحث إمكانية الاعتماد على الاستبانة للحصول على البيانات لتحليلها والوصول إلى النتائج.

- تراوحت قيم معامل الثبات ألفا كرو نباخ لاستبانة المدير المالي بين (0.64–0.82)، ما يعني أن جميع القيم كانت أكبر من 0.60 ومن ثَمَّ هي قيم مقبولة من الناحية الإحصائية، وتدل على صدق استبانة المدير المالي وثباتها، وهو ما يؤكد للباحث إمكانية الاعتماد على الاستبانة للحصول على البيانات لتحليلها والوصول إلى النتائج.
- تراوحت قيم معامل الثبات ألفا كرو نباخ لاستبانة مدير الموارد البشرية بين (0.61–0.76)، ما يعني أن جميع القيم كانت أكبر من 0.60 ومن ثَمَّ هي قيم مقبولة من الناحية الإحصائية، وتدل على صدق استبانة مدير الموارد البشرية وثباتها، وهو ما يؤكد للباحث إمكانية الاعتماد على الاستبانة للحصول على البيانات لتحليلها والوصول إلى النتائج.
- تراوحت قيم معامل الثبات ألفا كرو نباخ لاستبانة مدير الإنتاج بين (0.70–0.76)، ما يعني أن جميع القيم كانت أكبر من 0.60 ومن ثَمَّ هي قيم مقبولة من الناحية الإحصائية، وتدل على صدق استبانة مدير الإنتاج وثباتها، وهو ما يؤكد للباحث إمكانية الاعتماد على الاستبانة للحصول على البيانات لتحليلها والوصول إلى النتائج.
- تراوحت قيم معامل الثبات ألفا كرو نباخ لاستبانة مدير المبيعات بين (0.61–0.82)، ما يعني أن جميع القيم كانت أكبر من 0.60 ومن ثَمَّ هي قيم مقبولة من الناحية الإحصائية، وتدل على صدق استبانة مدير المبيعات وثباتها، وهو ما يؤكد للباحث إمكانية الاعتماد على الاستبانة للحصول على البيانات لتحليلها والوصول إلى النتائج.

المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها

أولاً: خصائص عينة البحث:

يعرض هذا الجزء الخصائص الديمغرافية لعينة البحث من حيث المؤهل العلمي، والخبرة العملية، وعدد العاملين في المنشأة.

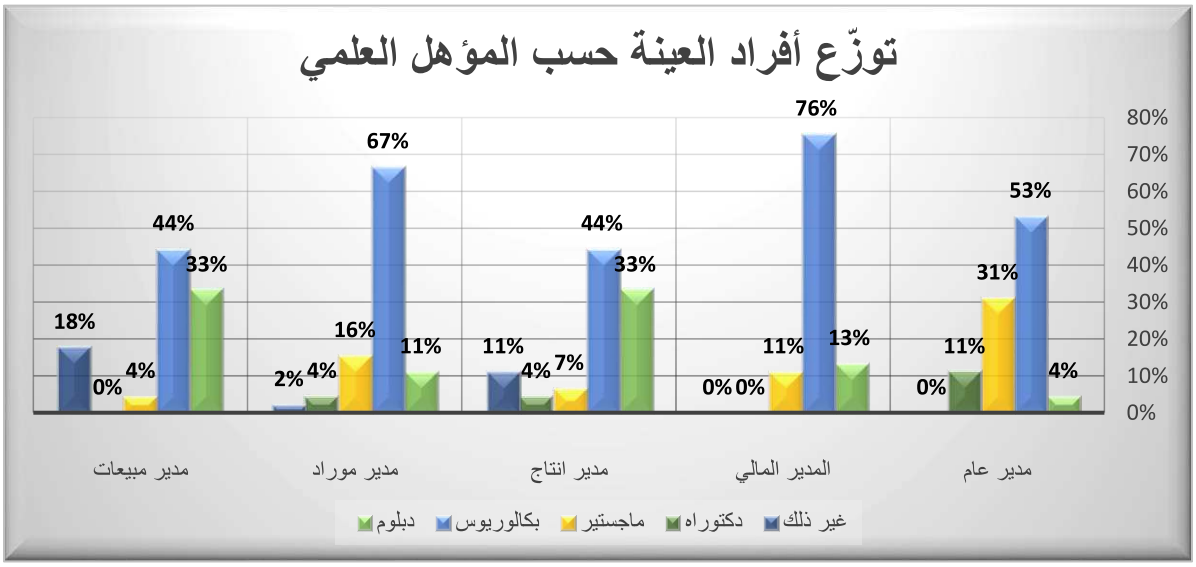
جدول رقم 9: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

البيان		استبانة مدير عام		استبانة المدير المالي		استبانة مدير إنتاج		استبانة مدير موارد		استبانة مدير مبيعات	
		العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%
المؤهل العلمي	دبلوم تقاني	2	4%	6	13%	15	33%	5	11%	15	33%
	بكالوريوس	24	53%	34	76%	20	44%	30	67%	20	44%
	ماجستير	14	31%	5	11%	3	7%	7	16%	2	4%
	دكتوراه	5	11%	0	0%	2	4%	2	4%	0	0%
	غير ذلك	0	0%	0	0%	5	11%	1	2%	8	18%
	المجموع	**45**	**100%**	**45**	**100%**	**45**	**100%**	**45**	**100%**	**45**	**100%**
الخبرة العملية	أقل من 3 سنوات	0	0%	4	9%	0	0%	0	0%	3	7%
	من 3 إلى 7 سنوات	0	31%	13	29%	10	22%	19	42%	3	7%
	من 7 إلى 10 سنة	14	0%	11	24%	0	0%	7	16%	3	7%
	أكثر من 10 سنة	31	69%	17	38%	35	78%	19	42%	36	80%
	المجموع	**45**	**100%**	**45**	**100%**	**45**	**100%**	**45**	**100%**	**45**	**100%**
عدد العاملين في المنشأة	أقل من 50 عامل	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	من 50-150 عامل	16	36%	16	36%	16	36%	16	36%	16	36%
	من 150-300 عامل	18	40%	18	40%	18	40%	18	40%	18	40%
	أكثر من 300 عامل	11	24%	11	24%	11	24%	11	24%	11	24%
	المجموع	**45**	**100%**	**45**	**100%**	**45**	**100%**	**45**	**100%**	**45**	**100%**

ويبّين الجدول أعلاه رقم (9) التكرارات والنسب المئوية لخصائص أفراد العينة إذ يتضح ما يأتي:

1. توزّع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (9) والشكل رقم (10) توزّع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي إذ يُلاحظ ما يأتي:



الشكل رقم 10: توزع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

1.1. المديرون العامّون: توزعت نسب المؤهلات العلمية بين المديرين العامّين فكانت 53% من حملة البكالوريوس، و31% من حملة الماجستير، و11% من حملة الدكتوراه و4% من حملة الدبلوم، ومن ثَمَّ فإن معظم المديرين العامّين هم من حملة البكالوريوس، يلي ذلك حملة الماجستير.

1.2. المديرون الماليُّون: توزعت نسب المؤهلات العلمية بين المديرين الماليّين فكانت 76% من حملة البكالوريوس، و13% من حملة الدبلوم، و11% من حملة الماجستير ولا يوجد أحد من حملة الدكتوراه، ومن ثَمَّ فإن معظم المديرين الماليّين هم من حملة البكالوريوس، يلي ذلك حملة الدبلوم.

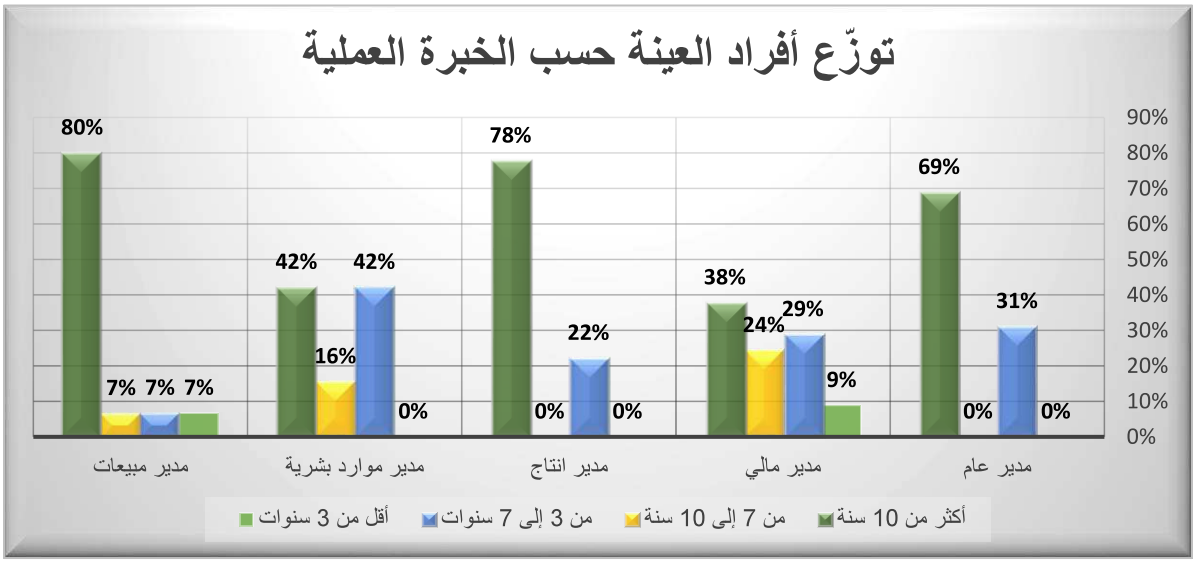
1.3. مديرو الإنتاج: توزعت نسب المؤهلات العلمية بين مديري الإنتاج فكانت 44% من حملة البكالوريوس، و33% من حملة الدبلوم، و11% من حملة الشهادات الأخرى، و7% من حملة الماجستير و4% من حملة الدكتوراه، ومن ثَمَّ فإن معظم مديري الإنتاج هم من حملة البكالوريوس، يلي ذلك حملة الدبلوم.

1.4. مديرو الموارد البشرية: توزعت نسب المؤهلات العلمية بين مديري الموارد البشرية فكانت 67% من حملة البكالوريوس، و16% من حملة الماجستير، و11% من حملة الدبلوم، و4% من حملة الدكتوراه، و2% من حملة الشهادات الأخرى، ومن ثَمَّ فإن معظم مديري الموارد البشرية هم من حملة البكالوريوس، يلي ذلك حملة الماجستير.

1.5. **مديرو المبيعات:** توزعت نسب المؤهلات العلمية بين مديري المبيعات فكانت 44% من حملة البكالوريوس، و33% من حملة الدبلوم، و18% من حملة الشهادات الأخرى، و4% من حملة الماجستير ولا يوجد أحد من حملة الدكتوراه، ومن ثَمَّ فإن معظم مديري المبيعات هم من حملة البكالوريوس، يلي ذلك حملة الدبلوم.

2. توزّع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية:

يوضح الجدول رقم (9) والشكل رقم (11) توزّع أفراد العينة حسب الخبرة العملية إذ يُلاحظ ما يأتي:



الشكل رقم 11: توزع أفراد العينة حسب الخبرة العملية

2.1. **المديرون العامّون:** توزعت نسب الخبرة العملية بين المديرين العامّين فكان 69% لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات، و31% لديهم خبرة من 3 إلى 7 سنوات، ومن ثَمَّ فإن معظم المديرين العامّين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات.

2.2. **المديرون الماليُّون:** توزعت نسب الخبرة العملية بين المديرين الماليّين فكان 38% لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات، و29% لديهم خبرة من 3 إلى 7 سنوات، و24% لديهم خبرة من 7 إلى 10 سنوات و9% لديهم خبرة أقل من 3 سنوات، ومن ثَمَّ فإن معظم المديرين الماليّين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات.

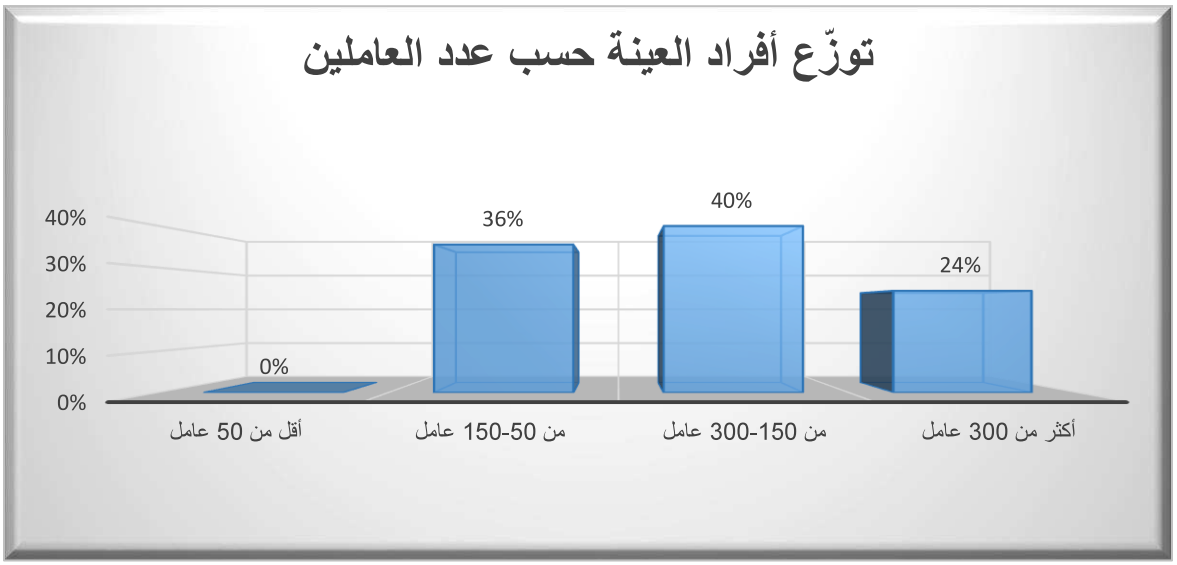
2.3. **مديرو الإنتاج:** توزعت نسب الخبرة العملية بين مديري الإنتاج فكان 78% لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات، و22% لديهم خبرة من 3 إلى 7 سنوات، ومن ثَمَّ فإن معظم مديري الإنتاج لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات.

2.4. **مديرو الموارد البشرية:** توزعت نسب الخبرة العملية بين مديري الموارد البشرية فكان 42% لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات، و42% لديهم خبرة من 3 إلى 7 سنوات أيضاً و16% لديهم خبرة من 7 إلى 10 سنوات، ومن ثَمَّ فإن معظم مديري الموارد البشرية لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات، وبين 3 إلى 7 سنوات.

2.5. **مديرو المبيعات:** توزعت نسب الخبرة العملية بين مديري المبيعات فكان 80% لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات، و7% لديهم خبرة من 3 إلى 7 سنوات، و7% لديهم خبرة من 7 إلى 10 سنوات و7% أيضاً لديهم خبرة أقل من 3 سنوات، ومن ثَمَّ فإن النسبة الأكبر من مديري المبيعات لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات.

3. **توزّع عينة الدراسة حسب عدد العاملين في المنشأة:**

يوضح الجدول رقم (9) والشكل رقم (12) توزّع أفراد العينة حسب عدد العاملين في المنشأة إذ يُلاحظ ما يأتي:



الشكل رقم 12: توزّع أفراد العينة حسب عدد العاملين

بلغت نسبة المنشآت التي يعمل فيها بين 150 إلى 300 عامل 40% من إجمالي أفراد العينة، وبلغت نسبة المنشآت التي يعمل فيها بين 50 إلى 150 عامل 36%، أما المنشآت التي يعمل فيها أكثر من 300 عامل فقد بلغت نسبتها 24% من إجمالي أفراد العينة، كما بلغت نسبة المنشآت التي يعمل فيها أقل من 50 عامل 0% من إجمالي أفراد العينة.

ثانياً: تحليل إجابات أفراد عينة البحث للإجابة على تساؤلات الدراسة:

يعرض هذا الجزء إجابات أفراد العينة حول محاور البحث، إذ تم عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة وفق مقياس ليكرت الثلاثي وذلك كما يأتي:

1. محاور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

1.1. تقييم آراء أفراد عينة الدراسة تجاه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، واستخدام مؤشرات البُعد المالي لتقييم أداء منشآتهم:

يعرض الجدول رقم (10) المؤشرات الإحصائية لإجابات أفراد العينة حول محور البُعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية السورية، في حين يعرض الجدول رقم (11) المؤشرات الإحصائية لإجابات أفراد العينة حول استخدام مؤشرات البُعد المالي لتقييم أداء منشآتهم.

