



جامعة الجزائر 3



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم المالية والمحاسبة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم المالية والمحاسبة

تخصص مالية المؤسسة

تحت عنوان:

محددات اختيار المؤشرات في لوحة القيادة لدى المؤسسات الجزائرية

إشراف:

أ.د. شنايت مراد

إعداد الطالبة:

بركات زينب

أعضاء لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الدرجة العلمية	مؤسسة الانتماء	الصفة
رفاع توفيق	أستاذ	جامعة الجزائر 3	رئيسا
شنايت مراد	أستاذ	جامعة الجزائر 3	مقررا
لعيني سارة	أستاذ محاضر أ	جامعة الجزائر 3	عضوا
بريش خالد	أستاذ محاضر أ	جامعة الجزائر 3	عضوا
رافع نور الدين	أستاذ محاضر أ	جامعة برج بوعريج	عضوا
بلقاضي طاهر لمين	أستاذ محاضر أ	جامعة بومرداس	عضوا

السنة الجامعية 2025_2026



شكر

أولاً وقبل كل شيء، الحمد والشكر لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل والذي بنعمته

تتم الصالحات

وبعد، أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان

إلى الأستاذ الدكتور شنايت مراد الذي تفضل بالإشراف على هذه الأطروحة، ولما

بذله من جهد في سبيل إنجازها

إلى الأستاذ الدكتور رفاع توفيق على كل توجيهاته ونصائحه القيمة

إلى كل المشاركين في توزيع والإجابة على الاستبيان المعتمد في هذه الدراسة

إلى كل زملائي في مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية

إلى كل من ساهم في هذا العمل ولو بكلمة طيبة تشجيعية





إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين، حفظهما الله ورزقهم من كل
طيباته وخيراته

إلى أخواتي الأعزاء وفقهم الله في مسارهم

إلى أبناء أختي "أدم" و "روفيده"

إلى جميع أفراد العائلة

إلى جميع الأصدقاء



ملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان محددات اختيار المؤشرات في لوحة القيادة لدى المؤسسات الجزائرية، وذلك بالاعتماد على افتراضات النظرية الموقفية، بحيث تم اختبار العلاقة بين العوامل الموقفية المتمثلة في: الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، حجم المؤسسة، عدم اليقين البيئي، التكنولوجيا، واختيار المؤشرات المالية وغير المالية ضمن لوحات القيادة المتبناة من طرف المؤسسات الناشطة في القطاع الصناعي في ولاية الجزائر. ولبلغ هذا الهدف اعتمدنا على أداة الاستبيان لجمع بيانات الدراسة، حيث تم جمع 150 إجابة صالحة للتحليل من قبل أفراد عينة الدراسة، وتم التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، فمن جهة، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعض المتغيرات الموقفية على اختيار المؤشرات في لوحة القيادة، مثل حجم المؤسسة ولا مركزية اتخاذ القرار اتضح أنهما يؤثران إيجاباً على تزايد استخدام المؤشرات المالية، وكذلك بالنسبة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الذي وجدنا أن لها تأثير إيجابي على تزايد استخدام المؤشرات غير المالية في لوحة القيادة المصممة على مستوى المؤسسات محل الدراسة، ما يدل أنهم متغيرات تفسيرية لاختيار المؤشرات في لوحة القيادة. ومن جهة أخرى، تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لكل من عدم اليقين البيئي ونوع الاستراتيجية على استخدام المؤشرات غير المالية.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة، المؤشرات المالية، المؤشرات غير المالية، النظرية الموقفية، العوامل الموقفية.

Abstract:

The study aimed to identify the determinants of indicator selection in the dashboards of Algerian organizations, based on the assumptions of contingency theory. To this end, the study tested the relationship between contingency variables —namely, strategy, organizational structure, organization size, environmental uncertainty, technology, and the selection of financial and non-financial indicators within the dashboards adopted by organizations operating in the industrial sector in the Wilaya of Algiers. To achieve this objective, we used a questionnaire to collect the study data. A total of 150 valid responses were collected from the study sample for analysis, and statistical analysis and hypothesis testing were performed using the SPSS statistical software package.

The study reached a number of conclusions. On the one hand, it revealed a statistically significant effect of certain contingency variables on the selection of indicators in Dashboard. For example, firm size and decentralization of decision-making were found to have a positive effect on the increased use of financial indicators. Similarly, information and communication technology was found to have a positive effect on the increased use of non-financial indicators in the dashboards designed at the organizations under study. Indicating that these are explanatory variables for the selection of indicators in the dashboard. On the other hand, there was no statistically significant relationship between either environmental uncertainty and strategy type, and the use of non-financial indicators.

Keywords: Dashboard; Financial Indicators; Non-Financial Indicators; Contingency Theory; Contingency Variables.

فهرس المحتويات

V	شكر.....
V	إهداء.....
V	ملخص باللغة العربية.....
V	ملخص باللغة الأجنبية.....
V-V	فهرس المحتويات.....
V-V	قائمة الجداول.....
V	قائمة الملاحق.....
V	قائمة المختصرات.....
أ- و	مقدمة.....
الفصل الأول: مدخل إلى مؤشرات لوحة القيادة	
2	تمهيد الفصل الأول.....
3	المبحث الأول: الإطار النظري للوحة القيادة.....
8-3	المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة.....
14-8	المطلب الثاني: مفهوم لوحة القيادة المتوازنة.....
14	المبحث الثاني: محتوى لوحة القيادة: المؤشرات.....
24-15	المطلب الأول: خصوصية المؤشرات في لوحة القيادة.....
32-25	المطلب الثاني: مؤشرات لوحة القيادة بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية.....
33	خلاصة الفصل الأول.....
الفصل الثاني: محددات انتقاء المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة	
35	تمهيد الفصل الثاني.....
36	المبحث الأول: النظرية الموقفية وعلاقتها بلوحة القيادة.....
38-36	المطلب الأول: مفهوم النظرية الموقفية.....
43-39	المطلب الثاني: الأبحاث الرائدة في بروز النظرية الموقفية وتطبيقاتها على لوحة القيادة.....
43	المبحث الثاني: العوامل الموقفية ودورها في انتقاء المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة.....
46-43	المطلب الأول: العوامل الموقفية للبيئة الخارجية.....
56-46	المطلب الثاني: العوامل الموقفية للبيئة الداخلية.....
57	خلاصة الفصل الثاني.....

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة - دراسة ميدانية	
59	تمهيد الفصل الثالث.....
60	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....
62-60	المطلب الأول: منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات.....
63-62	المطلب الثاني: قياس وتحليل صدق وثبات أداة الدراسة.....
63	المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.....
97-64	المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
108-97	المطلب الثاني: اختبار العلاقة بين العوامل الموقفية واختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة.....
109	خلاصة الفصل الثالث.....
112-111	خاتمة.....
119-114	قائمة المراجع.....
132-121	الملاحق.....