جدول رقم 10: إجابات أفراد العينة حول محور البُعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

الترميز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
X1	يساعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في زيادة ربحية الشركة	2.51	0.695	4.934	84	0.000
X2	يساعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين السيولة النقدية	2.84	0.424	13.359	95	0.000

يبيّن الجدول رقم (10) رأي المديرين الماليّين في أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في زيادة ربحية الشركة وتحسين سيولتها، فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (2.51) و (2.84) على العبارتين X1 وX2 على التوالي، وهما تقعان بين (2.34–3) ومن ثَمَّ تقابلان درجة "دائماً" وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي. ومنه نلاحظ أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساعد على ما يأتي:

- زيادة ربحية الشركة.
- تحسين السيولة النقدية في الشركة.

جدول رقم 11: إجابات أفراد العينة حول استخدام مؤشرات البُعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

الترميز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
X3	صافي الربح	2.69	0.668	6.916	90	0.000
X4	معدل الربحية= (صافي الربح/ صافي المبيعات)	2.40	0.889	3.017	80	0.004
X5	معدل نمو المبيعات= (مبيعات العام الحالي/ مبيعات العام السابق)	1.98	0.812	-0.184	66	0.855
X6	معدل العائد على رأس المال المستثمر= (صافي الربح/ راس المال المستثمر)	2.33	0.826	2.708	78	0.010
X7	العائد على حقوق الملكية = (صافي الربح / متوسط حقوق الملكية)	2.64	0.645	6.701	88	0.000
X8	نسبة التداول = (الأصول المتداولة / الالتزامات المتداولة)	1.89	0.804	-0.927	63	0.359
X9	نسبة المديونية الكاملة = (مجموع الديون / حقوق الملكية)	1.87	0.815	-1.098	62	0.278
X10	معدل دوران المدينون = (صافي المبيعات الآجلة / متوسط المدينون)	2.38	0.860	2.945	79	0.005
X11	معدل دوران المخزون = (تكلفة المبيعات / متوسط المخزون)	2.13	0.919	0.973	71	0.336

يبيّن الجدول رقم (11) مدى استخدام المديرين الماليّين لمؤشرات البُعد المالي لتقييم أداء منشآتهم، الذي يمثل أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن إذ نلاحظ ما يأتي:

- إن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على استخدام المؤشرات (X3, X4, X7, X10) تقع بين (2.34-3)، وهي تقابل درجة "دائماً" وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، مما يدل على استخدام هذه المؤشرات بشكل دائم من قبل المديرين الماليّين لتقييم أداء المنشأة.
- إن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على استخدام المؤشرات (X5, X6, X8, X9, X11) تقع بين (1.67-2.34)، وهي تقابل درجة "أحياناً" وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، مما يدل على استخدام هذه المؤشرات أحياناً من قبل المديرين الماليّين لتقييم أداء المنشأة.
- يتضح من النتائج السابقة أهمية المؤشرات المالية واستخدامها لتقييم أداء المنشآت التي تُعَدَّ إحدى المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن لقياس مدى تحقيق رؤية المنشأة من الجانب المالي.

1.2. تقييم آراء أفراد عينة الدراسة تجاه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، واستخدام مؤشرات بُعد العملاء لتقييم أداء منشآتهم:

يعرض الجدول رقم (12) المؤشرات الإحصائية لإجابات أفراد العينة حول محور بُعد العملاء لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية السورية، في حين يعرض الجدول رقم (13) المؤشرات الإحصائية لإجابات أفراد العينة حول استخدام مؤشرات بُعد العملاء لتقييم أداء منشآتهم.

جدول رقم 12: إجابات أفراد العينة حول محور بُعد العملاء لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

الترميز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
X1	يؤدي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين الخدمات المقدمة للعملاء الحاليين والمتوقعين	2.29	0.843	2.300	76	0.026
X2	تفيد بطاقة الأداء المتوازن في معرفة متطلبات عملاء الشركة وتقديمها بتكاليف مقبولة	1.96	0.903	-0.330	65	0.743

يبيّن الجدول رقم (12) رأي مديري المبيعات في أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء الحاليين والمتوقعين، وفي معرفة متطلبات عملاء الشركة وتقديمها بتكاليف مقبولة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (2.29) و (1.96) على العبارتين X1 وX2 على التوالي، وهما تقعان بين (1.67-2.34) ومن ثَمَّ تقابلان درجة "أحياناً" وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي. ومنه نلاحظ أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن يؤدي إلى ما يأتي:

- تحسين الخدمات المقدمة للعملاء الحاليين والمتوقعين.
- معرفة متطلبات عملاء الشركة وتقديمها بتكاليف مقبولة.

جدول رقم 13: إجابات أفراد العينة حول استخدام مؤشرات بُعد العملاء لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

الترميز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
X3	رضا العملاء (مدى رضا العملاء عن منتجات وخدمات الشركة)	3.00	.0000[a]	0.0000	100	
X4	ولاء العملاء (إعادة شرائه من الشركة مع عدم قبوله الشراء من المنافسين)	2.27	0.8090	2.211	76	0.032
X5	الحصة السوقية (نسبة مبيعات الشركة إلى المبيعات الإجمالية بالسوق)	2.60	0.8090	4.975	87	0.000

X6	عدد شكاوى العملاء	1.89	0.9587	-0.777	63	0.441
X7	حجم المبيعات	3.00	.0000[a]	0.0000	100	
X8	نسبة المرتجعات إلى مبيعات الشركة	2.22	0.7946	1.876	74	0.067
X9	تطور عدد العملاء	3.00	.0000[a]	0.0000	100	

يبيّن الجدول رقم (13) مدى استخدام مديري المبيعات لمؤشرات بُعد العملاء لتقييم أداء منشآتهم، الذي يمثل أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن إذ نلاحظ ما يأتي:

- إن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على استخدام المؤشرات (X3, X5, X7, X9) تقع بين (2.34-3)، وهي تقابل درجة "دائماً" وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، مما يدل على استخدام هذه المؤشرات بشكل دائم من قبل مديري المبيعات لتقييم أداء المنشأة.
- إن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على استخدام المؤشرات (X4, X6, X8) تقع بين (1.67-2.34)، وهي تقابل درجة "أحياناً" وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، مما يدل على استخدام هذه المؤشرات أحياناً من قبل مديري المبيعات لتقييم أداء المنشأة.
- يتضح من النتائج السابقة أهمية مؤشرات بُعد العملاء واستخدامها لتقييم أداء المنشآت التي تُعَدَّ أحد المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن لقياس مدى تحقيق رؤية المنشأة من جانب العملاء.

1.3. تقييم آراء أفراد عينة الدراسة تجاه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، واستخدام مؤشرات بُعد العمليات الداخلية لتقييم أداء منشآتهم:

يعرض الجدول رقم (14) المؤشرات الإحصائية لإجابات أفراد العينة حول محور بُعد العمليات الداخلية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية السورية، في حين يعرض الجدول رقم (15) المؤشرات الإحصائية لإجابات أفراد العينة حول استخدام مؤشرات بُعد العمليات الداخلية لتقييم أداء منشآتهم.

جدول رقم 14: إجابات أفراد العينة حول محور بُعد العمليات الداخلية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

الترميز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
X1	يساهم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف الإنتاج ورقابة هيكل التكاليف	2.38	0.684	3.706	79	0.001
X2	يساهم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض الوقت اللازم للإنتاج	2.80	0.457	11.736	93	0.000

يبيّن الجدول رقم (14) رأي مديري الإنتاج في أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف الإنتاج ورقابة هيكل التكاليف، وفي تخفيض الوقت اللازم للإنتاج، فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (2.38) و (2.80) على العبارتين X1 وX2 على التوالي، وهما تقعان بين (2.34-3) ومن ثَمَّ تقابلان درجة "دائماً" وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي. ومنه نلاحظ أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساهم بما يأتي:

- تخفيض تكاليف الإنتاج ورقابة هيكل التكاليف.
- تخفيض الوقت اللازم للإنتاج.

جدول رقم 15: إجابات أفراد العينة حول استخدام مؤشرات بُعد العمليات الداخلية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

الترميز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
X3	التسليم في الوقت المحدد	2.71	0.626	7.620	90	0.000
X4	معدل دوران المخزون	2.40	0.889	3.017	80	0.004
X5	دقة التخطيط لعملية الإنتاج	2.11	0.859	0.868	70	0.390
X6	الزمن اللازم لإنتاج المنتجات الجديدة	2.33	0.798	2.803	78	0.008
X7	نسبة المعيب	2.58	0.723	5.363	86	0.000
X8	معدل الضياع في المواد	1.93	0.863	-0.518	64	0.607
X9	معدل الضياع في الوقت	1.91	0.821	-0.726	64	0.471
X10	عدد نقاط الاختناق في مركز الإنتاج والخدمات	2.53	0.757	4.727	84	0.000
X11	وقت تحرك المواد بين مراكز الإنتاج	2.20	0.894	1.500	73	0.141

يبيّن الجدول رقم (15) مدى استخدام مديري الإنتاج لمؤشرات بُعد العمليات الداخلية لتقييم أداء منشآتهم، الذي يمثل أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن إذ نلاحظ ما يأتي:

- إن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على استخدام المؤشرات (X3, X4, X7, X10) تقع بين (2.34-3)، وهي تقابل درجة "دائماً" وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، مما يدل على استخدام هذه المؤشرات بشكل دائم من قبل مديري الإنتاج لتقييم أداء المنشأة.
- إن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على استخدام المؤشرات (X5, X6, X8, X9, X11) تقع بين (1.67-2.34)، وهي تقابل درجة "أحياناً" وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، مما يدل على استخدام هذه المؤشرات أحياناً من قبل مديري الإنتاج لتقييم أداء المنشأة.

- يتضح من النتائج السابقة أهمية مؤشرات بُعد العمليات الداخلية واستخدامها لتقييم أداء المنشآت التي تُعَدَّ أحد المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن لقياس مدى تحقيق رؤية المنشأة من جانب العمليات الداخلية.

1.4. تقييم آراء أفراد عينة الدراسة تجاه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، واستخدام مؤشرات بُعد التعلم والنمو لتقييم أداء منشآتهم:

يعرض الجدول رقم (16) المؤشرات الإحصائية لإجابات أفراد العينة حول محور بُعد التعلم والنمو لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية السورية، في حين يعرض الجدول رقم (17) المؤشرات الإحصائية لإجابات أفراد العينة حول استخدام مؤشرات بُعد التعلم والنمو لتقييم أداء منشآتهم.

جدول رقم 16: إجابات أفراد العينة حول محور بُعد التعلم والنمو لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

الترميز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
X1	يساهم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في إقامة دورات تدريبية فنية ومهنية تخص العمل الوظيفي.	2.09	0.949	0.628	70	0.533
X2	توفر بطاقة الأداء المتوازن مساحة مهمة لإدارة الشركة في تطوير مهارات الموظفين وتنمية قدراتهم على أداء الوظائف للأنشطة المختلفة.	2.36	0.743	3.209	79	0.002

يبيّن الجدول رقم (16) رأي مديري الموارد البشرية في أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في إقامة دورات تدريبية فنية ومهنية، وفي تطوير مهارات الموظفين وتنمية قدراتهم على أداء الوظائف، فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (2.09) على العبارة X1، وهو يقع بين (1.67–2.34) ومن ثَمَّ يقابل درجة "أحياناً" وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، في حين بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (2.36) على العبارة X2، وهو يقع بين (2.34–3)، ومن ثَمَّ يقابل درجة "دائماً" وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي. ومنه نلاحظ أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى:

- يمكن أن يساهم في إقامة دورات تدريبية فنية ومهنية تخص العمل الوظيفي.
- المشاركة في تطوير مهارات الموظفين، وتنمية قدراتهم على أداء الوظائف للأنشطة المختلفة.

جدول رقم 17: إجابات أفراد العينة حول استخدام مؤشرات بُعد التعلم والنمو لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

الترميز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
X3	رضا العاملين	2.76	0.435	11.662	92	0.000
X4	مستوى ولاء العاملين للشركة	2.40	0.915	2.934	80	0.005
X5	عدد أيام غياب العاملين	1.96	0.878	-0.340	65	0.736
X6	سهولة إجراءات التوظيف والتسريح	2.22	0.823	1.812	74	0.077
X7	حوادث السلامة	2.47	0.757	4.137	82	0.000
X8	إنتاجية العاملين	1.98	0.892	-0.167	66	0.868
X9	وجود الحافز لدى العاملين للعمل	1.80	0.815	-1.647	60	0.107
X10	ابتكار العاملين لمنتجات جديدة	2.53	0.726	4.927	84	0.000

يبيّن الجدول رقم (17) مدى استخدام مديري الموارد البشرية لمؤشرات بُعد التعلم والنمو لتقييم أداء منشآتهم، الذي يمثل أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، إذ نلاحظ ما يأتي:

- إن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على استخدام المؤشرات (X3, X4, X7, X10) تقع بين (2.34-3)، وهي تقابل درجة "دائماً" وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، مما يدل على استخدام هذه المؤشرات بشكل دائم من قبل مديري الموارد البشرية لتقييم أداء المنشأة.
- إن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على استخدام المؤشرات (X5, X6, X8, X9) تقع بين (1.67-2.34)، وهي تقابل درجة "أحياناً" وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، مما يدل على استخدام هذه المؤشرات أحياناً من قبل مديري الموارد البشرية لتقييم أداء المنشأة.
- يتضح من النتائج السابقة أهمية مؤشرات بُعد التعلم والنمو واستخدامها لتقييم أداء المنشآت التي تُعَدَّ أحد المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن لقياس مدى تحقيق رؤية المنشأة من جانب التعلم والنمو.

1.5. تقييم آراء أفراد عينة الدراسة تجاه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، واستخدام مؤشرات البُعد الاجتماعي والبيئي لتقييم أداء منشآتهم:

يعرض الجدول رقم (18) المؤشرات الإحصائية لإجابات أفراد العينة حول محور البُعد الاجتماعي والبيئي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية السورية، في حين يعرض الجدول رقم (19) المؤشرات الإحصائية لإجابات أفراد العينة حول استخدام مؤشرات البُعد الاجتماعي والبيئي لتقييم أداء منشآتهم.

جدول رقم 18: إجابات أفراد العينة حول محور البُعد الاجتماعي والبيئي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

الترميز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
X1	يساهم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في زيادة فرص العمل	2.20	0.757	1.773	73	0.083
X2	يساهم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تلبية احتياجات الموظف صحياً واجتماعياً	2.44	0.693	4.304	81	0.000

يبيّن الجدول رقم (18) رأي المديرين العامِّين في أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في زيادة فرص العمل، وفي تلبية احتياجات الموظف صحياً واجتماعياً، فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (2.20) و (2.44) على العبارتين X1 وX2 على التوالي، وهما تقعان بين (1.67–2.34) ومن ثَمَّ تقابلان درجة "أحياناً" وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي. ومنه نلاحظ أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن يساهم فيما يأتي:

- زيادة فرص العمل.
- تلبية احتياجات الموظف صحياً واجتماعياً.

جدول رقم 19: إجابات أفراد العينة حول استخدام مؤشرات البُعد الاجتماعي والبيئي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

الترميز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
X3	التطور في مستويات دخول العاملين	2.73	0.618	7.961	91	0.000
X4	قيمة الغرامات	2.42	0.866	3.272	81	0.002
X5	تطور أساليب معالجة المخلفات (إعادة التدوير)	2.09	0.874	0.682	70	0.499
X6	تطور أساليب معالجة العادم (مثل تطاير المواد)	2.38	0.806	3.145	79	0.003
X7	تطور المنتجات صديقة البيئة	2.60	0.720	5.591	87	0.000
X8	التطور في فرص العمل التي تتحها المنشأة للمجتمع	1.96	0.852	-0.350	65	0.728

يبيّن الجدول رقم (19) مدى استخدام المديرين العامِّين لمؤشرات البُعد الاجتماعي والبيئي لتقييم أداء منشآتهم، الذي يمثل أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن إذ نلاحظ ما يأتي:

- إن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على استخدام المؤشرات (X3, X4, X6, X7) تقع بين (2.34–3)، وهي تقابل درجة "دائماً" وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، مما يدل على استخدام هذه المؤشرات بشكل دائم من قبل المديرين العامّين لتقييم أداء المنشأة.
- إن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على استخدام المؤشرات (X5, X8) تقع بين (1.67–2.34)، وهي تقابل درجة "أحياناً" وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، مما يدل على استخدام هذه المؤشرات أحياناً من قبل المديرين العامّين لتقييم أداء المنشأة.
- يتضح من النتائج السابقة أهمية مؤشرات البُعد الاجتماعي واستخدامها لتقييم أداء المنشآت التي تُعَدَّ أحد المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن لقياس مدى تحقيق رؤية المنشأة من الجانب الاجتماعي والبيئي.

2. محاور عملية اتخاذ القرارات:

ويشمل محور عملية اتخاذ القرارات ثلاثة عناصر كما يأتي:

- متخذ القرار.
- بدائل اتخاذ القرار.
- نوع القرار.