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أوجه الاختلاف بين لوحات القيادة والتقارير	6
02	درجات مقياس ليكرت الثلاثي	61
03	معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لأداة الدراسة	63
04	الخصائص العامة لمؤسسات عينة الدراسة	64
05	توزيع آراء المبحوثين حول ممارسات استراتيجية قيادة التكلفة داخل المؤسسة	67
06	توزيع آراء المبحوثين حول ممارسات استراتيجية التميز داخل المؤسسة	68
07	توزيع آراء المبحوثين حول ممارسات استراتيجية التركيز داخل المؤسسة	70
08	توزيع آراء المبحوثين حول مستوى عدم اليقين البيئي في بيئة عمل المؤسسة	72
09	توزيع آراء المبحوثين حول درجة اللامركزية في اتخاذ القرار داخل المؤسسة	74
10	توزيع آراء المبحوثين حول مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل المؤسسة	76
11	توزيع آراء المبحوثين حول مستوى المؤشرات المالية المعتمدة في تقييم أداء المؤسسة	79
12	توزيع آراء المبحوثين حول مستوى المؤشرات غير المالية المعتمدة في تقييم أداء المؤسسة	82
13	الإحصاءات الوصفية لعبارات التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات محل الدراسة	85
14	الإحصاءات الوصفية لعبارات عدم اليقين البيئي في المؤسسات محل الدراسة	87
15	الإحصاءات الوصفية لعبارات درجة اللامركزية في اتخاذ القرار بالمؤسسات محل الدراسة	89
16	الإحصاءات الوصفية لعبارات تبني واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات محل الدراسة	91
17	الإحصاءات الوصفية لمؤشرات الأداء المالي المعتمدة في المؤسسات محل الدراسة	93
18	الإحصاءات الوصفية لمؤشرات الأداء غير المالي المعتمدة في المؤسسات محل الدراسة	95
19	الإحصاءات الوصفية لاستخدام المؤشرات المالية حسب حجم المؤسسة	97
20	اختبار Levene لتجانس التباينات	98
21	نتائج اختبار T للعينات المستقلة حسب حجم المؤسسة	98
22	مقاييس حجم الأثر لاختبار T	98
23	الإحصاءات الوصفية لاستخدام المؤشرات غير المالية حسب نوع الإستراتيجية	100

100	اختبار Levene لتجانس التباينات	24
100	نتائج اختبار T للعينات المستقلة	25
101	مقاييس حجم الأثر لاختبار T	26
102	المتغيرات المدخلة في نموذج الانحدار	27
102	ملخص نموذج الانحدار الخطي	28
103	تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار	29
103	معاملات الانحدار الخطي	30
104	المتغيرات المدخلة في نموذج الانحدار	31
104	ملخص نموذج الانحدار الخطي	32
105	تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار	33
105	معاملات الانحدار الخطي	34
106	المتغيرات المدخلة في نموذج الانحدار	35
107	ملخص نموذج الانحدار الخطي	36
107	تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار	37
108	معاملات الانحدار الخطي	38

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	استمارة الاستبيان	127-122
02	تكرارات وإحصائيات القسم الأول من الاستبيان	126
03	تكرارات وإحصائيات القسم الثاني من الاستبيان	130-127
04	تكرارات وإحصائيات القسم الثالث من الاستبيان	132-131

قائمة المختصرات

الاختصار	الدلالة باللغة الأجنبية	الدلالة باللغة العربية
BSC	Balanced scorecard	بطاقة الأداء المتوازن
KPI	Key performance indicator	مؤشرات الأداء الرئيسية
OVAR	Objective_ Variable d'action_ responsabilité	الأهداف_ متغيرات العمل_ المسؤولية
ROI	Return on investment	العائد على الاستثمار
ROE	Return on Equity	العائد على حقوق الملكية
EIS	Entreprise information system	نظام معلومات المؤسسة
ERP	Entreprise Resource planning	نظام تخطيط موارد المؤسسة

مقدمة

تمهيد:

شهدت منظمات الأعمال في الآونة الأخيرة تحديات متزايدة بفعل التغيرات السريعة في بيئتها التنافسية، التكنولوجية والاقتصادية، هذا الواقع جعل من الضروري تطوير أدوات فعالة لدعم عملياتها الإدارية وتحقيق أهدافها. وتعد لوحة القيادة من أبرز هذه الأدوات، حيث تسمح بمتابعة الأداء وقياس مدى تحقيق الأهداف المحددة، كونها تعتمد بشكل أساسي على عرض مجموعة من المؤشرات الرئيسية التي توفر رؤية شاملة وسريعة للوضع الراهن، فهي توجه تركيز المدراء إلى العناصر الأساسية في أعمالهم وتمكنهم من اتخاذ القرارات التصحيحية الملائمة بما يساعد على تحسين الأداء.

عرفت لوحة القيادة هي الأخرى تطورات في الأدبيات الإدارية، حيث في بادئ الأمر ارتكزت في مضمونها على عرض النتائج المالية التي تعكس أداء المؤسسة على المدى القصير، لكن مع تزايد تعقيدات البيئة وتغير خصائصها، استلزم الاهتمام أيضا بالجوانب الأخرى للأداء، فظهرت لوحات القيادة المتوازنة التي توفر مؤشرات ذات طبيعة مالية وغير مالية، وتجمع بين المعلومات التاريخية والمستقبلية على المدى الطويل، وفي نفس الوقت تربط بين الاستراتيجية والتسيير اليومي، ما يعطي للمدراء رؤية متكاملة عن توجهات الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وتكمن فعالية لوحة القيادة في حسن اختيار المؤشرات المناسبة، التي تعتبر من المسائل الدقيقة التي تواجه منظمات الأعمال عند تصميم لوحات القيادة، فهي ليست عملية عشوائية، بل هي نتاج تحليل دقيق لعدد من العوامل المتشابهة، كما يختلف اختيارها من مؤسسة لأخرى، إذ ليس هناك نموذج يتماشى مع جميع المؤسسات. وفي هذا السياق، حاول بعض الباحثين من مختلف العالم تفسير هذا الاختلاف في مضمونها، باستخدام افتراضات النظرية الموقفية التي تعد من النظريات الحديثة في الفكر الإداري، والتي تنطلق من فكرة مفادها أنه لا يوجد طريقة واحدة مثالية في الإدارة تتلاءم مع كل المؤسسات، وإنما تختلف ممارساتها حسب الخصائص الداخلية والخارجية المحيطة بكل منها. وبناء على ذلك، يفترض أن تكون المؤشرات المختارة لقياس الأداء متكيفة مع العوامل الموقفية، من أجل إنشاء لوحات قيادة تعكس الظروف الفعلية للمؤسسة، فليس كل نموذج لوحة قيادة ناجح في مؤسسة ما، يكون بالضرورة فعال في مؤسسة أخرى، وهذا بسبب اختلاف الظروف البيئية، الاقتصادية، التنظيمية والتكنولوجية المتاحة.