2.1. تقييم آراء أفراد عينة الدراسة تجاه محور متخذ القرار:

2.1.1. تقييم آراء أفراد عينة الدراسة (المديرين العامّين) تجاه محور متخذ القرار:

يعرض الجدول رقم (20) المؤشرات الإحصائية لإجابات أفراد العينة (المديرين العامّين) حول محور متخذ القرار في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية.

جدول رقم 20: إجابات أفراد العينة (المديرين العامّين) حول محور متخذ القرار في عملية اتخاذ القرارات

الترميز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
Y1	هل تبحث عن حلول لتجنب المشكلة بدلاً من البحث عن حلول لحلها؟	2.20	0.757	1.773	73	0.083
Y2	هل تبحث عن المشكلات في حال عدم وجودها للقيام بحلها؟	2.60	0.580	6.940	87	0.000
Y3	هل تجمع معلومات عن المشكلة التي تريد حلها بدلاً من جمع معلومات عن كامل المنظمة؟	2.27	0.618	2.895	76	0.006
Y4	هل تعتمد على منهج محدد وفق خطوات واضحة بدلاً من الاعتماد على الحدس والتخمين؟	2.42	0.621	4.560	81	0.000

تبيّن العبارات الواردة أعلاه في الجدول رقم (20) توزع أفراد العينة (المديرين العامّين) على أنماط متخذي القرار إذ نلاحظ أن العبارة (Y2) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، إذ بلغ متوسط الإجابات على هذه العبارة 2.60 بوزن نسبي 87، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة (المديرين العامّين) يبحثون دائماً عن المشكلات في حال عدم وجودها لمحاولة تجنبها أو إيجاد حلول لها عند حصولها، ومن ثم جاءت العبارة (Y4) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، إذ بلغ متوسط الإجابات على هذه العبارة 2.42 بوزن نسبي 81، وهو ما يشير إلى أن أفراد العيّنة (المديرين العامّين) يعتمدون دائماً على منهج محدد وفق خطوات واضحة، بدلاً من الاعتماد على الحدس والتخمين، واحتلت العبارتان (Y3, Y1) المرتبتين الثالثة والرابعة على التوالي من حيث الأهمية.

2.1.2. تقييم آراء أفراد عينة الدراسة (المديرين الماليّين) تجاه محور متخذ القرار:

يعرض الجدول رقم (21) المؤشرات الإحصائية لإجابات أفراد العينة (المديرين الماليّين) حول محور متخذ القرار في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية.

جدول رقم 21: إجابات أفراد العينة (المديرين الماليّين) حول محور متخذ القرار في عملية اتخاذ القرارات

الترميز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
Y1	هل تبحث عن حلول لتجنب المشكلة بدلاً من البحث عن حلول لحلها؟	2.80	0.505	10.637	93	0.000
Y2	هل تبحث عن المشكلات في حال عدم وجودها للقيام بحلها؟	1.80	0.786	-1.706	60	0.095
Y3	هل تجمع معلومات عن المشكلة التي تريد حلها بدلاً من جمع معلومات عن كامل المنظمة؟	1.87	0.757	-1.182	62	0.244
Y4	هل تعتمد على منهج محدد وفق خطوات واضحة بدلاً من الاعتماد على الحدس والتخمين؟	2.13	0.786	1.138	71	0.261

تبيّن العبارات الواردة أعلاه في الجدول رقم (21) توزع أفراد العينة (المديرين الماليّين) على أنماط متخذي القرار إذ نلاحظ أن العبارة (Y1) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، إذ بلغ متوسط الإجابات على هذه العبارة 2.80 بوزن نسبي 93، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة (المديرين الماليّين) يبحثون دائماً عن حلول لتجنب المشكلة بدلاً من البحث عن حلول لحلها، ومن ثَمَّ جاءت العبارة (Y4) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، إذ بلغ متوسط الإجابات على هذه العبارة 2.13 بوزن نسبي 71، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة (المديرين الماليّين) يعتمدون أحياناً على منهج محدد وفق خطوات واضحة بدلاً من الاعتماد على الحدس والتخمين. واحتلت العبارتان (Y3, Y2) المرتبتين الثالثة والرابعة على التوالي من حيث الأهمية.

2.1.3. تقييم آراء أفراد عينة الدراسة (مديري الموارد البشرية) تجاه محور متخذ القرار:

يعرض الجدول رقم (22) المؤشرات الإحصائية لإجابات أفراد العينة (مديري الموارد البشرية) حول محور متخذ القرار في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية.

جدول رقم 22: إجابات أفراد العينة (مديري الموارد البشرية) حول محور متخذ القرار في عملية اتخاذ القرارات

الترميز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
Y1	هل تبحث عن حلول لتجنب المشكلة بدلاً من البحث عن حلول لحلها؟	2.89	0.318	18.762	96	0.000
Y2	هل تبحث عن المشكلات في حال عدم وجودها للقيام بحلها؟	2.73	0.539	9.121	91	0.000
Y3	هل تجمع معلومات عن المشكلة التي تريد حلها بدلاً من جمع معلومات عن كامل المنظمة؟	1.91	0.821	-0.726	64	0.471
Y4	هل تعتمد على منهج محدد وفق خطوات واضحة بدلاً من الاعتماد على الحدس والتخمين؟	1.89	0.745	-1.000	63	0.323

تبيّن العبارات الواردة أعلاه في الجدول رقم (22) توزع أفراد العينة (مديري الموارد البشرية) على أنماط متخذي القرار إذ نلاحظ أن العبارة (Y1) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، إذ بلغ متوسط الإجابات على هذه العبارة 2.89 بوزن نسبي 96، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة (مديري الموارد البشرية) يبحثون دائماً عن حلول لتجنب المشكلة بدلاً من البحث عن حلول لحلها، ومن ثم جاءت العبارة (Y2) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، إذ بلغ متوسط الإجابات على هذه العبارة 2.73 بوزن نسبي 91، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة (مديري الموارد البشرية) يبحثون دائماً عن المشكلات في حال عدم وجودها لمحاولة تجنبها أو إيجاد حلول لها عند حصولها. واحتلت العبارتان (Y3, Y4) المرتبتين الثالثة والرابعة على التوالي من حيث الأهمية.

2.1.4. تقييم آراء أفراد عينة الدراسة (مديري الإنتاج) تجاه محور متخذ القرار:

يعرض الجدول رقم (23) المؤشرات الإحصائية لإجابات أفراد العينة (مديري الإنتاج) حول محور متخذ القرار في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية.

جدول رقم 23: إجابات أفراد العينة (مديري الإنتاج) حول محور متخذ القرار في عملية اتخاذ القرارات

الترميز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
Y1	هل تبحث عن حلول لتجنب المشكلة بدلاً من البحث عن حلول لحلها؟	2.69	0.633	7.298	90	0.000
Y2	هل تبحث عن المشكلات في حال عدم وجودها للقيام بحلها؟	1.82	0.806	-1.480	61	0.146
Y3	هل تجمع معلومات عن المشكلة التي تريد حلها بدلاً من جمع معلومات عن كامل المنظمة؟	1.93	0.780	-0.573	64	0.570
Y4	هل تعتمد على منهج محدد وفق خطوات واضحة بدلاً من الاعتماد على الحدس والتخمين؟	2.27	0.780	2.292	76	0.027

تبيّن العبارات الواردة أعلاه في الجدول رقم (23) توزع أفراد العينة (مديري الإنتاج) على أنماط متخذي القرار إذ نلاحظ أن العبارة (Y1) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، إذ بلغ متوسط الإجابات على هذه العبارة 2.69 بوزن نسبي 90، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة (مديري الإنتاج) يبحثون دائماً عن حلول لتجنب المشكلة بدلاً من البحث عن حلول لحلها، ومن ثم جاءت العبارة (Y4) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، إذ بلغ متوسط الإجابات على هذه العبارة 2.27 بوزن نسبي 76، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة (مديري الإنتاج) يعتمدون على منهج محدد وفق خطوات واضحة بدلاً من الاعتماد على الحدس والتخمين. واحتلت العبارتان (Y3, Y2) المرتبتين الثالثة والرابعة على التوالي من حيث الأهمية.

2.1.5. تقييم آراء أفراد عينة الدراسة (مديري المبيعات) تجاه محور متخذ القرار:

يعرض الجدول رقم (24) المؤشرات الإحصائية لإجابات أفراد العينة (مديري المبيعات) حول محور متخذ القرار في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية.

جدول رقم 24: إجابات أفراد العينة (مديري المبيعات) حول محور متخذ القرار في عملية اتخاذ القرارات

الترميز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
Y1	هل تبحث عن حلول لتجنب المشكلة بدلاً من البحث عن حلول لحلها؟	2.33	0.798	2.803	78	0.008
Y2	هل تبحث عن المشكلات في حال عدم وجودها للقيام بحلها؟	2.84	0.475	11.936	95	0.000
Y3	هل تجمع معلومات عن المشكلة التي تريد حلها بدلاً من جمع معلومات عن كامل المنظمة؟	2.82	0.442	12.492	94	0.000
Y4	هل تعتمد على منهج محدد وفق خطوات واضحة بدلاً من الاعتماد على الحدس والتخمين؟	1.89	0.832	-0.896	63	0.375

تبيّن العبارات الواردة أعلاه في الجدول رقم (24) توزع أفراد العيّنة (مديري المبيعات) على أنماط متخذي القرار إذ نلاحظ أن العبارة (Y2) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، إذ بلغ متوسط الإجابات على هذه العبارة 2.84 بوزن نسبي 95، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة (مديري المبيعات) يبحثون دائماً عن المشكلات في حال عدم وجودها لمحاولة تجنبها أو إيجاد حلول لها عند حصولها، ومن ثم جاءت العبارة (Y3) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، إذ بلغ متوسط الإجابات على هذه العبارة 2.82 بوزن نسبي 94، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة (مديري المبيعات) يجمعون معلومات عن المشكلة التي يريدون حلها بدلاً من جمع معلومات عن كامل المنظمة، واحتلت العبارتان (Y1, Y4) المرتبتين الثالثة والرابعة على التوالي من حيث الأهمية.

2.2. آراء أفراد عينة الدراسة تجاه محور بدائل اتخاذ القرار:

2.2.1. تقييم آراء أفراد عينة الدراسة (المديرين العامِّين) تجاه محور بدائل اتخاذ القرار:

يعرض الجدول رقم (25) المؤشرات الإحصائية لإجابات أفراد العينة (المديرين العامِّين) حول محور بدائل اتخاذ القرار في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية.

جدول رقم 25: إجابات أفراد العينة (المديرين العامّين) حول محور بدائل اتخاذ القرار في عملية اتخاذ القرارات

الترميز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
Y5	هل المشكلات التي تعترضك بالعمل تكون مشكلات جديدة؟	2.07	0.688	0.650	69	0.519
Y6	هل تلجأ عند اتخاذ القرار إلى الحلول المعروفة مسبقاً بدلاً من التفكير بحلول جديدة؟	2.18	0.747	1.596	73	0.118
Y7	هل تتقيد بزمن محدد لتحديد الحلول المتاحة للمشكلة؟	2.18	0.834	1.431	73	0.160
Y8	هل تتقيد بالإمكانيات المالية المتاحة لتحديد الحلول المتاحة للمشكلة؟	2.27	0.720	2.485	76	0.017

تبيّن العبارات الواردة أعلاه في الجدول رقم (25) كيف يحدد أفراد العينة (المديرين العامّين) بدائل اتخاذ القرار المتاحة إذ نلاحظ أن العبارة (Y8) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، إذ بلغ متوسط الإجابات على هذه العبارة 2.27 بوزن نسبي 76، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة (المديرين العامّين) يتقيدون أحياناً بالإمكانات المالية المتاحة لتحديد الحلول المتاحة للمشكلة، ومن ثم جاءت العبارتان Y6, (Y7) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، إذ بلغ متوسط الإجابات على هاتين العبارتين 2.18 بوزن نسبي 73، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة (مديرين العامّين) يلجؤون عند اتخاذ القرار إلى الحلول المعروفة مسبقاً بدلاً من التفكير بحلول جديدة، ويتقيدون بزمن محدد لتحديد الحلول المتاحة للمشكلة، واحتلت العبارة (Y5) المرتبة الرابعة من حيث الأهمية.

2.2.2. تقييم آراء أفراد عينة الدراسة (المديرين الماليّين) تجاه محور بدائل اتخاذ القرار:

يعرض الجدول رقم (26) المؤشرات الإحصائية لإجابات أفراد العينة (المديرين الماليّين) حول محور بدائل اتخاذ القرار في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية.

جدول رقم 26: إجابات أفراد العينة (المديرين الماليّين) حول محور بدائل اتخاذ القرار في عملية اتخاذ القرارات

الترميز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
Y5	هل المشكلات التي تعترضك بالعمل تكون مشكلات جديدة؟	2.00	0.426	0.000	67	1.000
Y6	هل تلجأ عند اتخاذ القرار إلى الحلول المعروفة مسبقاً بدلاً من التفكير بحلول جديدة؟	2.16	0.562	1.856	72	0.070
Y7	هل تتقيد بزمن محدد لتحديد الحلول المتاحة للمشكلة؟	1.98	0.783	-0.190	66	0.850
Y8	هل تتقيد بالإمكانات المالية المتاحة لتحديد الحلول المتاحة للمشكلة؟	2.09	0.701	0.850	70	0.400

تُبيّن العبارات الواردة أعلاه في الجدول رقم (26) كيف يحدد أفراد العينة (المديرين الماليّين) بدائل اتخاذ القرار المتاحة إذ نلاحظ أن العبارة (Y6) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، إذ بلغ متوسط الإجابات على هذه العبارة 2.16 بوزن نسبي 72، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة (المديرين الماليّين) يلجؤون أحياناً عند اتخاذ القرار إلى الحلول المعروفة مسبقاً بدلاً من التفكير بحلول جديدة، ومن ثم جاءت العبارة (Y8) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، إذ بلغ متوسط الإجابات على هذه العبارة 2.09 بوزن نسبي 70، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة (المديرين الماليّين) يتقيدون بالإمكانات المالية المتاحة لتحديد الحلول المتاحة للمشكلة، واحتلت العبارتان (Y5, Y7) المرتبتين الثالثة والرابعة على التوالي من حيث الأهمية.

2.2.3. تقييم آراء أفراد عينة الدراسة (مديري الموارد البشرية) تجاه محور بدائل اتخاذ القرار:

يعرض الجدول رقم (27) المؤشرات الإحصائية لإجابات أفراد العينة (مديري الموارد البشرية) حول محور بدائل اتخاذ القرار في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية.

جدول رقم 27: إجابات أفراد العينة (مديري الموارد البشرية) حول محور بدائل اتخاذ القرار في عملية اتخاذ القرارات

الترميز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
Y5	هل المشكلات التي تعترضك بالعمل تكون مشكلات جديدة؟	2.67	0.477	9.381	89	0.000
Y6	هل تلجأ عند اتخاذ القرار إلى الحلول المعروفة مسبقاً بدلاً من التفكير بحلول جديدة؟	1.91	0.417	-1.431	64	0.160
Y7	هل تتقيد بزمن محدد لتحديد الحلول المتاحة للمشكلة؟	2.16	0.562	1.856	72	0.070
Y8	هل تتقيد غالباً بالإمكانيات المالية المتاحة لتحديد الحلول المتاحة للمشكلة؟	1.89	0.804	-0.927	63	0.359

تُبيّن العبارات الواردة أعلاه في الجدول رقم (27) كيف يحدد أفراد العينة (مديري الموارد البشرية) بدائل اتخاذ القرار المتاحة إذ نلاحظ أن العبارة (Y5) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، إذ بلغ متوسط الإجابات على هذه العبارة 2.67 بوزن نسبي 89، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة (مديري الموارد البشرية) تكون المشكلات التي تعترضهم بالعمل جديدة دائماً، ومن ثَمَّ جاءت العبارة (Y7) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، إذ بلغ متوسط الإجابات على هذه العبارة 2.16 بوزن نسبي 72، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة (مديري الموارد البشرية) يتقيدون بزمن محدد لتحديد الحلول المتاحة للمشكلة، واحتلت العبارتان (Y6, Y8) المرتبتين الثالثة والرابعة على التوالي من حيث الأهمية.

2.2.4. تقييم آراء أفراد عينة الدراسة (مديري الإنتاج) تجاه محور بدائل اتخاذ القرار:

يعرض الجدول رقم (28) المؤشرات الإحصائية لإجابات أفراد العينة (مديري الإنتاج) حول محور بدائل اتخاذ القرار في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية.

جدول رقم 28: إجابات أفراد العينة (مديري الإنتاج) حول محور بدائل اتخاذ القرار في عملية اتخاذ القرارات

الترميز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
Y5	هل المشكلات التي تعترضك بالعمل تكون مشكلات جديدة؟	1.91	0.417	-1.431	64	0.160
Y6	هل تلجأ عند اتخاذ القرار إلى الحلول المعروفة مسبقاً بدلاً من التفكير بحلول جديدة؟	2.13	0.588	1.522	71	0.135
Y7	هل تتقيد بزمن محدد لتحديد الحلول المتاحة للمشكلة؟	1.91	0.7014	-0.850	64	0.400
Y8	هل تتقيد بالإمكانيات المالية المتاحة لتحديد الحلول المتاحة للمشكلة؟	2.00	0.674	0.000	67	1.000

تُبيّن العبارات الواردة أعلاه في الجدول رقم (28) كيف يحدد أفراد العينة (مديري الإنتاج) بدائل اتخاذ القرار المتاحة إذ نلاحظ أن العبارة (Y6) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، إذ بلغ متوسط الإجابات على هذه العبارة 2.13 بوزن نسبي 71، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة (مديري الإنتاج) يلجؤون أحياناً عند اتخاذ القرار إلى الحلول المعروفة مسبقاً بدلاً من التفكير بحلول جديدة، ومن ثم جاءت العبارة (Y8) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، إذ بلغ متوسط الإجابات على هذه العبارة 2.00 بوزن نسبي 67، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة (مديري الإنتاج) أحياناً يتقيدون بالإمكانات المالية المتاحة لتحديد الحلول المتاحة للمشكلة، واحتلت العبارتان (Y7, Y5) المرتبة الثالثة من حيث الأهمية.

2.2.5. تقييم آراء أفراد عينة الدراسة (مديري المبيعات) تجاه محور بدائل اتخاذ القرار:

يعرض الجدول رقم (29) المؤشرات الإحصائية لإجابات أفراد العينة (مديري المبيعات) حول محور بدائل اتخاذ القرار في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية.

جدول رقم 29: إجابات أفراد العينة (مديري المبيعات) حول محور بدائل اتخاذ القرار في عملية اتخاذ القرارات

الترميز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
Y5	هل المشكلات التي تعترضك بالعمل تكون مشكلات جديدة؟	2.82	0.387	14.265	94	0.000
Y6	هل تلجأ عند اتخاذ القرار إلى الحلول المعروفة مسبقاً بدلاً من التفكير بحلول جديدة؟	2.53	0.505	7.091	84	0.000
Y7	هل تتقيد غالباً بزمن محدد لتحديد الحلول المتاحة للمشكلة؟	2.00	0.369	0.000	67	1.000
Y8	هل تتقيد غالباً بالإمكانيات المالية المتاحة لتحديد الحلول المتاحة للمشكلة؟	2.13	0.505	1.773	71	0.083

تُبيّن العبارات الواردة أعلاه في الجدول رقم (29) كيف يحدد أفراد العينة (مديري المبيعات) بدائل اتخاذ القرار المتاحة إذ نلاحظ أن العبارة (Y5) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، إذ بلغ متوسط الإجابات على هذه العبارة 2.82 بوزن نسبي 94، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة (مديري المبيعات) تكون المشكلات التي تعترضهم بالعمل جديدة دائماً. ومن ثم جاءت العبارة (Y6) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، إذ بلغ متوسط الإجابات على هذه العبارة 2.53 بوزن نسبي 84، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة (مديري المبيعات) يلجؤون دائماً عند اتخاذ القرار إلى الحلول المعروفة مسبقاً بدلاً من التفكير بحلول جديدة، واحتلت العبارتان(Y8, Y7) المرتبتين الثالثة والرابعة على التوالي من حيث الأهمية.

2.3. تقييم آراء أفراد عينة الدراسة تجاه محور نوع القرار:

2.3.1. تقييم آراء أفراد عينة الدراسة (المديرين العامّين) تجاه محور نوع القرار:

يعرض الجدول رقم (30) المؤشرات الإحصائية لإجابات أفراد العينة (المديرين العامّين) حول محور نوع القرار في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية.

جدول رقم 30: إجابات أفراد العينة (المديرين العامّين) حول محور نوع القرار في عملية اتخاذ القرارات

الترميز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
Y9	هل القرارات التي تقوم باتخاذها تكون بسيطة ومتكررة ولديك معلومات سابقة عنها؟	2.64	0.529	8.173	88	0.000
Y10	هل القرارات التي تقوم باتخاذها تعتمد على معلومات مؤكدة بدلاً من الافتراضات؟	2.53	0.694	5.154	84	0.000
Y11	هل تشارك الآخرين في اتخاذ القرار بدلاً من اتخاذ القرار بشكل منفرد؟	2.51	0.661	5.184	84	0.000
Y12	هل تقوم قبل اتخاذ القرار بدراسة معمقة ومتأنية تشمل جميع الحلول المتاحة؟	2.80	0.405	13.266	93	0.000
Y13	هل تقوم بتفويض سلطة اتخاذ القرار لأشخاص آخرين بدلاً من اتخاذ القرار بنفسك؟	2.64	0.484	8.930	88	0.000
Y14	هل تأخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار ردة فعل المرؤوسين على القرار؟	1.96	0.424	-0.703	65	0.486
Y15	هل تتخذ قرارات لمنع حدوث المشكلات مستقبلا بدلاً من الانتظار حتى حصول المشكلة؟	2.16	0.562	1.856	72	0.070
Y16	هل تكون الظروف عند اتخاذ قرار مواتية للتفكير والابتكار والإبداع؟	1.96	0.737	-0.404	65	0.688

تُبيّن العبارات الواردة أعلاه في الجدول رقم (30) أنواع القرارات التي يتخذها أفراد العينة (المديرين العامّين) إذ نلاحظ ما يأتي:

- جاءت العبارة (Y12) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، إذ بلغ متوسط الإجابات على هذه العبارة 2.80 بوزن نسبي 93، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة (المديرين العامّين) يقومون دائماً قبل اتخاذ

القرار بدراسة معمقة ومتأنية تشمل جميع الحلول المتاحة، وبالتالي فإن نوع القرارات التي يتخذونها في المرتبة الأولى هي قرارات استراتيجية.

- جاءت العبارتان (Y13, Y9) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، إذ بلغ متوسط الإجابات على هاتين العبارتين 2.64 بوزن نسبي 88، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة (المديرين العامّين) يقومون دائماً بتفويض سلطة اتخاذ القرار لأشخاص آخرين بدلاً من اتخاذ القرار بأنفسهم، وتكون القرارات التي يتخذونها دائماً بسيطة ومتكررة ولديهم معلومات سابقة عنها، ومن ثَمَّ فإن نوع القرارات التي يتخذونها في المرتبة الثانية قرارات تنظيمية ومبرمجة.
- أما المرتبة الثالثة فاحتلتها العبارة (Y10) من حيث الأهمية، إذ بلغ متوسط الإجابات على هذه العبارة 2.53 بوزن نسبي 84، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة (المديرين العامّين) يتخذون قرارات تعتمد دائماً على معلومات مؤكدة بدلاً من الافتراضات، ومن ثَمَّ فإن القرارات التي يتخذونها في المرتبة الثالثة هي قرارات في حالة التأكد وتوفر المعلومات التامة عن نتائج اتخاذ القرار.

2.3.2. تقييم آراء أفراد عينة الدراسة (المديرين الماليّين) تجاه محور نوع القرار:

يعرض الجدول رقم (31) المؤشرات الإحصائية لإجابات أفراد العينة (المديرين الماليّين) حول محور نوع القرار في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية.

جدول رقم 31: إجابات أفراد العينة (المديرين الماليّين) حول محور نوع القرار في عملية اتخاذ القرارات

الترميز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
Y9	هل القرارات التي تقوم باتخاذها تكون بسيطة ومتكررة ولديك معلومات سابقة عنها؟	2.64	0.529	8.173	88	0.000
Y10	هل القرارات التي تقوم باتخاذها تعتمد على معلومات مؤكدة بدلاً من الافتراضات؟	2.29	0.626	3.096	76	0.003
Y11	هل تشارك الآخرين في اتخاذ القرار بدلاً من اتخاذ القرار بشكل منفرد؟	2.42	0.583	4.855	81	0.000
Y12	هل تقوم قبل اتخاذ القرار بدراسة معمقة ومتأنية تشمل جميع الحلول المتاحة؟	2.62	0.535	7.807	87	0.000
Y13	هل تقوم بتفويض سلطة اتخاذ القرار لأشخاص آخرين بدلاً من اتخاذ القرار بنفسك؟	2.49	0.695	4.720	83	0.000

Y14	هل تأخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار ردة فعل المرؤوسين على القرار؟	2.47	0.661	4.739	82	0.000
Y15	هل تتخذ قرارات لمنع حدوث المشكلات مستقبلاً بدلاً من الانتظار حتى حصول المشكلة؟	2.80	0.405	13.266	93	0.000
Y16	هل تكون الظروف عند اتخاذ قرار مواتية للتفكير والابتكار والإبداع؟	2.69	0.468	9.871	90	0.000

تُبيّن العبارات الواردة أعلاه في الجدول رقم (31) أنواع القرارات التي يتخذها أفراد العينة (المديرين الماليّين) إذ نلاحظ ما يأتي:

- جاءت العبارة (Y15) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، إذ بلغ متوسط الإجابات على هذه العبارة 2.80 بوزن نسبي 93، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة (المديرين الماليّين) يتخذون دائماً قرارات لمنع حدوث المشكلات مستقبلاً بدلاً من الانتظار حتى حصول المشكلة، ومن ثَمَّ فإن نوع القرارات التي يتخذونها في المرتبة الأولى هي قرارات وقائية.
- جاءت العبارة (Y16) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، إذ بلغ متوسط الإجابات على هذه العبارة 2.69 بوزن نسبي 90، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة (المديرين الماليّين) تكون الظروف عند اتخاذهم القرار مواتية للتفكير والابتكار والإبداع دائماً، ومن ثَمَّ فإن نوع القرارات التي يتخذونها في المرتبة الثانية هي قرارات إدارة الفرصة.
- أما المرتبة الثالثة فاحتلتها العبارة (Y9) من حيث الأهمية، إذ بلغ متوسط الإجابات على هذه العبارة 2.64 بوزن نسبي 88، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة (المديرين الماليّين) تكون القرارات التي يتخذونها دائماً بسيطة ومتكررة ولديهم معلومات سابقة عنها، ومن ثَمَّ فإن القرارات التي يتخذونها في المرتبة الثالثة هي قرارات مبرمجة.

2.3.3. تقييم آراء أفراد عينة الدراسة (مديري الموارد البشرية) تجاه محور نوع القرار:

يعرض الجدول رقم (32) المؤشرات الإحصائية لإجابات أفراد العينة (مديري الموارد البشرية) حول محور نوع القرار في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية.

جدول رقم 32: إجابات أفراد العينة (مديري الموارد البشرية) حول محور نوع القرار في عملية اتخاذ القرارات

الترميز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
Y9	هل القرارات التي تقوم باتخاذها تكون بسيطة ومتكررة ولديك معلومات سابقة عنها؟	2.38	0.684	3.706	79	0.001
Y10	هل القرارات التي تقوم باتخاذها تعتمد على معلومات مؤكدة بدلاً من الافتراضات؟	2.67	0.564	7.928	89	0.000
Y11	هل تشارك الآخرين في اتخاذ القرار بدلاً من اتخاذ القرار بشكل منفرد؟	2.33	0.707	3.162	78	0.003
Y12	هل تقوم قبل اتخاذ القرار بدراسة معمقة ومتأنية تشمل جميع الحلول المتاحة؟	2.40	0.618	4.342	80	0.000
Y13	هل تقوم بتفويض سلطة اتخاذ القرار لأشخاص آخرين بدلاً من اتخاذ القرار بنفسك؟	2.76	0.529	9.582	92	0.000
Y14	هل تأخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار ردة فعل المرؤوسين على القرار؟	2.60	0.688	5.854	87	0.000
Y15	هل تتخذ قرارات لمنع حدوث المشكلات مستقبلاً بدلاً من الانتظار حتى حصول المشكلة؟	2.56	0.586	6.359	85	0.000
Y16	هل تكون الظروف عند اتخاذ قرار مواتية للتفكير والابتكار والإبداع؟	2.84	0.367	15.455	95	0.000

تُبيّن العبارات الواردة أعلاه في الجدول رقم (32) أنواع القرارات التي يتخذها أفراد العينة (مديري الموارد البشرية) إذ نلاحظ ما يأتي:

- جاءت العبارة (Y16) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، إذ بلغ متوسط الإجابات على هذه العبارة 2.84 بوزن نسبي 95، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة (مديري الموارد البشرية) تكون الظروف عند

اتخاذهم القرار مواتية للتفكير والابتكار والإبداع دائماً، ومن ثَمَّ فإن نوع القرارات التي يتخذونها في المرتبة الأولى هي قرارات إدارة الفرصة.

- جاءت العبارة (Y13) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، إذ بلغ متوسط الإجابات على هذه العبارة 2.76 بوزن نسبي 92، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة (مديري الموارد البشرية) يقومون دائماً بتفويض سلطة اتخاذ القرار لأشخاص آخرين بدلاً من اتخاذ القرار بأنفسهم، ومن ثَمَّ فإن نوع القرارات التي يتخذونها في المرتبة الثانية هي قرارات تنظيمية.
- أما المرتبة الثالثة فاحتلتها العبارة (Y10) من حيث الأهمية، إذ بلغ متوسط الإجابات على هذه العبارة 2.67 بوزن نسبي 89، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة (مديري الموارد البشرية) تكون القرارات التي يتخذونها معتمدةً دائماً على معلومات مؤكدة بدلاً من الافتراضات، ومن ثَمَّ فإن القرارات التي يتخذونها في المرتبة الثالثة هي قرارات في حالة التأكد وتوفر المعلومات التامة عن نتائج اتخاذ القرار.

2.3.4. تقييم آراء أفراد عينة الدراسة (مديري الإنتاج) تجاه محور نوع القرار:

يعرض الجدول رقم (33) المؤشرات الإحصائية لإجابات أفراد العينة (مديري الإنتاج) حول محور نوع القرار في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية.

جدول رقم 33: إجابات أفراد العينة (مديري الإنتاج) حول محور نوع القرار في عملية اتخاذ القرارات

الترميز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
Y9	هل القرارات التي تقوم باتخاذها تكون بسيطة ومتكررة ولديك معلومات سابقة عنها؟	2.64	0.570	7.580	88	0.000
Y10	هل القرارات التي تقوم باتخاذها تعتمد على معلومات مؤكدة بدلاً من الافتراضات؟	2.24	0.645	2.542	75	0.015
Y11	هل تشارك الآخرين في اتخاذ القرار بدلاً من اتخاذ القرار بشكل منفرد؟	2.47	0.588	5.326	82	0.000
Y12	هل تقوم قبل اتخاذ القرار بدراسة معمقة ومتأنية تشمل جميع الحلول المتاحة؟	2.69	0.514	8.983	90	0.000
Y13	هل تقوم بتفويض سلطة اتخاذ القرار لأشخاص آخرين بدلاً من اتخاذ القرار بنفسك؟	2.58	0.690	5.613	86	0.000

Y14	هل تأخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار ردة فعل المرؤوسين على القرار؟	2.49	0.695	4.720	83	0.000
Y15	هل تتخذ قرارات لمنع حدوث المشكلات مستقبلاً بدلاً من الانتظار حتى حصول المشكلة؟	2.80	0.405	13.266	93	0.000
Y16	هل تكون الظروف عند اتخاذ قرار مواتية للتفكير والابتكار والأبداع؟	2.67	0.477	9.381	89	0.000

تُبيّن العبارات الواردة أعلاه في الجدول رقم (33) أنواع القرارات التي يتخذها أفراد العينة (مديري الإنتاج) إذ نلاحظ ما يأتي:

- جاءت العبارة (Y15) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، إذ بلغ متوسط الإجابات على هذه العبارة 2.80 بوزن نسبي 93، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة (مديري الإنتاج) دائماً يتخذون قرارات لمنع حدوث المشكلات مستقبلاً بدلاً من الانتظار حتى حصول المشكلة، وبالتالي فإن نوع القرارات التي يتخذونها في المرتبة الأولى هي قرارات وقائية.
- جاءت العبارة (Y12) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، إذ بلغ متوسط الإجابات عن هذه العبارة 2.69 بوزن نسبي 90، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة (مديري الإنتاج) دائماً يقومون قبل اتخاذ القرار بدراسة معمقة ومتأنية تشمل جميع الحلول المتاحة، وبالتالي فإن نوع القرارات التي يتخذونها في المرتبة الثانية هي قرارات استراتيجية.
- أما في المرتبة الثالثة فاحتلتها العبارة (Y16) من حيث الأهمية، إذ بلغ متوسط الإجابات عن هذه العبارة 2.67 بوزن نسبي 89، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة (مديري الإنتاج) دائماً تكون الظروف عند اتخاذهم القرار مواتية للتفكير والابتكار والإبداع، وبالتالي فإن نوع القرارات التي يتخذونها في المرتبة الثالثة هي قرارات إدارة الفرصة.