وفي السياق الجزائري، المؤسسات هي الأخرى تواجه جملة من التحديات المرتبطة بتصميم لوحات القيادة، وذلك بالنظر إلى الخصوصيات التي تميز بيئتها الاقتصادية، طبيعة أنظمتها الإدارية، فضلا عن

مستوى تطور نظم المعلومات المعتمدة داخلها، وتنعكس هذه الخصوصيات بشكل مباشر على محتوى لوحات القيادة المتبناة، مما يفرض ضرورة القيام بتحليل عميق لمحيطها الداخلي والخارجي قصد انتقاء مؤشرات تتلاءم مع ظروفها وتدعم فعالية التسيير واتخاذ القرار .

إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق، وفي ظل تنوع البيئة الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية التي تنشط فيها المؤسسات الصناعية الجزائرية، يأتي الاستفسار عن مدى قدرة لوحات القيادة المعتمدة على عكس خصوصيات هذه المؤسسات من خلال المؤشرات المستخدمة فيها، ومنه تتبلور الإشكالية الرئيسية في السؤال التالي: هل تؤثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية ضمن لوحة القيادة في المؤسسات الصناعية الجزائرية؟

الأسئلة الفرعية:

- « هل يؤثر حجم المؤسسة على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة؟
- « هل تؤثر الاستراتيجية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة؟
- « هل تؤثر لامركزية اتخاذ القرار على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة؟
- « هل يؤثر عدم اليقين البيئي على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة؟
- « هل تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة؟

فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكاليات المطروحة، نقدم الطرح التالي:

- « كلما زاد حجم المؤسسة زاد استخدام المؤشرات المالية في لوحة القيادة.
- « المؤسسات التي تتبع استراتيجية التميز تستخدم المؤشرات غير المالية أكثر من المؤسسات التي تتبع استراتيجية قيادة التكلفة.
- « كلما زادت درجة لامركزية اتخاذ القرار زاد استخدام المؤشرات المالية في لوحة القيادة.
- « كلما كانت بيئة المؤسسة غير مستقرة زاد استخدام المؤشرات غير المالية.

« كلما اعتمدت المؤسسة أكثر على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملياتها زاد اللجوء إلى المؤشرات غير المالية.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- « إبراز خصوصية المؤشرات المعروضة في لوحة القيادة.
- « تبيان علاقة العوامل الموقفية بلوحة القيادة وانتقاء مؤشرات.
- « دراسة تأثير مجموعة من العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة ضمن المؤسسات الصناعية الجزائرية.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في تفسير المحددات التي تسمح بالمفاضلة بين مؤشرات الأداء في لوحات القيادة وذلك عبر ربطها بالمدخل الموقفي والعوامل الموقفية، بما يسمح بالحصول على نتائج علمية من شأنها مساعدة المؤسسات الصناعية الجزائرية على تحسين عملية تصميم لوحات القيادة وانتقاء المؤشرات بناء على أسس سليمة تتلاءم مع متطلبات بيئتها الداخلية والخارجية، ومنه تعزز عمليات قياس الأداء واتخاذ القرارات بفعالية.

منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية والفرضيات المطروحة، اعتمدنا على المنهج الوصفي لدراسة الأدبيات المتعلقة بلوحة القيادة، مؤشرات الأداء والنظرية الموقفية، وعلى المنهج الاستقصائي باستخدام أسلوب الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة، وبالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية لتحليل البيانات واختبار العلاقة بين العوامل الموقفية واختيار مؤشرات لوحة القيادة.

الدراسات السابقة:

دراسة Alain Takoudjou Nimpa وآخرون (2021)، بعنوان Les déterminants du choix des indicateurs différenciés de mesures de la performance des pme Revue africaine de management - African management review, VOL.6 (3) PP.100-117 مقال في مجلة

حاول الباحثون من خلالها دراسة مستوى التمايز في اختيار مؤشرات الأداء لـ 254 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في الكاميرون، مع قياس العوامل الموقفية التي تؤثر على هذا الاختيار والتي من بينها الحجم، الاستراتيجية، عدم اليقين البيئي، وكذا الخصائص الشخصية للمدير. وأظهرت النتائج أن أنظمة قياس الأداء المعتمدة من طرف المؤسسات محل الدراسة تتكون في الغالب من المؤشرات المالية مع ميل نسبي إلى المؤشرات المتعلقة بالزبائن، وهذا يدل على افتقاد هذه الأنظمة للتنوع في محتواها. وفي المقابل وجد الباحثون أن التنوع في اختيار المؤشرات يرتبط إيجاباً مع حجم المؤسسة، حيث كلما زاد حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون أنظمة قياس الأداء أكثر تنوعاً وتوازناً. كذلك، توصل الباحثون إلى وجود ارتباط بين الاستراتيجية والتنوع في المؤشرات، إذ كلما اتجهت استراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الكاميرونية نحو الابتكار زادت الأهمية لمؤشرات قياس الأداء المتنوعة، كما اتضح أن الاستراتيجية التي تتجه نحو الكفاءة ترتبط أساساً مع المؤشرات المالية. وفي المقابل لم يجد الباحثون ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات المتعلقة بعدم اليقين البيئي والمتغيرات الخاصة بالمؤشرات المالية وغير المالية، أما فيما يخص العوامل السلوكية تبين ارتباطها أكثر باختيار المؤشرات المالية.

دراسة ماهر الأمين وآخرون (2010)، بعنوان أثر عدم التأكد البيئي على استخدام المقاييس غير المالية في تقييم الأداء دراسة ميدانية على الشركات الصناعية السورية، مقال في مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (32) العدد (5).

حاولت هذه الدراسة قياس تأثير عدم التأكد البيئي على المقاييس غير المالية في المؤسسات الصناعية السورية، باستخدام 33 مؤشر موزع على ثلاث أبعاد: العمليات الداخلية، العملاء، والعاملين، تبين أن هذه المؤسسات تنشط في بيئة متوسطة من حيث درجة عدم التأكد، وتستخدم جميع الأبعاد المكونة للمؤشرات غير المالية في تقييم الأداء إلا أنها تميل أكثر للمؤشرات المتعلقة بالعملاء، كما توصلت إلى أن عدم التأكد البيئي يؤثر إيجاباً على مدى استخدام المقاييس غير المالية في تقييم الأداء، حيث كلما زادت درجة عدم التأكد زاد استخدام هذه المقاييس.

دراسة Eric Cauvin و Pierre-Laurent Bescos (2005)، بعنوان Les déterminants du choix des indicateurs dans les tableaux de bord des entreprises françaises: une étude empirique مقال في مجلة Finance Contrôle Stratégie Volume 8, N° 1, p. 5-25.

هدفت إلى دراسة أنظمة قياس الأداء المستخدمة في المؤسسات الفرنسية، مع قياس تأثير كل من الحجم، عدم اليقين البيئي، الاستراتيجية، المؤشرات غير المالية على تصميم هذه الأنظمة وبالضبط على لوحات القيادة، حيث قاما بإجراء مسح لبعض الشركات الفرنسية، واعتمدا في ذلك على أداة الاستبيان الذي تم توزيعه على 2502 مؤسسة، وتم استرجاع 209 استبيان صالح للمعالجة، وقد شكلت المؤسسات كبيرة الحجم نصف العينة تقريبا وتوزعت بين قطاع الصناعة والخدمات. وأظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين حجم المؤسسة والمؤشرات المالية، حيث تميل المؤسسات الكبيرة لاستخدام المؤشرات المالية أكثر من المؤسسات الأخرى، وهذا يدل أن الحجم متغير تفسيري مهم في اختيار مؤشرات قياس الأداء في المؤسسات الفرنسية، في المقابل لم تؤكد دراستهما وجود علاقة بين عدم اليقين البيئي ومؤشرات الأداء، ولم تثبت كليا أن المؤسسات التي تنتهج استراتيجية التميز تستخدم المؤشرات غير المالية أكثر من المؤسسات التي تعتمد استراتيجية قيادة التكلفة.

دراسة Christophe Germain (2004)، بعنوان La contingence des systèmes de mesure de la performance: les résultats d'une recherche empirique sur le secteur des PME
مقال في مجلة Finance Contrôle Stratégie - Volume 7, N° 1 , p. 33-52

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مضمون أنظمة قياس الأداء المعتمدة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية من أجل تحديد مدى توافقها مع التوازن الذي تحدده بطاقة الأداء المتوازن، واعتمدت في ذلك على المدخل الموقفي، من خلال دراسة تأثير كل من الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، وعدم اليقين البيئي على توازن أنظمة قياس الأداء. شملت الدراسة 83 مؤسسة فرنسية، وتم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات. وقد أظهرت النتائج أن قياس الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالبا ما يكون غير متوازن، ويرجع ذلك إلى أن هذه المؤسسات لا تعتمد على التنوع الكافي في المؤشرات، ما يمنعها من الربط بين الأداء المتعلق بالعملاء، العمليات الداخلية والعاملين والأداء المالي. ومع ذلك اتضح أن أنظمة قياس الأداء تميل أن تصبح أكثر توازنا عندما يزداد حجم المؤسسة، وتصبح بيئتها التنظيمية معقدة وغير مؤكدة.

حدود الدراسة:

بالنسبة للحدود المكانية للدراسة، فقد اقتصر على عينة من المؤسسات الصناعية المتواجدة في ولاية الجزائر، أما الحدود الزمنية للدراسة، وبحكم الاعتماد على أداة الاستبيان، فقد تم جمع البيانات خلال الفترة الممتدة من أوت إلى غاية ديسمبر 2025.

هيكل الدراسة:

تنقسم الدراسة إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، كان الفصل الأول بعنوان: مدخل إلى مؤشرات لوحة القيادة، وقسمناه إلى مبحثين، حيث تناول المبحث الأول مفاهيم في لوحة القيادة مع إبراز دورها في تقييم الأداء، وتحديد تطورها من لوحة القيادة الفرنسية إلى لوحة القيادة المتوازنة، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى محتوى لوحات القيادة، من خلال تحديد مفهوم المؤشرات الرئيسية للأداء وخصائصها، مع التمييز بين المؤشرات المالية وغير المالية. أما الفصل الثاني، كان تحت عنوان محددات انتقاء المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة، قسمناه بدوره إلى مبحثين، المبحث الأول تناولنا فيه أسس النظرية الموقفية وعلاقتها بلوحة القيادة، مبادئها وافترضاها، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى العوامل الموقفية سواء الداخلية أو الخارجية، مع الوقوف على دورها في انتقاء المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة، من خلال تحليل نتائج بعض الأدبيات السابقة لهذا الموضوع. وبالنسبة للفصل التطبيقي، فكان تحت عنوان تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية، قسمناه إلى مبحثين، المبحث الأول تناول منهجية الدراسة الميدانية، من حيث تبيان عينة الدراسة وتوضيح مراحل تصميم الاستبيان وفقراته، والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى تحليل نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات.

الفصل الأول: مدخل إلى مؤشرات لوحة القيادة

تمهيد:

تشهد منظمات الأعمال تطورات مستمرة في الأدوات والأساليب المستخدمة في قياس الأداء وتوجيه القرارات، ولعل في مقدمتها تأتي لوحات القيادة التي تعتبر أداة مهمة في متابعة الأنشطة وتحقيق الأهداف، هذه الأخيرة عرفت بدورها تطورا ملحوظا في الفكر الإداري، إذ انطلقت في المؤسسات الفرنسية كأداة لمراقبة الأداء، وتوسعت في المؤسسات الأمريكية لتأخذ بعد أكثر استراتيجي من خلال ما يسمى بلوحات القيادة المتوازنة التي تهدف في مضمونها إلى تحقيق التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية، ليتم الانتقال من التركيز على النتائج المالية إلى تبني رؤية شاملة تدمج مختلف جوانب الأداء.

في سياق ذلك، يهدف هذا الفصل من جهة إلى تحليل التطور النظري لمفهوم لوحة القيادة مع إبراز مساهمتها في قياس وتقييم الأداء في المؤسسة، ومن جهة أخرى يتناول ماهية المؤشرات الرئيسية التي تعتبر جوهر لوحات القيادة، هذا من خلال الوقوف على مفهوما، مميزاتها وأنواعها بين المؤشرات المالية وغير المالية.

المبحث الأول: الإطار النظري للوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة من المفاهيم البارزة في مجال إدارة الأعمال، فهي ليست وليدة العصر، بل تشكلت معالمها منذ القرن العشرين عبر الممارسات العملية التي تمت في الشركات الفرنسية على غرار: Saint-Pechiney، Gobain. وتطورت تدريجياً من خلال الدراسات والأبحاث التي قام بها المفكرين في الأدبيات، وبالموازاة مع التغيرات في المجال الاقتصادي، البيئة التنافسية والتكنولوجية للشركات.

المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة

يعود ظهور لوحة القيادة إلى ثلاثينيات القرن العشرين في فرنسا، كرد فعل على عدم كفاية البيانات المحاسبية لاتخاذ القرارات، وهو وضع ازداد وضوحاً مع أزمة الكساد عام 1929. فالشركات آنذاك كانت بحاجة إلى مقاييس للتحكم في التسيير ومتابعة الأداء بطريقة فعالة أكثر، وإلى استحداث آلية قادرة على تزويد المسؤولين بالمعلومات ذات الصلة بسلوك النظام وتطوره في أقصر وقت ممكن، وتتيح إمكانية التحليل والتصرف بسرعة، بحيث تجعلهم في استعداد دائم وأكثر استجابة لظروف البيئة المتغيرة¹. كما أنه نظراً لتعدد وتزايد كثافة المعلومات المتاحة يومياً في أنظمة الشركة، المسؤول لم يعد قادر على استغلالها كلها بشكل أمثل، فمن جهة، قد لا تتعلق جميعها بنطاق تدخلاته والمعلومات التي يراقبها، ومن جهة أخرى، من الصعب عليه معالجة كتلة كبيرة من المعلومات في وقت واحد². لذلك، كان لابد من إيجاد طرق لتبسيط وتقديم الجوهر من هذه المعلومات، بصيغة ملائمة سهلة الفهم من طرف المستخدم، وتعطي صورة سريعة عن اتجاهات الأداء، وتضمن الخروج بقرارات أكثر دقة. تم تطوير لوحة القيادة في بادئ الأمر من قبل مهندسي العمليات الذين سعوا لإيجاد أساليب للتحكم في عمليات الإنتاج وفهم أفضل لعلاقات السبب والنتيجة بين الإجراءات المنفذة وتأثيرها على مستوى أداء العمليات المختلفة³. في خمسينيات القرن الماضي، أدى انتشار أساليب الإدارة الأمريكية، التي تضمنت من بين أمور أخرى مفهوم مراكز المسؤولية، إلى انتشار لوحات القيادة، حيث أصبح لكل مركز لوحة قيادة خاصة به تتضمن بيانات الموازنات. وحتى ثمانينيات القرن الماضي، كانت لوحات

¹ Hémici Farouk, Hénnot Christophe, **contrôle de gestion**, Bréal, 2007, p 138.

² Idem.

³ Juglaret Frédéric, **Indicateurs et Tableaux de Bord pour la prévention des risques en Santé-Sécurité au Travail**, Thèse Doctorat en Sciences et Génie des Activités à Risques, l'École nationale supérieure des mines de Paris, 2012, p 52.

القيادة تقدم كأداة لإعداد التقارير، ولكن في التسعينيات، تطورت نحو نهج أكثر تركيزا على خطة العمل، وبلغت ذروتها في طريقة OVAR (الأهداف، متغيرات العمل، المسؤولية).¹

وبالرجوع إلى المؤلفات والمنشورات العلمية، نجد العديد من التعاريف التي حاولت تفسير مدلول لوحة القيادة، فعلى سبيل الذكر، يرى Pierre Voyer، أن لوحة القيادة هي "أداة تركز بشكل أساسي على جودة المعلومات وليس على الكمية، حيث تسلط الضوء على النتائج، الانحرافات والاتجاهات الهامة. وهي توفر لمستخدميها نموذجا متماسكا من خلال تركيب المؤشرات بطريقة مواتية لمتطلباتهم. هذا النموذج يثري تحليل وتفسير المعلومات، ويمثلها بصيغة مرئية وملفتة لتسهيل التصور".² ومن وجهة نظر Giraud Françoise وآخرون، تعد لوحة القيادة "أداة تسيير تدمج المؤشرات المالية وغير المالية الأكثر ملائمة، من أجل السماح للمسؤولين بقيادة أداء نشاطهم". وحسبهم تهدف لوحة القيادة إلى تحقيق عدة أهداف: إنشاء أداة إدارة سريعة الاستجابة، توفر المعلومات بسرعة وبطريقة مستهدفة؛ توفير المعلومات لمختلف مدرء الشركة، وليس فقط للإدارة العامة؛ إعطاء كل شخص المعلومات التي يحتاجها لقيادة أداء كيانه، مع ضمان الاتساق العام للمعلومات.³ وحسب Alain Fernandez، لوحة القيادة هي "أداة لقياس الأداء، تسهل القيادة الاستباقية (pilotage proactif) لنشاط أو عدة أنشطة، وذلك في إطار متابعة التقدم. تساعد على تقليل عدم اليقين وتسهل تقدير المخاطر الكامنة في أي قرار. فهي أداة لصنع القرارات".⁴ كذلك، عرفها Maurin Pierre أنها "أداة تسيير تشغيلية أو استراتيجية، تجمع بين أنواع مختلفة من المعلومات الكمية والنوعية، اللازمة لاتخاذ القرارات".⁵ أما مقدم وهيبة أشارت أن لوحة القيادة هي "أداة تلخيصية لسيرورة النشاطات داخل المؤسسة، تسمح بمراقبة تطور أهم العناصر الأساسية في التسيير بالنسبة لكل مسؤول، ويتم من خلالها قياس الانحرافات بين الأداء المتوقع والأداء المحقق". من هذا المنظور، "تعد لوحة القيادة كنظام إنذار، يرصد بسرعة الانحرافات غير الملائمة لتعديلها في الوقت المناسب".⁶

¹ Zian Houda, **Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances**, Thèse doctorat en Sciences De Gestion, Université Montesquieu - Bordeaux Iv, 2013, p 32.

² Voyer Pierre, **Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance**, Presses de l'Université du Québec, 2^e édition, Canada, 2006, p 40.

³ Giraud Françoise et autres, **Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance**, Gualino éditeur, 2^e édition, Paris, 2005, p 105.

⁴ Bouraib Rafika née Bourokba, **Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise : Cas Pratique NAFTAL**, Mémoire de Magistère en Sciences Economiques, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, Algérie, 2015, p 38.

⁵ Maurin Pierre, **Le tableau de bord : La gestion en pratique**, ellipses, 2^e édition, paris, 2021, p 15.

⁶ مقدم وهيبة، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2020، ص 21.