2.3.5. تقييم آراء أفراد عينة الدراسة (مديري المبيعات) تجاه محور نوع القرار:

يعرض الجدول رقم (34) المؤشرات الإحصائية لإجابات أفراد العينة (مديري المبيعات) حول محور نوع القرار في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية.

جدول رقم 34: إجابات أفراد العينة (مديري المبيعات) حول محور نوع القرار في عملية اتخاذ القرارات

الترميز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
Y9	هل القرارات التي تقوم باتخاذها تكون بسيطة ومتكررة ولديك معلومات سابقة عنها؟	1.91	0.793	-0.752	64	0.456
Y10	هل القرارات التي تقوم باتخاذها تعتمد على معلومات مؤكدة بدلاً من الافتراضات؟	2.11	0.775	0.961	70	0.342
Y11	هل تشارك الآخرين في اتخاذ القرار بدلاً من اتخاذ القرار بشكل منفرد؟	2.64	0.529	8.173	88	0.000
Y12	هل تقوم قبل اتخاذ القرار بدراسة معمقة ومتأنية تشمل جميع الحلول المتاحة؟	2.27	0.618	2.895	76	0.006
Y13	هل تقوم بتفويض سلطة اتخاذ القرار لأشخاص آخرين بدلاً من اتخاذ القرار بنفسك؟	2.38	0.576	4.403	79	0.000
Y14	هل تأخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار ردة فعل المرؤوسين على القرار؟	2.62	0.576	7.252	87	0.000
Y15	هل تتخذ قرارات لمنع حدوث المشكلات مستقبلاً بدلاً من الانتظار حتى حصول المشكلة؟	2.40	0.751	3.574	80	0.001
Y16	هل تكون الظروف عند اتخاذ قرار مواتية للتفكير والابتكار والأبداع؟	2.42	0.657	4.313	81	0.000

تُبيّن العبارات الواردة أعلاه في الجدول رقم (34) أنواع القرارات التي يتخذها أفراد العينة (مديري المبيعات) إذ نلاحظ ما يأتي:

- جاءت العبارة (Y11) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، إذ بلغ متوسط الإجابات على هذه العبارة 2.64 بوزن نسبي 88، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة (مديري المبيعات) يشاركون الآخرين دائماً

في اتخاذ القرار بدلاً من اتخاذ القرار بشكل منفرد، ومن ثَمَّ فإن نوع القرارات التي يتخذونها في المرتبة الأولى هي قرارات ديمقراطية.

- جاءت العبارة (Y14) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، إذ بلغ متوسط الإجابات على هذه العبارة 2.62 بوزن نسبي 87، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة (مديري المبيعات) يأخذون بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار ردة فعل المرؤوسين على القرار دائماً، ومن ثَمَّ فإن ذلك يؤكد أن القرارات التي يتخذونها (مديري المبيعات) هي قرارات ديمقراطية.
- أما المرتبة الثالثة فاحتلتها العبارة (Y16) من حيث الأهمية، إذ بلغ متوسط الإجابات على هذه العبارة 2.42 بوزن نسبي 81، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة (مديري المبيعات) تكون الظروف عند اتخاذهم القرار مواتية للتفكير والابتكار والإبداع دائماً، ومن ثَمَّ فإن نوع القرارات التي يتخذونها في المرتبة الثالثة هي قرارات إدارة الفرصة.

المبحث الرابع: نتائج اختبار الفرضيات

أولاً: الفرضية الرئيسة الأولى:

"لا يؤثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (بأبعادها المالية وغير المالية) في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية"

وتقسم الفرضية الرئيسة الأولى إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يؤثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (بأبعادها المالية وغير المالية) في متخذ القرار في الشركات الصناعية السورية.

جدول رقم 35: اختبار معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومتخذ القرار

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.611[a]	.373	.293	.19784
a. Predictors: (Constant), بعد العملاء، البعد الاجتماعي والبيئي، البعد المالي، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية				

يبيّن الجدول رقم (35) قيمة معامل الارتباط R بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومتخذ القرار فقد بلغ 61.1% وهو يشير إلى ارتباط طردي بين المتغيرين، كما يمكننا من الجدول رقم (35) ملاحظة قيمة معامل التحديد R Square الذي بلغ 37.3% وهو ما يشير إلى أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تُفسّر ما نسبته 37.3% من التباين أو التغير في متخذ القرار، والباقي يُعزىَ إلى عوامل أخرى.

جدول رقم 36: اختبار معنوية نموذج الانحدار لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في متخذ القرار

ANOVA [a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.910	5	.182	4.648	.002[b]
	Residual	1.527	39	.039		
	Total	2.436	44			
a. Dependent Variable: متخذ القرار						
b. Predictors: (Constant) بعد العملاء, البعد الاجتماعي والبيئي, البعد المالي, بعد التعلم والنمو, بعد العمليات الداخلية						

يبيّن الجدول رقم (36) نتائج معنوية النموذج بشكل عام، إذ يوضح القوة التفسيرية للنموذج عن طريق اختبار F، التي بلغت 4.648 ويظهر معنوية الدلالة الحسابية Sig التي بلغت 0.002، وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية Sig=0.05 عند مستوى الثقة 95% مما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين

بطاقة الأداء المتوازن ومتخذ القرار أحد عناصر عملية اتخاذ القرارات، ومن ثَمَّ نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: **يؤثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (بأبعادها المالية وغير المالية) في متخذ القرار في الشركات الصناعية السورية.**

أوضح الجدول رقم (36) وجود أثر بين المتغير المستقل المتمثل في بطاقة الأداء المتوازن (بأبعادها المالية وغير المالية) والمتغير التابع متخذ القرار أحد عناصر عملية اتخاذ القرار، ولتحديد أيِّ بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لهُ أثرٌ جوهري في متخذ القرار، قام الباحث باختبار الانحدار المتعدد القياسي Standard Multiple Regression.

جدول رقم 37: اختبار معنوية معاملات الانحدار لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في متخذ القرار

Coefficients [a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.844	.369		2.286	.028
	البعد الاجتماعي والبيئي	.195	.064	.391	3.066	.004
	البعد المالي	.437	.160	.384	2.729	.009
	بعد التعلم والنمو	.382	.143	.384	2.679	.011
	بعد العمليات الداخلية	.194	.072	.373	2.693	.010
	بعد العملاء	.003	.148	.003	2.023	.044
a. Dependent Variable: متخذ القرار						

يبيّن الجدول رقم (37) أياً من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن له دلالة معنوية، وذلك بحسب نموذج T، إذ بلغت قيمة Sig المحسوبة للبُعد الاجتماعي والبيئي، والبُعد المالي، وبُعد التعلم والنمو، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد العملاء (0.004، 0.009، 0.011، 0.010، 0.044) على التوالي، وجميعها أصغر من قيمة Sig القياسية البالغة 0.05 عند مستوى الثقة 95%، ومن ثَمَّ فإن جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لها أثر جوهري في متخذ القرار.

كما نلاحظ من الجدول رقم (37) أن البُعد المالي هو الأكثر تأثيراً على متخذ القرار إذ بلغت قيمة B المحسوبة 43.7% وهي الأعلى تأثيراً على متخذ القرار، ثُمَّ بُعد التعلم والنمو، ثُمَّ البُعد الاجتماعي والبيئي، ثُمَّ بُعد العمليات الداخلية، وأخيراً بُعد العملاء.

بعد العرض السابق لاختبار الفرضية الفرعية الأولى ونتائجها، يمكن للباحث التأكيد على وجود أثر لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في العنصر الأهم في عملية اتخاذ القرارات وهو متخذ القرار، ومن ثمَّ فإن سلوك متخذي القرارات في الشركات الصناعية السورية سوف يتحسن ويتجه نحو الأفضل في حال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وذلك "برأي الباحث" نتيجة المعلومات المتعلقة بتقييم الأداء التي تقدمها بطاقة الأداء المتوازن من جهة، وتركيز متخذي القرارات على أهداف محددة مرتبطة برؤية واستراتيجية الشركة من جهة أخرى.

2. لا يؤثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (بأبعادها المالية وغير المالية) في بدائل اتخاذ القرار في الشركات الصناعية السورية.

جدول رقم 38: اختبار معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وبدائل اتخاذ القرار

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.407[a]	.165	.059	.20674
a. Predictors: (Constant), بعد العملاء, البعد الاجتماعي والبيئي, البعد المالي, بعد التعلم والنمو, بعد العمليات الداخلية				

يبيّن الجدول رقم (38) قيمة معامل الارتباط R بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وبدائل اتخاذ القرار، إذ بلغ 40.7%، وهو يشير إلى ارتباط طردي بين المتغيرين، كما يمكننا من الجدول رقم (38) ملاحظة قيمة معامل التحديد R Square الذي بلغ 16.5% وهو ما يشير إلى أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تُفسّر ما نسبته 16.5% من التباين أو التغير في متخذ القرار، والباقي يُعزىَ إلى عوامل أخرى.

جدول رقم 39: اختبار معنوية نموذج الانحدار لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في بدائل اتخاذ القرار

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.331	5	.066	1.547	.198[b]
	Residual	1.667	39	.043		
	Total	1.997	44			
a. Dependent Variable: القرار اتخاذ بدائل						
b. Predictors: (Constant), بعد العملاء, البعد الاجتماعي والبيئي, البعد المالي, بعد التعلم والنمو, بعد العمليات الداخلية						

يبيّن الجدول رقم (39) نتائج معنوية النموذج بشكل عام، إذ يوضح القوة التفسيرية للنموذج عن طريق اختبار F التي بلغت 1.547، ويظهر معنوية الدلالة الحسابية Sig التي بلغت 0.198، وهي أكبر من معنوية الدلالة القياسية Sig=0.05 عند مستوى الثقة 95%، مما يؤكد عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين بطاقة الأداء المتوازن وبدائل اتخاذ القرار أحد عناصر عملية اتخاذ القرارات، ومن ثَمَّ نقبل فرضية العدم التي تقول: **لا يؤثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (بأبعادها المالية وغير المالية) في بدائل اتخاذ القرار في الشركات الصناعية السورية.**

مما سبق يتضح عدم وجود أثر لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في بدائل اتخاذ القرار، ويعود ذلك "برأي الباحث" إلى ارتباط بدائل اتخاذ القرارات غالباً بالظروف والبيئة الخارجية المحيطة بالمنشأة، ومن ثَمَّ فإن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ستكون آثاره داخلية فقط، ولن تستطيع التأثير في الظروف والبيئة المحيطة بالمنشأة بشكل كبير.

3. لا يؤثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (بأبعادها المالية وغير المالية) في نوع القرار في الشركات الصناعية السورية.

جدول رقم 40: اختبار معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ونوع القرار

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.625[a]	.391	.312	.14979
a. Predictors: (Constant), بُعد العملاء, البُعد الاجتماعي والبيئي, البُعد المالي, بُعد التعلم والنمو, بُعد العمليات الداخلية				

يبيّن الجدول رقم (40) قيمة معامل الارتباط R بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ونوع القرار، إذ بلغ 62.5%، وهو يشير إلى ارتباط طردي بين المتغيرين، كما يمكننا من الجدول رقم (40) ملاحظة قيمة معامل التحديد R Square الذي بلغ 39.1% وهو ما يشير إلى أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تُفسّر ما نسبته 39.1% من التباين أو التغير في نوع القرار، والباقي يُعزىَ إلى عوامل أخرى.

جدول رقم 41: اختبار معنوية نموذج الانحدار لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في نوع القرار.

ANOVA [a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.561	5	.112	4.998	.001[b]
	Residual	.875	39	.022		
	Total	1.436	44			
a. Dependent Variable: نوع القرار						
b. Predictors: (Constant), بُعد العملاء, البُعد الاجتماعي والبيئي, البُعد المالي, بُعد التعلم والنمو, بُعد العمليات الداخلية						

يبيّن الجدول رقم (41) نتائج معنوية النموذج بشكل عام، إذ يوضح القوة التفسيرية للنموذج عن طريق اختبار F التي بلغت 4.998، ويظهر معنوية الدلالة الحسابية Sig التي بلغت 0.001، وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية Sig=0.05 عند مستوى الثقة 95% مما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين بطاقة الأداء المتوازن ونوع القرار أحد عناصر عملية اتخاذ القرارات، ومن ثَمَّ نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: **يؤثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (بأبعادها المالية وغير المالية) في نوع القرار في الشركات الصناعية السورية.**

أوضح الجدول رقم (41) وجود أثر بين المتغير المستقل المتمثل في بطاقة الأداء المتوازن (بأبعادها المالية وغير المالية) والمتغير التابع نوع القرار أحد عناصر عملية اتخاذ القرار، ولتحديد أي بُعد من أبعاد بطاقة

الأداء المتوازن له أثر جوهري في نوع القرار قام الباحث باختبار الانحدار المتعدد القياسي Standard Multiple Regression.

جدول رقم 42: اختبار معنوية معاملات الانحدار لأثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في نوع القرار

Coefficients [a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.324	.280		4.736	.000
	البعد الاجتماعي والبيئي	.084	.123	.109	3.685	.047
	البعد المالي	.132	.054	.311	2.416	.020
	بعد التعلم والنمو	.410	.119	.488	3.434	.001
	بعد العمليات الداخلية	.197	.054	.495	3.618	.001
	بعد العملاء	.102	.124	.117	3.821	.035
a. Dependent Variable: نوع القرار						

يبيّن الجدول رقم (42) أياً من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن له دلالة معنوية، وذلك بحسب نموذج T، إذ بلغت قيمة Sig المحسوبة للبُعد الاجتماعي والبيئي، والبُعد المالي، وبُعد التعلم والنمو، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد العملاء (0.047، 0.020، 0.001، 0.001، 0.035) على التوالي، وجميعها أصغر من قيمة Sig القياسية البالغة 0.05 عند مستوى الثقة 95%، ومن ثَمَّ فإن جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لها أثر جوهري في نوع القرار.

كما نلاحظ من الجدول رقم (42) أن بُعد التعلم والنمو هو الأكثر تأثيراً على نوع القرار إذ بلغت قيمة B المحسوبة 41.1% وهي الأعلى تأثيراً على نوع القرار، ثُمَّ بُعد العمليات الداخلية، ثُمَّ البُعد المالي، ثُمَّ بُعد العملاء، وأخيراً البُعد الاجتماعي والبيئي.

أوضحت نتائج الاختبارات السابقة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في نوع القرار أحد عناصر عملية اتخاذ القرارات، ويرى الباحث أن هذا الأثر بالغ الأهمية وذلك لان القرارات هي المُخرج النهائي لعملية اتخاذ القرارات، وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن سيؤثر على أنواع هذه القرارات.

ثانياً: الفرضية الرئيسة الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المالية وغير المالية) في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية تُعزىَ إلى عامل الخبرة"

وتقسم الفرضية الرئيسة الثانية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

1. **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر البُعد الاجتماعي والبيئي في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية تُعزىَ إلى عامل الخبرة.**

يعرض الجدول رقم (43) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA الذي يختبر ما إذا كان التغير في متوسط إجابات أفراد العينة (المديرين العامّين) يفسره التغير في عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة أم لا.

جدول رقم 43: اختبار ANOVA للفروق في أثر البُعد الاجتماعي والبيئي في عملية اتخاذ القرارات تُعزى لعامل الخبرة

ANOVA					
البعد الاجتماعي والبيئي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.035	1	.035	.154	.696
Within Groups	9.759	43	.227		
Total	9.794	44			

يبيّن الجدول رقم (43) قيمة الاحتمال Sig التي بلغت (0.696)، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 عند مستوى الثقة 95%، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات إفراد العينة (المديرين العامّين) تبعاً لعامل سنوات الخبرة، ومن ثَمَّ نقبل فرضية العدم التي تقول: "**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر البُعد الاجتماعي والبيئي في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية تُعزىَ إلى عامل الخبرة**".

2. **لا توجد فروق لأثر البُعد المالي في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية تُعزىَ إلى عامل الخبرة.**

يعرض الجدول رقم (44) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA الذي يختبر ما إذا كان التغير في متوسط إجابات أفراد العينة (المديرين الماليّين) يفسره التغير في عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة أم لا.

جدول رقم 44: اختبار ANOVA للفروق في أثر البُعد المالي في عملية اتخاذ القرارات تُعزى لعامل الخبرة

ANOVA					
البعد المالي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.172	3	.391	2.346	.087
Within Groups	6.824	41	.166		
Total	7.996	44			

يبيّن الجدول رقم (44) قيمة الاحتمال Sig التي بلغت (0.087)، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 عند مستوى الثقة 95%، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة (المديرين الماليّين) تبعاً لعامل سنوات الخبرة، ومن ثَمَّ نقبل فرضية العدم التي تقول: "**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر البُعد المالي في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية تُعزى إلى عامل الخبرة**".

3. لا توجد فروق لأثر بُعد العمليات الداخلية في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية تُعزى إلى عامل الخبرة.

يعرض الجدول رقم (45) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA الذي يختبر ما إذا كان التغير في متوسط إجابات أفراد العينة (مديري الإنتاج) يفسره التغير في عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة أم لا.

جدول رقم 45: اختبار ANOVA للفروق في أثر بعد العمليات الداخلية في عملية اتخاذ القرارات تُعزى لعامل الخبرة

ANOVA					
بعد العمليات الداخلية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.132	1	.132	.635	.430
Within Groups	8.921	43	.207		
Total	9.052	44			

يبيّن الجدول رقم (45) قيمة الاحتمال Sig التي بلغت (0.430)، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 عند مستوى الثقة 95%، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات إفراد العينة (مديري الإنتاج) تبعاً لعامل سنوات الخبرة، ومن ثَمَّ نقبل فرضية العدم التي تقول: "**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر بُعد العمليات الداخلية في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية تُعزى إلى عامل الخبرة**".

4. لا توجد فروق لأثر بُعد العملاء في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية تُعزى إلى عامل الخبرة.

يعرض الجدول رقم (46) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA الذي يختبر ما إذا كان التغير في متوسط إجابات أفراد العينة (بُعد العملاء) يفسره التغير في عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة أم لا.

جدول رقم 46: اختبار ANOVA للفروق في أثر بعد العملاء في عملية اتخاذ القرارات تُعزى لعامل الخبرة

ANOVA					
بعد العملاء					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.102	3	.367	2.279	.094
Within Groups	6.610	41	.161		
Total	7.712	44			

يبيّن الجدول رقم (46) قيمة الاحتمال Sig التي بلغت (0.094)، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 عند مستوى الثقة 95%، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات إفراد العينة (مديري المبيعات) تبعاً لعامل سنوات الخبرة، ومن ثَمَّ نقبل فرضية العدم التي تقول: "**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر بُعد العملاء في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية تُعزى إلى عامل الخبرة**".

5. لا توجد فروق لأثر بُعد التعلم والنمو في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية تُعزى إلى عامل الخبرة.

يعرض الجدول رقم (47) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA الذي يختبر ما إذا كان التغير في متوسط إجابات أفراد العينة (بُعد التعلم والنمو) يفسره التغير في عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة أم لا.

جدول رقم 47: اختبار ANOVA للفروق في أثر بُعد التعلم والنمو في عملية اتخاذ القرارات تُعزى لعامل الخبرة

ANOVA					
بعد التعلم والنمو					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.484	2	.242	1.307	.281
Within Groups	7.773	42	.185		
Total	8.257	44			

يبيّن الجدول رقم (47) قيمة الاحتمال Sig التي بلغت (0.281)، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 عند مستوى الثقة 95%، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة (مديري الموارد البشرية) تبعاً لعامل سنوات الخبرة، ومن ثَمَّ نقبل فرضية العدم التي تقول: "**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر بُعد التعلم والنمو على عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية تُعزى إلى عامل الخبرة**".

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية، وذلك من خلال اختبار مجموعة من الفرضيات، وفي ضوء التحليلات السابقة للبحث يمكن استخلاص النتائج الآتية:

1. يؤثر بشكل إيجابي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجميع أبعادها (المالية وغير المالية) في متخذي القرار في الشركات الصناعية السورية، ومن ثَمَّ فإن تطبيق الشركات الصناعية السورية نظام بطاقة الأداء المتوازن سوف يؤثر بشكل إيجابي على عملية اتخاذ القرارات، وذلك من جانب متخذ القرار.
2. لا يؤثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجميع أبعادها (المالية وغير المالية) في بدائل اتخاذ القرار في الشركات الصناعية السورية، ومن ثَمَّ فإن تطبيق الشركات الصناعية السورية نظام بطاقة الأداء المتوازن لن يؤثر بشكل جوهري على عملية اتخاذ القرارات، وذلك من جانب بدائل اتخاذ القرار.
3. يؤثر بشكل إيجابي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجميع أبعادها (المالية وغير المالية) في نوع القرار في الشركات الصناعية السورية، ومن ثَمَّ فإن تطبيق الشركات الصناعية السورية نظام بطاقة الأداء المتوازن سوف يؤثر بشكل إيجابي على عملية اتخاذ القرارات، وذلك من جانب نوع القرار.
4. لا توجد في آراء عينة الدراسة فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق البُعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية تُعزى إلى عامل الخبرة.
5. لا توجد في آراء عينة الدراسة فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق بُعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية تُعزى إلى عامل الخبرة.
6. لا توجد في آراء عينة الدراسة فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق بُعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية تُعزى إلى عامل الخبرة.
7. لا توجد في آراء عينة الدراسة فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق بُعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية تُعزى إلى عامل الخبرة.
8. لا توجد في آراء عينة الدراسة فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق البُعد الاجتماعي والبيئي لبطاقة الأداء المتوازن في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية تُعزى إلى عامل الخبرة.

ثانياً: التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة ونتائج التحليل الإحصائي السابق، يقدم الباحث التوصيات الآتية:

1. ضرورة اهتمام الشركات الصناعية السورية بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن واعتبارها أداةً فعالةً للإدارة الاستراتيجية؛ لأثارها الإيجابية على عملية اتخاذ القرارات وعلى جميع جوانب المنشأة، وذلك من خلال قيام الشركات الصناعية بوضع رؤية ورسالة واضحة لها وتحويل هذه الرؤية والرسالة إلى أهداف استراتيجية، ومن ثَمَّ ربط هذه الأهداف بمقاييس أداء مناسبة لاختبار مدى تحققها.
2. عدم الاعتماد على مقاييس الأداء المالية فقط لتقييم الأداء واتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية، بل الاهتمام بالمؤشرات غير المالية أيضاً، وأخذها بعين الاعتبار، لما لها من أثر إيجابي على تقييم الأداء، وعلى عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية.
3. ضرورة القيام بعملية تأطير مؤشرات قياس الأداء المستخدمة حالياً في الشركات الصناعية في إطار بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال ربط هذه المؤشرات برؤية الشركة ورسالتها وأهدافها بشكل كامل.
4. يجب دراسة الحاجة إلى إضافة أبعاد جديدة لبطاقة الأداء المتوازن عند تطبيقها لقياس أداء المنشأة تبعاً لاحتياجات هذه المنشأة، ووضع مقاييس أداء مناسبة للأبعاد الجديدة.
5. محاولة دمج نظام بطاقة الأداء المتوازن بالأنظمة الإلكترونية للشركات الصناعية السورية، وذلك من خلال إعداد برامج حاسوبية خاصة وفق أسس وقواعد معينة، بحيث تساعد في فهم بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقها في الشركات الصناعية السورية.
6. ضرورة تطوير أنظمة التكاليف والمحاسبة الإدارية في الشركات الصناعية السورية؛ وتحقيق التكامل فيما بينها، بهدف التحديد الدقيق لتكلفة المنتج، والوصول إلى معلومات تدعم القدرة التنافسية للشركات في ظل تغيرات بيئة الأعمال الحديثة، وبما يتوافق مع متطلبات إعادة الإعمار في الجمهورية العربية السورية.
7. زيادة التوعية المهنية والتأهيل العلمي لدى متخذي القرارات في الشركات الصناعية لمعرفة كيفية تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة بشكل عام، وبطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص في الشركات الصناعية السورية، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية وورشات عمل متخصصة حول بطاقة الأداء المتوازن، ونشر الدراسات والأبحاث التي تبرز أهمية هذه الأساليب وفوائدها، وانعكاسات تطبيقها على المتغيرات المختلفة في المنشآت.

ثالثاً: مقترحات البحث المستقبلية:

يوصي البحث بالقيام ببحوث مستقبلية فيما يخص بطاقة الأداء المتوازن وآليات التطبيق السليم لها، وانعكاسات هذا التطبيق على المتغيرات الأخرى، ليس في القطاع الصناعي فحسب بل في جميع القطاعات العاملة في سورية. ومن الأبحاث التي يوصي بها الباحث:

1. أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف الشركات الصناعية السورية.
2. أثر دمج بطاقة الأداء المتوازن بالأنظمة الحاسوبية للشركات الصناعية السورية.
3. مدى قدرة بطاقة الأداء المتوازن على التنبؤ بالفشل المالي في الشركات الصناعية السورية.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. أبو قحف، عبد السلام، 2002، "**أساسيات التنظيم والإدارة**"، (دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية).
2. أبو ماضي، كامل، 2015، "**قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**"، (رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجنان، لبنان).
3. إدريس، ثابت عبد الرحمن، 2005، "**إدارية الأعمال –نظريات ونماذج وتطبيقات**"، (الدار الجامعية، الإسكندرية).
4. ادريس، وائل، الغالبي، طاهر، 2009،"**أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**"، (دار الوائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان).
5. الأشقر، ميادة محمد، 2011، "**إطار مقترح لقياس الأداء الاستراتيجي في منشآت الأعمال في ظل بيئة الإنتاج الحديثة**"، (رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق).
6. البشتاوي، سليمان حسين، 2004، "**إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية (دراسة ميدانية في البنوك الأردنية)**"، (مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد 1).
7. بشماني، شكيب، 2014، "**دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية**"، (مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 5).
8. بلاسكة، صالح، 2012، "**قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة بعض المؤسسات)**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، الجزائر).
9. بوحوش، عمار، 1984، "**الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة**"، (المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر).
10. بوصبع، سهام عمار، 2009، "**أثر إدارة المعرفة في فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة ميدانية في المصارف الجزائرية)**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق).
11. تعلب، سيد صابر، 2011، "**نظم دعم واتخاذ القرارات الإدارية**"، (دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان).

12.جاد المولى، مصطفى محمود، 2012، "**استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء في تقييم الأداء البيئي للمنشأة بهدف زيادة التنافسية لها في ظل بيئة الإنتاج الحديثة: دراسة ميدانية**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة).

13.جاريسون، ري إتش وإريك نورين، ترجمة محمد عصام الدين، 2006، "**المحاسبة الإدارية**"، (دار المريخ).

14.جاك دانكان، ترجمة محمد الحديدي، 1989، "**أفكار عظيمة في الإدارة – دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري**"، (الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة).

15.حديد محمد، موفق، 2001، "**الإدارة – المبادئ والنظريات والوظائف**"، (الحامد للنشر والتوزيع، الأردن).

16.الحزامي، عبد الحكم أحمد، 1998، "**فن اتخاذ القرار – مدخل تطبيقي**"، (مكتبة ابن سينا، مصر).

17.حنفي، عبد الغفار، أبو قحف، عبد السلام، 1993، "**تنظيم وإدارة الأعمال**"، (المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية).

18.حنفي، عبد الغفار، الصحن، محمد فريد، 1991، "**إدارة الأعمال**"، (الدار الجامعية، الإسكندرية).

19.خلفي، أسمهان، 2009، "**دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات (دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمبصرات)**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر – باتنة، الجزائر).

20.الخليل، محار عبد الله، 2012، "**تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن).

21.درغام، ماهر موسي، وأبو فضة، مروان محمد، (2009)، "**أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (دراسة ميدانية)**"، (مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد 17، العدد 2).

22.زرير، رانيا، 2008، "**إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سورية (حالة عملية مقارنة)**"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق).

23.زريق، إيهاب صبيح، 2001، "**إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة**"، (دار الكتب العليمة للنشر والتوزيع، القاهرة).

24.سعد، خالد سلمان، 2010، **دور عملية الرصد البيئي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان وزارة الصناعة والمعادن)**، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد).

25.السنباني، عامر عبد الوهاب، 2012، "**الثقافة التنظيمية وأثرها على اتخاذ القرار الإداري – دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية في الجمهورية اليمنية**"، (رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق).

26.سويدات، أحمد عبد الله، الشيخ، فؤاد نجيب، 2017، "**أثر التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين العاملة في الأردن**"، (المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 1، الأردن).

27.سويلم، محمد، 1998، "**الإدارة**"، (دار الهاني للطباعة، مصر).

28.الشرقاوي، علي، 2002، "**العملية الإدارية – وظيفة المديرين**"، (دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية).

29.شريف، زماخ مهنا، 2012، "**إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركات التأمين في سورية (دراسة عملية)**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق).

30.الشعباني، صالح إبراهيم، 2011، "**المنظور الاستراتيجي لاستخدام أنموذج بطاقة الأداء المتوازن محاسبياً وأوجه القصور**"، (مجلة بحوث مستقبلية، العدد 33-34، العراق).

31.الشماع، خليل محمد حسن،2007 "**مبادئ الإدارة –مع التركيز على إدارة الأعمال**"، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان).

32.شمس الدين، عبد الله شمس الدين، 2005، "**مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية**"، (مركز تطوير الإدارة والإنتاجية، وزارة الصناعة، الجمهورية العربية السورية).

33.الشهري، سعد محمد علي، 2008، "**الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظ الطائف**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية).

34.صالح، فاتن عبد الله، 2009، "**أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرارات**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن).

35.العامري، صالح مهدي محسن، الغالبي، طاهر محسن منصور،2007، "**الإدارة والأعمال**"، (دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان).

36.العبادي، مصطفى راشد، 2002، "**إطار مقترح لتقييم أداء المنشآت الصناعية في ضوء بيئة التصنيع الحديثة –دراسة اختبارية**"، (مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة الزقازيق، السنة الثانية والعشرون، العدد الثاني).

37.عباس، ربيع، 2011، "**نظم دعم القرار ودورها في اتخاذ قرارات التسعير في المؤسسة العامة السورية للنقل البحري**" (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق).

38.عبد الحليم، نادية راضي، 2005، "**دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة**"، (مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأزهر، المجلد 21، العدد 2).

39.عبد اللطيف، عبد اللطيف وتركمان، حنان، 2006، "**بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء**"، (مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 1).

40.عبد، غسان فيصل، وحنظل، قاسم أحمد، 2009، "**أثر عناصر نظم المعلومات الإدارية في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية**"، (مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 5، العدد 13، العراق).

41.عبيد، غادة إسماعيل حسن، 2015، "**أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار (دراسة ميدانية على البنوك التجارية في قطاع غزة)**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين).

42.عبيدات، سهيل، 2007، "**إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال لقيادة الفعالة**"، (عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن).

43.العتيبي، بندر بن محمد، "**اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينه من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية).

44.العزاوي، خليل محمد، 2006، "**إدارة اتخاذ القرار الإداري**"، (دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان).

45.عليان، ربحي مصطفى وأبو زيد، محمد خير سليم، 2003 "**ضغوط العمل لدى العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية الحكومية والخاصة**"، (مجلة العلوم التربوية، الأردن، المجلد 30، عدد 1).

46.عوجة، ازدهار مراد، 2010، "**العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في القيمة المستدامة للمنظمة –دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية لإنتاج المشروبات الغازية**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق).

47.عودة، إياد محمد، 2008، "**قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها بتحقيق الرفاهية الاجتماعية –دراسة ميدانية (تطبيقية) على فنادق ذات فئات خمس نجوم في الأردن**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوساط للدراسات العليا، الأردن).

48.عودة، إياد محمد، 2008، "**قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها بتحقيق الرفاهية الاجتماعية –دراسة ميدانية (تطبيقية) على فنادق ذات فئات خمس نجوم في الأردن**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوساط للدراسات العليا، الأردن).

49.عوض، فاطمة رشدي، 2009، "**تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن BSC ونظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في تطوير أداء المصارف الفلسطينية (دراسة تطبيقية بنك فلسطين)**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين).

50.الغالبي، طاهر حسن، إدريس، وائل محمد، 2007، "**الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)**"، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان).

51.غالية، فادن، 2015، "**أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (دراسة حالة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة)**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر–بسكرة، الجزائر).

52.الغزالي، حافظ عبد الكريم، 2012، "**أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن).

53.الفضل، مؤيد عبد الحسن، 2004، "**نظريات اتخاذ القرار**"، (دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن).

54.فلوح، صافي، ميده، إبراهيم، وآخرون، 2008، "**المحاسبة الإدارية**"، (منشورات جامعة دمشق، دمشق).

55.قاموس المعاني متاح على الرابط https://www.almaany.com/.

56.القحطاني، صالح بن ناصر شغرود، 2007، "**الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة)**"، (رسالة ماجستير غير المنشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض).

57.القواص، عبد الله، 2010، **إمكانية استخدام بطاقة الأهداف المتوازنة في رفع كفاءة الأداء (دراسة تطبيقية على شركة للاتصالات الخليوي)**، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق).

58.الكلالدة، ظاهر، 1997، "**القيادة الإدارية**"، (دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن).

59.كنعان، نواف، 2003، "**اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**"، (دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان).