بناءً على التفسيرات السابقة لمفهوم لوحة القيادة، نستنتج أن لوحة القيادة هي أداة تحكم، تمثل حزمة صغيرة من المؤشرات المنتقاة والمنسقة بعناية، يطلق عليها تسمية المؤشرات الرئيسية. تسمح للمسؤولين بمتابعة التقدم في بلوغ الأهداف المسطرة، عن طريق الرصد المستمر للانحرافات بين النتائج الحقيقية والنتائج المعيارية. من خلال هذه المعطيات، يتمكن المسؤول من تشخيص الوضعية القائمة واستقراء الاتجاهات الايجابية والسلبية للأداء، ومنه، يقوم بتفعيل التدابير التحسينية المناسبة لمعالجة أي اختلالات ذات معنى في الوقت اللازم.

ونظراً لتداخل مفهوم لوحة القيادة مع مفهوم التقارير، حاول العديد من الباحثين تحديد الفروقات التي تفصل بين هذين المفهومين. فحسب Selmer Caroline يشكل التقرير "وسيلة تدفق للمعلومات من مراكز المسؤولية أو الوحدات اللامركزية إلى القمة الاستراتيجية للمؤسسة، فهو أداة مراقبة لاحقة للمسؤوليات المفوضة أكثر من كونه أداة داعمة للعمل، موجه بشكل أساسي إلى المستويات الأعلى في الهرم التنظيمي، ويقتصر على الإبلاغ عن النتائج، أما لوحة القيادة فتستخدم للمتابعة ووضع الإجراءات، وهي تستهدف أساساً المسؤولين العاملين"¹. وتضيف مقدم وهيبة إلى ذلك، أن "لوحة القيادة تختلف عن نظام التقارير من حيث المؤشرات، فالمؤشرات الواردة في التقارير تكمن في مؤشرات النتائج، وهي مؤشرات لاحقة أي تقاس بعد انتهاء النشاط، في حين أن لوحة القيادة تضم إضافة إلى مؤشرات النتائج، مؤشرات تعلم عن سيرورة النظام وآلية عمله تسمى بمؤشرات القيادة"². ويرى Maurin Pierre، أن لوحة القيادة "هي عبارة عن أداة موجزة، الهدف منها هو لفت الانتباه إلى بعض الجوانب المهمة، باستخدام عدد صغير من المؤشرات المرئية". أما التقارير "فهي وثيقة مكونة من مجموعة من المعلومات الشاملة والمفصلة، الهدف منها هو فهم أسباب تطور مؤشرات لوحة القيادة". وهكذا يحدد أن هاتان الأدواتان هما في الواقع مختلفتان في أهداف كل منهما، لكنهما متكاملتان في غرضهما: مساعدة المدير بأفضل ما يمكن على اتخاذ القرارات، على المستوى التشغيلي أو الاستراتيجي³. ويمكن توضيح هذه الفروقات في الجدول الموالي:

¹ Selmer Caroline, **Concevoir le tableau de bord** : Méthodologie, outils et exemples visuels, Dunod, paris, 2015 page 59.

² مقدم وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

³ Maurin Pierre, op.cit., pp 16-17.

الجدول رقم (01): أوجه الاختلاف بين لوحات القيادة والتقارير

لوحات القيادة	التقارير
تشمل مؤشرات النتائج ومؤشرات القيادة، ولا تعتمد على الجوانب المالية فقط.	مؤشرات النتائج، وغالبا تكون مؤشرات مالية.
يتم تصميم وتوجيه الأداة إلى المسؤول المعني حسب احتياجاته، فهي أداة قيادة وليست مراقبة بالمعنى الصارم للكلمة.	تخصص وترفع المعلومات إلى المستويات الهرمية العليا.
مساعدة المسؤول على تقييم أدائه بنفسه، وقيادة أفعاله من أجل تحسين هذا الأداء.	التحقق بغية تقييم أداء المسؤولين والتأكد من بلوغ الأهداف المفوضة إليهم.

Source: MELLAH Safia, *Tableaux de bord, outils de gouvernance d'entreprise: Cas de l'EPE SONELGAZ*, Thèse doctorat LMD, Université Abdelhamid Ben Badis Mostaganem, 2021, p 100.

وبشكل عام، تتميز لوحة القيادة عن باقي أدوات مراقبة التسيير المستخدمة في المؤسسة بعدد من الصفات الفريدة، التي نذكر أهمها في النقاط الآتية:

« **الإيجاز والتخصص:** تعرض لوحة القيادة في مضمونها تركيبة مبسطة من المعلومات، التي يتم طرحها في شكل مؤشرات قياس تتوافق مع خصوصية وأهداف الجهة المعنية باستخدامها، فيمكن تكوين داخل المؤسسة نفسها العديد من لوحات القيادة وبمؤشرات رئيسية مختلفة، على سبيل المثال: لوحة قيادة الإدارة العامة، لوحة قيادة لمركز المسؤولية، لوحة قيادة لوظيفة معينة، لمشروع، الخ.

« **التوازن في طبيعة المعلومات:** يمكن هيكلة لوحات القيادة بالاعتماد على المؤشرات المالية وغير المالية، حيث يتوقف المزج بينها على احتياجات المستغل لها.

« **التنوع في طريقة التقديم:** يتم تمثيل المؤشرات الرئيسية في لوحة القيادة بعدة طرائق متنوعة: الجداول، المخططات والأشكال البيانية التفاعلية، الإشارات المنبهة، ... وانتقاء الطريقة المناسبة سيسهل على المستخدم التحليل والقراءة الجيدة للمعلومات الواردة على لوحة القيادة.

« **المرونة:** معطيات لوحة القيادة قابلة للتكيف وباستمرار مع أي تغيرات طارئة في بيئة المؤسسة.

« **السرعة في القياس:** توفر لوحة القيادة المعلومات الضرورية بصفة مستمرة في الأجل المطلوبة.

لوحة القيادة هدفها هو تنبيه وطمأنة متلقيها، عن طريق عرض مرئي، موجز ومتوازن لمختلف المعلومات الأساسية. وليس من خلال إعطائه فقط المعلومات والتعليقات الايجابية والمتحيزة حول وضع الشركة و/أو نشاطها. ولكن ببساطة من خلال توفير معلومات موثوق فيها، دقيقة، تم التحقق منها والتعليق عليها بموضوعية وملائمة¹. وفي المجمل، تساهم في تحقيق الأغراض التالية:

« **المراقبة الدائمة، الإبلاغ عن الانحراف والتنبيه:** تسمح لوحة القيادة للمسؤول بصفة دائمة بمراقبة الفروقات بين ما تم التخطيط له وما تم إنجازه، وتحذره بسرعة من أي انحرافات ذات دلالة، فهي ترسل له إشارات تحذير فورية توجه انتباهه مباشرة إلى موطن الخلل أو المعضلة، فيستبعد من التحليل كل العناصر الطبيعية ويركز على الاستثناءات فقط. وبذلك، تكون له فرصة أفضل على الاستهداف والتدخل في الزمان والمكان الملائم². قد يؤدي هذا التحليل إلى وضع توقعات جديدة أو خطة عمل لتقليل المخاطر أو لاستغلال الفرص الجديدة المتاحة. وتجدر الإشارة، أن لوحة القيادة تعد من الوسائل المستخدمة في مراقبة التسيير، وهي موجهة قبل كل شيء للمراقبة الذاتية، وهذه تعد حجة جيدة لإدخال هذه الأداة في المنظمات التي لا تستخدمها. في هذا السياق، من المهم أن يدرك المفوض لهم السلطة أن لوحة القيادة لا تهدف في المقام الأول إلى التطفل عليهم، وإنما الغرض منها مساعدتهم على فهم أفضل لكيفية التوجه نحو تحقيق أهدافهم³، وكذا تحفيزهم على تحسين أدائهم بشكل مستمر. وهذا بحكم أن مؤشرات لوحة القيادة تعد أحد المقاييس المرجعية للأداء، فهي تسمح بتعقب الأداء الفعلي في مقابل الأهداف المتوقع بلوغها في فترة زمنية معينة، ومقارنته مع الأداء المحقق سابقا، كذلك تخدم بعض لوحات القيادة المقارنة المرجعية (benchmarking)، أي مقارنة أداء الوحدات المماثلة خلال نفس الفترة⁴.

« **دعم اتخاذ القرارات:** تعتبر لوحة القيادة من المصادر الداخلية للحصول على المعلومات لاتخاذ القرارات وهذا خاصة على المدى القصير. فغرضها ليس تقديم النتائج بصورة مرئية فقط، وإنما تحرض المسؤولين على القيام بردود الفعل. فهي تساعد صانع القرار عن طريق تزويده بانتظام بالمعلومات المستهدفة والمتعلقة بتطورات النقاط الرئيسية التي حددها سابقا، على توجيه قراراته نحو أنسب الخيارات الممكنة. وباعتبار أن كل قرار متبوع بمخاطرة، فإنه بفضل لوحة القيادة المصممة جيدا، يتمتع كل مسؤول في

¹ Maurin Pierre, op.cit., p 17.

² Voyer Pierre, op.cit., pp 46-47.

³ Désiré-Lucian Marie-Noëlle et autres, **Le grand livre du contrôle de gestion**, Groupe Eyrolles, Paris, 2013, p 257.

⁴ Alcouffe Simon et autres, **Contrôle de gestion sur mesure**, Dunod, Paris, 2013, p 19.

موقف اتخاذ القرار برؤية مستقرة ومنظمة لبيئته، بناءً على مجالات التطوير المختارة. فهذه اللوحة توفر تقييماً أفضل لمخاطر القرار.¹

« **تعزيز الاتصال:** تعتبر لوحة القيادة بمثابة مستودع مشترك للمعلومات، حيث تقدم للمسؤول وفريق عمله رؤية موحدة للموقف، ما يسهل التبادل والتفاهم داخل المجموعة، وأيضاً التواصل مع باقي الفاعلين في مختلف المستويات الهرمية.² كما تشجع الحوار والمناقشة بين مختلف المسؤولين، وهذه تعد أفضل طريقة لعدم تقويت أي مشكلة و/أو حل.

« **التنبؤ:** تتيح لوحة القيادة إمكانية تقدير الاتجاهات المستقبلية للنظام الذي يتم قيادته، وهذا يسمح للمسؤولين بتحديد الإجراءات الاستباقية للتعامل مع أي اتجاهات من شأنها التأثير على سيرورة هذا النظام نحو تحقيق الأهداف المنشودة.³ فهي بذلك تساعد في التقليل من حالة عدم اليقين التي تعيق اتخاذ أي قرار.

المطلب الثاني: مفهوم لوحة القيادة المتوازنة

في أوائل التسعينات انبثقت في الولايات المتحدة الأمريكية أداة جديدة لقياس الأداء عرفت ببطاقة الأداء المتوازن أو لوحة القيادة المتوازنة، وذلك بفضل أعمال كل من كابلان ونورتون اللذان شككا في فعالية أنظمة قياس الأداء السائدة في تلك الحقبة من الزمن، والتي ارتكزت أساساً على الجوانب المالية، إثر ذلك قام الباحثان بدراسة شملت اثنا عشرة مؤسسة من كندا والولايات المتحدة الأمريكية حاولا من خلالها إثبات أن المؤشرات المالية غير كافية لوحدها لقياس أداء المؤسسات كما أنها تحد من قدرة المؤسسة على خلق القيمة على المدى الطويل،⁴ وفي نفس الوقت لا تسمح بقياس الأصول غير الملموسة مثل رأس المال الفكري، الابتكار، علاقات العملاء وغيرها. توجت نتائجهم بتقديم بطاقة الأداء المتوازن (BSC) عام 1992 كإطار عمل لدمج المقاييس المالية وغير المالية، وذلك ضمن مقال تم نشره في مجلة "Harvard Business Review" تحت عنوان The Balanced Scorecard that Drive Performance. وصفا الباحثان هذه الأداة بأنها "خطة تنظيمية التي تنطلق

¹ Alain Fernandez, **L'essentiel du tableau de bord : Méthode complète et mise en pratique avec Microsoft Excel**, Groupe Eyrolles, paris, 2013, p 9.

² Idem.

³ بن معزوز كمال، **لوحة القيادة: دورها في إدارة المنظمات وطريقة إنشائها**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، المجلد 3، العدد 1، 2009، ص 54.

⁴ ريغة أحمد الصغير، **تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية -PMO-**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014، ص 64.

من ترجمة استراتيجية المنظمة لمجموعة من الأهداف والمقاييس، بحيث لا تركز فقط على المقاييس المالية بل تمثل توازن بين المنظور المالي وغير المالي¹. وعرفها بأنها "نظام يضم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة طريق شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة رؤيتها الاستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي تساهم في تحقيق الترابط ووصل الاستراتيجية بالعمليات، والمساعدة على التنسيق الفردي والتنظيمي لتحقيق أهداف المنظمة"².

تتميز لوحة القيادة المتوازنة بأنها نموذج رباعي الأبعاد يضم أساسا البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، وبعد الزبائن، ويمكن إضافة أو استبعاد أبعاد أخرى حسب احتياجات وحجم المؤسسة. وهي تركز من اسمها على تحقيق التوازن وذلك بين المؤشرات المالية وغير المالية، بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل، بين المؤشرات التاريخية والمؤشرات الرائدة، وأيضا التوازن بين المكونات الداخلية والخارجية للمؤسسة. كما تتميز لوحة القيادة المتوازنة بمحدودية المؤشرات، فهي تركز على عدد محدد من المؤشرات في كل بعد وذلك لتفادي إتاحة معلومات أكثر من قدرة استيعاب متخذ القرار³.