60.كنعان، نواف، 2007، "**اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**"، (دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإصدار السادس، عمان).

61.كنعان، نواف، 2009، "**القيادة الإدارية**"، (دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى).

62.اللوزي، موسى، 1999، "**التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)**"، (دار وائل للنشر، طبعة الأولى، عمان، الأردن).

63.المحاسنة، محمد عبد الرحيم، 2005، "**أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات – دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية**"، (المجلة الأردنية في إدارية الأعمال، المجلد 1، العدد 1، الأردن).

64.محمد علي، لعلايمية، 2015، "**أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات –دراسة ميدانية لمؤسسة فريتال–عنابة**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير–بسكرة، الجزائر).

65.المصري، أحمد محمد، 2000، "**الإدارة الحديثة (الاتصالات والمعلومات والقرارات)**"، (مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية).

66.المصري، محمد وسام عصام، 2012، "**الطرق العلمية في اتخاذ القرار ودورها في تحقيق كفاءة الأنشطة اللوجستية (دراسة مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي العام والخاص في سورية)**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق).

67.المطري، خالد صالح علي، 2010، "**استخدام بطاقة الأداء المتوازن بهدف تدعيم استراتيجيات الشركات اليمنية لصناعة الأدوية (دراسة عملية)**"، (رسالة دكتوره غير منشوره، جامعة دمشق، دمشق).

68.المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، غربية، رمضان فهيم، 2006، "**التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن**"، (المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة).

69.مناصرية، إسماعيل، 2004، "**دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية –دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر).

70.موسى، شهرزاد محمد شهاب، 2010، "**القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط**"، (دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان).

71.الناطور، جهاد ربحي، 2005، "**أثر تطبيق معايير بطاقة الأداء المتوازن على القرار الاستثماري في الشركات الصناعية الأردنية**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت، الاردن).

72.النجار، فايز صالح، النجار، نبيل، الزعبي، ماجد، 2009، "**أساليب البحث العلمي – منظور تطبيقي**"، (دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن).

73.النمر، سعود محمد وآخرون، 2006، "**الإدارة العامة – الأسس والوظائف**"، (مكتبة الفرزدق، الطبعة السادسة، الرياض).

74.نور الهدى، درابلي، 2013، "**دور التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أكلي محند أولحاج، الجزائر).

75.هاشم، زكي محمود، 2001، "**أساسيات الإدارة**"، (منشورات ذات السلاسل، الكويت).

76.الهزايمة، أحمد صالح، 2009، "**دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات العامة لمحافظة اربد (دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة اربد)**"، (مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الأول).

ثانياً: المراجع باللغة الإنكليزية:

1. Abdullah, I., Umair, T., Rashid, others, 2013, **"Developments on Balanced Scorecard: A Historical Review"**, (World Applied Sciences Journal, Vol. 21, No.1).
2. Ala'a, N. & Noor, A., 2010, **"Developing Measurement Mathematical Model in Management Change and Strategic Planning using BSC Perspectives"**, (Thesis Submitted, Middle East University, Amman, Jordan).
3. Albright, T., & Lam, M., 2006, **"Managerial accounting and continuous improvement initiatives: A retrospective and framework"** (Journal of Managerial Issues).
4. Arveson, Paul, 2007, **"The Balanced Scorecard for Port Authorities"**, (Presentation for American association of port authorities), available on www.BalancedScorecard.org , Retrieved March 2018.
5. Atkinson, Anthony el al, 2003, **"Management Accounting"**, (3rd Pearson Prenice Hall, New Delhi).
6. Bassie, L., & Mcmurrer, D., 2004, **"Double Yield: Are Employee Skills a Cost or an Asset?"**, (Business Ethics: The Magazine of Corporate Responsibility, Vol.18, Is.3).
7. Berliner, C., & Brimson, J. A., 1988, **"Cost management for today's advanced manufacturing The CAM-I conceptual design"**, (Harvard Business School Press, Boston, Mass).
8. Bose, S., & Thomas, K., 2007, **"Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital**", (Journal of intellectual capital, Vol.8, No.4).
9. Brown, MG, 2000, **"Winning score: How to design and implement organizational scorecards**", (Portland: Productivity Press).
10. Cobbold, I.C. and Lawrie, G.J.G., 2002, **"The development of the balanced scorecard as a strategic management tool"**, (Proceedings of the 3rd International Conference on Performance Measurement and Management, PMA 2002, Boston, MA, July).
11. Cokins, G., 2004, **"Performance management finding the Missing Pieces (To Close the Intelligence Gap)"**, (John Wiley & Sons, New Jersey).
12. Cooper, R. Slagmulder, Regine, 2017, **"Target costing and value engineering"** (Routledge).
13. Drucker, P.F, 2007, **"The practice of management"**, (Burlington, MA: Butterworth-Heinnman, 2nd Ed.).

14. Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M., 2001, **"The Sustainability Balanced Scorecard–a tool for value-oriented sustainability management in strategy-focused organizations**", (In Conference Proceedings of the 2001 Eco-Management and Auditing Conference, ERP Environment: Shipley, Vol. 83, 2001, June).
15. Fitzgerald, Stephen P., 2002, "**Decision making**", (Capstone Publishing, London).
16. Frigo, Mark L., pustorino, Paul G., Krull Jr., George W., 2000, **"The Balanced Scorecard For Community Banks: Translating Strategy Into Action"**, (Bank Accounting & Finance , Spring 2000 ,Vol. 13, Iss. 3).
17. Garrison, Ray, & H., Eric, w., & Seal, Willie, 2003, **"Management Accounting"**, (McGraw-Hill).
18. Georgakellos, D. A, 2005, **"Evaluation of life cycle inventory results using critical volume aggregation and polygon-based interpretation**", (Journal of Cleaner Production, Vol.13, No.6).
19. Gorzen-Mitka, I., Okreglicka, M., **"Improving Decision Making in Complexity Environment"**, (Procedia Economics and Finance, 2014), Available online at www.sciencedirect.com .
20. Griffin, J. J., & Mahon, J. F., 1997, **"The corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty-five years of incomparable research"**, (Business & society, Vol. 36, No. 1).
21. Guimaraes, B., Simoes, P., & Marques, R. C, 2010 **"Does performance evaluation help public managers? A Balanced Score card approach in urban waste services"**, (Journal of Environmental Management, Vol. 91, Iss. 12, December).
22. Gumbus A., Lyons B., **"The Balanced Scorecard at Philips Electronics"**, (strategic Finance, Vol.84, Issue 5, November 2002).
23. Harrison, F., 1992, **"The Managerial Decision Making Process"**, (Houghton, Boston).
24. Hermanson, Dana R., and Heather M. Hermanson**,** 1997, **"The Balanced Scorecard as A Board Tool"**, (Corporate Board, January-February 1997, Vol. 18, Iss. 102).
25. Hopue, Z., 2014, "**20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research",** (The British Accounting Review journal, Volume 46, Issue 1).
26. Horngren, C. T., Foster, G., & Datar, S. M., 2003, "**Cost Accounting: A Managerial Emphasis**", (Prentice – Hall International, eleventh edition).

27. Ittner, C. D., & Larcker, D. F. 1998, **"Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction**", (Journal of accounting research, 36).
28. Ivanov, C., Avasilcăi, S., 2014, "**Measuring the performance of innovation processes: A Balanced Scorecard perspective"**, (Procedia - Social and Behavioral Sciences 109, 2nd World Conference on Business, Economics and Management - WCBEM 2013).
29. Jain, J. N., & Singh, P. P. 2007, "**Modern Advertising Management: Principles and Techniques"**, (Regal Publications).
30. James, K., 2011, **"Redesigning the Balanced Scorecard Model: An African Perspective"**, (Doctor Dissertation, University of Pretoria, South Africa).
31. Johnson, Christinian C., and Beiman, Irv, 2007, **" Balanced Scorecard: for State-owned Enterprises: Driving Performance and Corporate Governance**", (Asian Development Bank, Philippines).
32. Kadarova, J., Durkacova, M., Kalafusova L., 2014, **"Innovative approaches to the modification of BSC model**", (Procedia - Social and Behavioral Sciences, 143).
33. Kaplan, & Atkinson, 1998, **"Advanced Management Accounting"**, (Prentice Hall, New Jersey, 3rd Ed).
34. Kaplan, R .S. & David P. Norton, 1996**, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, (Harvard Business School Press, Boston, America).
35. Kaplan, R. S. & Norton, D. P., "**Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes"**, (Harvard Business School Press, 2004).
36. Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1996, **"Linking the balanced scorecard to strategy"**, (California Management Review, Vol. 39 No. 1).
37. Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1996, **"Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", (**Harvard Business Review, Vol. 74, Issue January-February)**.**
38. Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2000, **"The Strategy Focused Organization"**, (HBS Press, Boston, MA).
39. Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2001, **"Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management"**, (Accounting Horizons**,** Part 2**,** Vol.15, No.1).
40. Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2004, "**Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets"**, (Harvard Business Review, Vol. 82, No.2).
41. Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2009, "**Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard",** Management Accounting Research, Vol. 3).

42. Kaplan, R. S. 1998**, "Cost & effect: using integrated cost systems to drive profitability and performance"**, (Harvard Business Press, Boston).
43. Kaplan, R., & Norton, 1993, **'Putting the balanced scorecard to work'**, (Harvard Business Review, Vol. 71, No.5, September/October).
44. Kaplan, R., & Norton, D., 1992, "**The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance**", (Harvard Business Review, January-February, issue 1992).
45. Kershaw, R., & Kershaw, S., 2001, "**Developing a balanced scorecard to implement strategy at St. Elsewhere hospital",** (Management Accounting Quarterly, Vol. 2, Issue 2).
46. Keyes, J., 2005, **"Implementing the IT balanced scorecard: aligning IT with corporate strategy ",** (Published by Auerbach Publications Taylor & Francis Group).
47. Kim, D. J., Yue, K. b., Al-Mubaid H., Hall, S. P.,& Abeysekera, K., 2012, **"Assessing Information Systems and Computer Information Systems Programs from a Balanced Scorecard Perspective"**, (Journal of Information Systems Education, Vol. 23, No.2).
48. Lawrie, G., Cobbold, I. and Marshall, J., 2004, **"Corporate performance management system in a devolved UK governmental organization: a case study"**, (International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53, No. 4).
49. Lawrie, G., Cobbold, I., 2004 **"Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool"**, (International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53, No. 7).
50. Lebas, M., 1986, "**Management Accounting Practice in France"**, (Management accounting: European perspectives).
51. Libby, T., Salterio, S. E., & Webb, A., 2004, **"The Balanced Scorecard: The Effects of Assurance and Process Accountability on Managerial Judgment"**, (The Accounting Review, Oct 2004, Vol. 79, Iss.4).
52. Lynch, R. L., & Cross, K. F., 1991, **"Measure up"**, (London, Blackwell).
53. McKinsey Quarterly Global Survey of Business Executives, November 2004.
54. Md Zin, N., Sulaiman, S., Ramli, A., Nawawi, A., "**Performance Measurement and Balanced Scorecard Implementation: Case Evidence of a Government-linked Company", (**International Conference on Economics and Business Research 2013, Volume 7, 2013).
55. Misankova, M., & Kocisova, K., 2014**,"Strategic implementation as a part of strategic management"**, (Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol.110).

56. Miyake, Dylan. **"Implementing Strategy With The Balance Scorecard: An Introduction To The Strategy-Focused Organization"**, (Development Management Review Magazine, October 2002).
57. Monden, Y., 2011, **"Toyota production system: an integrated approach to just-in-time"**, (Productivity Press).
58. Mouritsen, J., Thorsgaard Larsen, H., & Bukh, P. N., 2005, **"Dealing with the Knowledge Economy: Intellectual Capital Versus Balanced Scorecard**", (Journal of intellectual capital, Vol.6 No.1).
59. Negulescu O., Doval E., 2014, **"The quality of decision making process related to organizations effectiveness"**, (Procedia Economics and Finance, 15).
60. Niven, Paul R., 2003, **"Balanced Scorecard step by step for government and nonprofit agencies "**, (John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, first ed., Canada)**.**
61. Niven, Paul R., 2006, **"Balanced Scorecard step by step - Maximizing Performance and Maintaining Results"**, (John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2nd ed., Canada).
62. Norton, D. P., & Russell, R. H., 2005, **"Translate the Strategy into Operational Terms",** (Balanced Scorecard Report, May–June 2005).
63. Olve, N. G., Roy, J., & Wetter, M., 1999, **"Performance drivers: A practical guide to using the balanced scorecard",** (J. Wiley).
64. Pandey, I., M., 2005, **"Balanced Scorecard: Myth and Reality", (**VIKALPA, Vol. 30, No. 1, January - March 2005, Indian).
65. Person, R., 2009, **"Balanced scorecards and operational dashboards with Microsoft Excel**", (John Wiley & Sons, first ed., Canada).
66. Porter, M. E., 1996, **"What Is Strategy?"**, (Harvard Business Review, Vol. 74, Iss. 6, November-December).
67. Porter, M. E., 2008, **"The five competitive forces that shape strategy**", (Harvard business review, Vol.86, No.1).
68. Quesado, P., Aibar Guzmán, B., Lima Rodrigues, L., 2018, "**Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation",** (Intangible Capital, Vol. 14, Issue 1).
69. R. Charan and G. Colvin, 1999, **"Why CEOs Fail",** (Fortune, June 21).
70. Rigby, D. & Bilodeau, B., 2013, **"Management Tools and Trends 2013",** London: Bain & Company. Available online at http://bain.de/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_%26_Trends_2013.pdf [Accessed February 3th 2018]

71. Rohm, H., 2002, **"Improve Public Sector Rector Results with A Balanced Scorecard: Nine Step to Success"**, (Washington, DC: US Foundation for Performance Measurement).
72. Roman, R. M., Hayibor, S., & Agle, B. R, 1999, **"The relationship between social and financial performance: Repainting a portrait**", (Business & Society, Vol. 38, No. 1).
73. Russell-Jones, Neil, 2000, **"The decision-making skills for business"**, (M. New York, E. Sharpe, Inc.).
74. Shulver, M., Lawrie, G. and Andersen, H. 2000, **"A process for developing strategically relevant measures of intellectual capital"**, (Proceedings of the 2nd International Conference on Performance Measurement and Management, PMA 2000, Cambridge, July).
75. Stewart, A. T., 1999, **"Intellectual Capital"**, (New York: Currency, 1999), P. xxi.
76. Stewart, T. A., 1997, **"Intellectual Capital: The Wealth of New Organizations**", (Nicholas Brealey Publishing Ltd, London).
77. Stewart, Wendy E .,**"Balanced Scorecard For Projects"**, (Project Management Journal, Mar 2001, Vol. 32, Issue 1).
78. Thompson, K. R. & Mathys, N. J., 2008, **"The Aligned Balanced Scorecard: An Improved Tool for Building High Performance Organizations"**, (Organizational Dynamics, Vol.37, No.4).
79. Tucker, M., & Pitt, M. 2009, **"Customer performance measurement in facilities management: a strategic approach"**, (International Journal of Productivity and Performance Management, Vol.58, No.5).
80. White, Colin, 2004, **"Strategic management"**, (Macmillan division of st. Martin's Press).
81. Wiersma, E., 2009, "**for which purposes do managers use Balanced Scorecards? An Empirical Study**", (Management Accounting Research, Volume 20, No 4).
82. Wong-On-Wing, B., Guo, L., Li, W., & Yang, D., 2007, **"Reducing conflict in balanced scorecard evaluations",** (Accounting, Organizations and Society, Vol. 32, Iss. 4-5, May-July 2007).
83. Yang, K. M., Cho, Y. W., Choi, S. H., Park, J. H., & Kang, K. S., 2010, **"A Study on Development of Balanced Scorecard for Management Evaluation Using Multiple Attribute Decision Making"**, (Journal of Software Engineering and Applications, 3(03)).

الملاحق

ملحق رقم 1 (الاستبيانات)

الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسـم المحاسبة

استبيان الدراسة

الأستاذ الفاضل / الأستاذة الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .... تحية طيبة وبعد:

أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم إعداده استكمالاً لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، بعنوان:

"أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في عملية اتخاذ القرارات للشركات الصناعية السورية (دراسة ميدانية)"

الذي يبحث في بطاقة الأداء المتوازن من جهة انعكاس استخدامها على عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية السورية، ومن ثّم انعكاسها على الاقتصاد السوري، وتأتي أهمية هذا البحث من الظروف التي تعيشها الشركات الصناعية السورية في الوقت الراهن، ومدى حاجة الاقتصاد الوطني إلى تحسين أداء الشركات الصناعية وتحسين عملية اتخاذ القرارات لديها في ظل الأزمة التي يمر بها بلدنا الحبيب.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية علمية وعملية في هذا الموضوع، فإن الباحث يرجو من حضراتكم الإجابة على الأسئلة المطروحة وتزويد الباحث بآرائكم القيّمة، وإن مساهمتكم هي محل شكر وتقدير للجهد الذي تبذلونه لمساعدة الباحث في الحصول على معلومات واقعية وحقيقية عن موضوع البحث، والتي تشكل دعماً لحركة البحث العلمي والتنمية في وطننا، وكما يقول عليه الصلاة والسلام ((..وَاللَّهُ فِي عَوْنِ الْعَبْدِ مَا كَانَ الْعَبْدُ فِي عَوْنِ أَخِيهِ)).

علماً أنَّ جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان هي لأغراض البحث العلمي، وإجاباتكم ستكون محاطة بالسّرية التّامة، وسيتم تزويدكم بنتائج البحث إذا رغبتم بالاطلاع عليها.

شاكراً لكم حسن تعاونكم وتجاوبكم

المشرف	الباحث
الأستاذ الدكتور نبيل الحلبي	**عمار محمد عادل الدمني**

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

نظام للإدارة الاستراتيجية ولتقييم أداء المنشأة من جميع الجوانب، من خلال ترجمة رؤية المنشأة واستراتيجيتها إلى أهداف محددة، ومن ثَمَّ تحديد مجموعة من المقاييس لكل هدف من الأهداف لقياس مدى تحقق تلك الأهداف، وتوزيع هذه المقاييس على الأبعاد الأساسية (البُعد المالي، وبُعد العملاء، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد التعلم والنمو، والبُعد الاجتماعي والبيئي) لتقييم أداء المنشأة كلّها.

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو، البُعد الاجتماعي والبيئي

أسئلة الاستبيان

تتكون أسئلة الاستبيان من قسمين، يتعلق القسم الأول بمعلومات عامة عن المجيبين، في حين يتعلق القسم الثاني بأسئلةٍ ذاتِ علاقة بمتغيرات الدراسة.

القسم الأول: معلومات عامة عن المجيبين

يرجى وضع إشارة (×) أمام الإجابة المناسبة لكم:

- **المؤهل العلمي:**

□ دبلوم	□ بكالوريوس	□ ماجستير	□ دكتوراه	□ غير ذلك

- **المركز الوظيفي:**

□ مدير عام	□ مدير مالي	□ مدير مبيعات
□ مدير إنتاج	□ مدير موارد بشرية	□ موظف

- **عدد سنوات الخبرة:**

□ أقل من 3 سنوات	□ من 3 إلى 7 سنوات	□ من 7 إلى 10 سنة
□ أكثر من 10 سنة		

- **عدد العاملين في المنشأة:**

□ أقل من 50 عامل	□ من 50-150 عامل	□ من 150-300 عامل
□ أكثر من 300 عامل		

الأسئلة الخاصة بالمدير العام

القسم الثاني: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

الرجاء وضع إشارة (×) أمام الإجابة التي تراها مناسبة وتعبّر عن وجهة نظرك:

البعد الاجتماعي والبيئي				
تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الستة في الشركات الصناعية السورية		**دائماً**	**نادراً**	**أحياناً**
1	يساهم تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في زيادة فرص العمل			
2	يساهم تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطور المنتجات صديقة البيئة			
هل تقوم باستخدام المؤشرات الاجتماعية والبيئية الآتية لتقييم أداء منشأتك؟		**دائماً**	**نادراً**	**أحياناً**
1	التطور في مستويات دخول العاملين			
2	قيمة الغرامات			
3	تطور أساليب معالجة المخلفات (إعادة التدوير)			
4	تطور أساليب معالجة العادم (مثل تطاير المواد)			
5	تطور المنتجات صديقة البيئة			
6	التطور في فرص العمل التي تتيحها المنشأة للمجتمع			

الأسئلة الخاصة بالمدير المالي

القسم الثاني: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

الرجاء وضع إشارة (×) أمام الإجابة التي تراها مناسبة وتعبّر عن وجهة نظرك:

البعد المالي				
تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الستة في الشركات الصناعية السورية		**دائماً**	**نادراً**	**أحياناً**
1	يساعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على زيادة ربحية الشركة			
2	يساعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين السيولة النقدية			
هل تقوم باستخدام المؤشرات المالية الآتية لتقييم أداء منشأتك؟		**دائماً**	**نادراً**	**أحياناً**
1	صافي الربح			
2	معدل الربحية = (صافي الربح / صافي المبيعات)			
3	معدل نمو المبيعات = (مبيعات العام الحالي / مبيعات العام السابق)			
4	معدل العائد على رأس المال المستثمر = (صافي الربح / راس المال المستثمر)			
5	العائد على حقوق الملكية = (صافي الربح / متوسط حقوق الملكية)			
6	نسبة التداول = (الأصول المتداولة / الالتزامات المتداولة)			
7	نسبة المديونية الكاملة = (مجموع الديون / حقوق الملكية)			
8	معدل دوران المدينون = (صافي المبيعات الأجلة / متوسط المدينون)			
9	معدل دوران المخزون = (تكلفة المبيعات / متوسط المخزون)			

الأسئلة الخاصة بمدير المبيعات

القسم الثاني: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

الرجاء وضع إشارة (×) أمام الإجابة التي تراها مناسبة وتعبّر عن وجهة نظرك:

بعد العملاء				
تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الستة في الشركات الصناعية السورية		**دائماً**	**نادراً**	**أحياناً**
1	يؤدي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين الخدمات المقدمة للعملاء الحاليين والمتوقعين			
2	تفيد بطاقة الأداء المتوازن في معرفة متطلبات عملاء الشركة وتقديمها بتكاليف مقبولة			
هل تقوم باستخدام مؤشرات العملاء التالية لتقييم أداء منشأتك؟		**دائماً**	**نادراً**	**أحياناً**
1	رضا العملاء (مدى رضا العملاء عن منتجات وخدمات الشركة)			
2	ولاء العملاء (إعادة شرائه من الشركة مع عدم قبوله الشراء من المنافسين)			
3	الحصة السوقية (نسبة مبيعات الشركة إلى المبيعات الإجمالية بالسوق)			
4	عدد شكاوى العملاء			
5	حجم المبيعات			
6	نسبة المرتجعات إلى مبيعات الشركة			
7	تطور عدد العملاء			

الأسئلة الخاصة بمدير الإنتاج

القسم الثاني: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

الرجاء وضع إشارة (×) أمام الإجابة التي تراها مناسبة وتعبّر عن وجهة نظرك:

بعد العمليات الداخلية				
تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الستة في الشركات الصناعية السورية		**دائماً**	**نادراً**	**أحياناً**
1	يساهم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف الإنتاج ورقابة هيكل التكاليف			
2	يساهم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض الوقت اللازم للإنتاج			
هل تقوم باستخدام مؤشرات العمليات الداخلية الآتية لتقييم أداء منشأتك؟		**دائماً**	**نادراً**	**أحياناً**
1	التسليم في الوقت المحدد			
2	معدل دوران المخزون			
3	دقة التخطيط لعملية الإنتاج			
4	الزمن اللازم لإنتاج المنتجات الجديدة			
5	نسبة المعيب			
6	معدل الضياع في المواد			
7	معدل الضياع في الوقت			
8	عدد نقاط الاختناق في مركز الإنتاج والخدمات			
9	وقت تحرك المواد بين مراكز الإنتاج			

الأسئلة الخاصة بمدير الموارد البشرية

القسم الثاني: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

الرجاء وضع إشارة (×) أمام الإجابة التي تراها مناسبة وتعبّر عن وجهة نظرك:

بعد التعلم والنمو				
تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الستة في الشركات الصناعية السورية		**دائماً**	**نادراً**	**أحياناً**
1	يساهم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في إقامة دورات تدريبية فنية ومهنية تخص العمل الوظيفي.			
2	توفر بطاقة الأداء المتوازن مساحة مهمة لإدارة الشركة في تطوير مهارات الموظفين وتنمية قدراتهم على أداء الوظائف للأنشطة المختلفة.			
هل تقوم باستخدام مؤشرات العمال الآتية لتقييم أداء منشأتك؟		**دائماً**	**نادراً**	**أحياناً**
1	رضا العاملين			
2	مستوى ولاء العاملين للشركة			
3	عدد أيام غياب العاملين			
4	سهولة إجراءات التوظيف والتسريح			
5	حوادث السلامة			
6	إنتاجية العاملين			
7	وجود الحافز لدى العاملين للعمل			
8	ابتكار العاملين لمنتجات جديدة			

الأسئلة المشتركة بين جميع المديرين (المدير العام، المدير المالي، مدير المبيعات، مدير الإنتاج، مدير الموارد البشرية)

عملية اتخاذ القرارات				
	عندما تريد اتخاذ قرار يتعلق بمشكلات منشأتك	دائماً	نادراً	أحياناً
محور متخذ القرار				
1	هل تبحث عن حلول لتجنب المشكلة بدلا من البحث عن حلول لحل المشكلة؟			
2	هل تبحث عن المشكلات في حال عدم وجودها للقيام بحلها؟			
3	هل تجمع معلومات عن المشكلة التي تريد حلها بدلاً من جمع معلومات عن كامل المنظمة؟			
4	هل تعتمد على منهج محدد وفق خطوات واضحة بدلاً من الاعتماد على الحدس والتخمين؟			
محور نوع القرار				
5	هل القرارات التي تقوم باتخاذها تكون بسيطة ومتكررة ولديك معلومات سابقة عنها؟			
6	هل القرارات التي تقوم باتخاذها تعتمد على معلومات مؤكدة بدلاً من الافتراضات؟			
7	هل تشارك الآخرين في اتخاذ القرار بدلاً من اتخاذ القرار بشكل منفرد؟			
8	هل تقوم قبل اتخاذ القرار بدراسة معمقة ومتأنية تشمل جميع الحلول المتاحة؟			
9	هل تقوم بتفويض سلطة اتخاذ القرار لأشخاص آخرين بدلاً من اتخاذ القرار بنفسك؟			
10	هل تأخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار ردة فعل المرؤوسين على القرار؟			
11	هل تتخذ قرارات لمنع حدوث المشكلات مستقبلا بدلاً من الانتظار حتى حصول المشكلة؟			
12	هل تكون الظروف عند اتخاذ قرار مواتية للتفكير والابتكار والإبداع؟			
محور بدائل اتخاذ القرار				
13	هل تكون المشكلات التي تعترضك بالعمل تكون مشكلات جديدة؟			
14	هل تلجأ عند اتخاذ القرار إلى الحلول المعروفة مسبقاً بدلاً من التفكير بحلول جديدة؟			
15	هل تتقيد غالباً بزمن محدد لتحديد الحلول المتاحة للمشكلة؟			
16	هل تتقيد غالباً بالإمكانات المالية المتاحة لتحديد الحلول المتاحة للمشكلة؟			

في حال رغبتكم في الحصول على نتائج هذه الدراسة، يرجى كتابة عنوان البريد الإلكتروني الخاص بكم:

البريد الإلكتروني .....

شكراً لتعاونكم وحسن استجابتكم

ملحق رقم 2 (المؤشرات المالية الأكثر استخداماً)

إجمالي الموجودات	العائد لكل عامل	معدل الائتمان
إجمالي الموجودات لكل عامل	العائد على حقوق الملكية	المطلوبات
نسبة الربح من إجمالي الموجودات	العائد على راس المال العامل	المطلوبات على حقوق الملكية
العائد على صافي الموجودات	العائد على الاستثمار	معدل دوران الذمم المدينة
صافي الدخل	القيمة المضافة لكل عامل	معدل دوران المخزون
نسبة الربح الى المبيعات	القيمة السوقية	القيمة الاقتصادية المضافة
الربح لكل عامل	سعر الحصة	القيمة السوقية المضافة
العائد	التدفق النقدي	العائد من المنتجات الجديدة
العائد من المنتجات الجديدة	إجمالي التكاليف	معدل النمو

ملحق رقم 3 (مؤشرات العملاء الأكثر استخداماً)

رضا العملاء	العملاء المفقودين	معدل حجم العملاء
ولاء العملاء	الاحتفاظ بالعملاء	العملاء لكل العاملين
الحصة السوقية	معدل اكتساب العملاء	ربحية العملاء
شكاوى العملاء	العملاء الزائرين للمنظمة	التكرار (عدد صفقات المبيعات)
الشكاوى المعالجة من أول مرة	الساعات المقضية مع العميل	نسبة العوائد من العملاء الجدد
معدل العائد	تكاليف التسويق كنسبة من المبيعات	المبيعات السنوية لكل عميل
وقت الاستجابة لطلبات العملاء	عدد الإعلانات الموضوعة	المبيعات لكل قناة توزيع
السعر المباشر	معدل الإستجابة	التكاليف الكلية للعملاء
ملائمة السعر للمنافسين	حجم المبيعات	القيمة السوقية المضافة

ملحق رقم 4 (مؤشرات العلميات الداخلية الأكثر استخداماً)

التسليم في الوقت المحدد	معدل تكرار المشتريات المرتجعة	تحسين وقت الدورة
معدل دوران المخزون	المعدل الداخلي لعائد المشاريع الجديدة	تخفيض الفاقد
التحسين المستمر	وقت التعادل	أوامر العمل المقابلة للطاقة المتاحة
دقة التخطيط	نسبة المعيب	عدد الأفكار ومقترحات التحسين الشهرية
زمن تقديم المنتجات الجديدة	سرعة الاستجابة لطلبات العملاء	عدد الحملات الإعلانية الإيجابية

ملحق رقم 5 (مؤشرات التعلم والنمو الأكثر استخداماً)

ساعات العمل	رضا العاملين	وفرة البرامج التدريبية
رضا العاملين عن البرامج التدريبية	مدى تدوير العاملين ومستوى ولائهم	تقييم واقع السلامة الوظيفية
نفقات التدريب	أفكار العاملين بخصوص التحسين	تطوير القيادة
استغلال التدريب	التغيب	إنتاجية العاملين
تكرار البرامج التدريبية الجديدة	فرص الترقيات الداخلية	جودة بيئة العمل
معدل الاتصالات الداخلية	مرونة العمل من حيث التوظيف والتسريح	التحفيز
نسبة المعلومات الاستراتيجية	إمكانية تناقل المهارات	القيمة المضافة من كل عامل
تحقيق الأهداف الفردية	عروض العمل المرفوضة	معدل تنوع العاملين
نسبة العاملين لأجهزة الحاسب	حوادث السلامة	التمكين

ملحق رقم 6 (قائمة المحكمين للاستبانة)

اسم المحكم	الاختصاص	المرتبة العلمية
الأستاذ الدكتور صافي فلوح	اختصاص محاسبة	عضو هيئة تدريس بجامعة دمشق
الأستاذ الدكتور نضال عربيد	اختصاص محاسبة	عضو هيئة تدريس بجامعة دمشق
الأستاذ الدكتور باسل أسعد	اختصاص محاسبة	عضو هيئة تدريس بجامعة دمشق

Abstract

"The Impact of Applying of the Balanced Scorecard In the Process of Decision Making for Syrian Industrial Companies (A Field Study)"

Prepared by: Ammar Mhd Adel Aldamani **Supervisor Dr.** Nabil Al-halabi

The aim of this research is to find out the impact of applying of the "balanced scorecard" in the process of decision making for Syrian industrial companies by showing the impact of each perspective of the five "Balanced Scorecard" (social and environmental perspective, financial perspective, internal processes perspective, clients perspective and learning & growth perspective) on elements of the process decision-making (decision-maker, decision-making alternatives, type of decision).

In order to achieve the aim of the research, the researcher conducted a field study on some Syrian industrial companies. Corresponding questionnaires were designed for each perspective of the "Balanced Scorecard" and were distributed to 45 industrial companies in Damascus and its countryside. To test the research hypothesis a multiple regression test and ANOVA test were used by SPSS statistical application. The research has reached a number of results, the most important are:

1. Applying the "Balanced Scorecard" in all its perspectives (financial and non-financial) has an impact of the decision-makers in the Syrian industrial companies.
2. Applying the "Balanced Scorecard" in all its perspectives (financial and non-financial) has no an impact of the decision-making alternatives in the Syrian industrial companies.
3. Applying the Balanced Scorecard in all its perspectives (financial and non-financial) has an impact of the type of decision in the Syrian industrial companies.
4. There are no significant differences in the opinion of the sample of the study and statistical significance of the impact of applying the Balanced Scorecard system in all its perspectives (financial and non-financial) on the decision-making process in the Syrian industrial companies when the expert factor was taken for decision-making.

One of the most important recommendations of the research is the need for Syrian industrial companies to apply the Balanced Scorecard for the decision-making process and consider it as an effective tool for strategic management.

Keywords: Balanced Scorecard, Process of Decision Making.

Ministry of High Education

Damascus University

Faculty of Economy

Accounting Department

"The impact of applying of the balanced scorecard in the process of decision making for Syrian industrial companies (A Field Study)"

A dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the

Requirements for the Master Degree in Accounting

Prepared by: Ammar Mhd Adel Aldamani

Supervisor Prof. Dr. Nabil Al-halabi

2018