أبعاد نموذج نورتون وكابلان الأربعة تترجم الرؤى والاستراتيجيات إلى أهداف ومقاييس ومستهدفات ومبادرات تجيب على أسئلة معينة في كل بعد: بالنسبة للبعد المالي، فإن السؤال الرئيسي هو: لكي ننجح ماليا، كيف ينبغي أن نبذل أمام مساهميننا؟، بالنسبة لبعد العملاء، يركز: لتحقيق رؤيتنا، كيف ينبغي أن نبذل أمام عملائنا؟ أما بعد العمليات الداخلية فيركز على السؤال: لإرضاء مساهميننا وعملائنا، ما هي العمليات الداخلية التي يجب أن نتفوق فيها؟ وأخيرا بعد التعلم والنمو يركز على الإجابة على السؤال: لتحقيق رؤيتنا، كيف سنحافظ على قدرتنا على التغيير والتحسين؟⁴

¹ بن فضة ويسام، لوحة القيادة الاستشرافية كآلية لتسيير المشاريع العمومية الكبرى دراسة حالة مشروع مترو الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2023، ص 5.

² غالم كمال، بن خليف طارق، مروش يوسف، دور بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات المالية وترشيدها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 5، العدد 1، 2022، ص 448.

³ ريغة أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص ص 70-72.

⁴ Mathys Nicholas J., Thompson Kenneth R., **Using the Balanced Scorecard: Lessons Learned from the U.S. Postal Service and the Defense Finance and Accounting Service**, 2006, p 6.

<https://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/Scorecard.pdf>

البعد المالي: يعد أول بعد للوحة القيادة المتوازنة، يضم مؤشرات مالية بحتة تعمل على قياس أداء المنظمة من الجانب المالي، يتضمن هذا البعد عددا من المعايير الاستراتيجية منها: معيار تحقيق الربح والذي يشكل هدفا استراتيجيا تسعى معظم المنظمات للوصول إليه، معيار تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن، معيار تعظيم الثروة للمساهمين، ومعيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة.¹

وبشكل عام، حدد Kaplan و Norton استراتيجيتين أساسيتين لهذا البعد: تتعلق الأولى باستراتيجية نمو إيرادات المنظمة، والتي يمكن تحقيقها عن طريق إما تعظيم المبيعات المتأتية من العملاء الحاليين أو فتح أسواق جديدة من خلال جذب عملاء جدد أو تقديم منتجات جديدة. والثانية تكمن في استراتيجية تحسين الإنتاجية وذلك عن طريق تخفيض التكاليف واستغلال الأصول المتاحة بكفاءة وفعالية.²

وباعتبار أن كل المؤشرات المدرجة ضمن بطاقة الأداء المتوازن لا بد أن تترجم رؤية واستراتيجية المنظمة، فإن تحديد الأهداف والمؤشرات المالية الملائمة يعتمد على مراحل دورة حياتها، ففي مرحلة النمو تركز المقاييس على زيادة المبيعات والدخول في أسواق جديدة واجتذاب عملاء جدد والإنفاق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل وتنمية قدرة العاملين، أما في مرحلة الاستقرار تحاول الشركة إعادة استثمار أموالها واجتذاب المزيد من الاستثمارات بحيث تركز المقاييس في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر والدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والقيمة الاقتصادية المضافة، وفي مرحلة النضج ترغب الشركة في حصاد نتائج الاستثمارات وتركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي الداخل للمنشأة بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات.³

بعد الزبائن: يركز هذا المنظور على قياس أداء المنظمة من وجهة نظر الزبائن، ويعكس مدى قدرة المنظمة على تلبية توقعات زبائنهم وتحقيق رضاهم على منتجاتها وخدماتها المقدمة، ففي الوقت الحاضر تقوم فلسفة

¹ مبروكي مروة، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة دكتوراه الطور الثالث في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2024، ص ص 63-64.

² خان محمد ناصر، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2021، ص 87.

³ رامز رمضان محمد حسين، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 10، العدد 4، 2019، ص 49.

المنظمات على وضع متطلبات وحاجات الزبون في صميم استراتيجيتها، وتسعى لإرضائه وتقديم قيمة مضافة له كونه يعد عنصر فاعل في نجاحها ونموها واستدامتها في السوق¹ فلا تقل أهميته عن باقي أصحاب المصلحة في المنظمة، ولذلك تسعى لتخطي توقعاته من خلال السرعة في الاستجابة لطلباته والدقة في التسليم وجودة المنتجات ومطابقتها لاحتياجاته، ومنه خلق علاقات طيبة تنعكس إيجاباً على ولائه للمنظمة.² وعادة يكون لدى الزبائن أربعة اهتمامات رئيسية ترتبط بالمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة: الوقت، الجودة، الأداء والخدمة، والتكلفة، حيث يتعين على الشركة مواءمة أهدافها وفقاً لهذه العناصر، ثم تحويل هذه الأهداف إلى مقاييس محددة.³

ويشمل هذا البعد مجموعة من المؤشرات الرئيسية، كمستوى رضا الزبائن، معدل ولاء الزبائن، عدد الشكاوي، ربحية الزبائن، الحصة السوقية التي تشير إلى نصيب المنظمة من مجمل مبيعات السوق التي تنشط فيها، ويمكن أن تقاس في إطار عدد الزبائن أو القيمة النقدية المتحققة من مبيعات المنظمة لكل منتج أو خدمة قياساً إلى القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الكلية في السوق، اكتساب الزبائن الجدد هو مقياس يحدد قدرة المنظمة في جذب المزيد من الزبائن نحو شراء منتجاتها أو خدماتها، ويقاس بطرق متعددة مثل: نسبة عدد الزبائن الجدد إلى عدد الزبائن الحاليين أو مثلاً نسبة الزبائن الجدد إلى إجمالي الزبائن. الاحتفاظ بالزبائن يتم قياسه من خلال مراقبة عدد المرات التي يكرر فيها الزبون عملية شراء سلع المنظمة أو استخدام خدماتها، أي تقيس نسبة أو عدد العملاء المستمرين في التعامل مع المنظمة،⁴ وغيرها من المقاييس التي تعكس استراتيجية المنظمة فيما يتعلق بالزبائن.

بعد العمليات الداخلية: من خلال هذا البعد تركز المنظمة على أداء العمليات الداخلية الأساسية وتعمل على تحسينها، كونها تعتبر مصدر جوهري للنجاح في تنفيذ استراتيجيتها، وتلبية رغبات زبائنهم بكفاءة وفعالية، وأيضاً الحصول على نتائج مالية مرضية مختلف المساهمين.⁵ تمثل العمليات الداخلية حسب هذا البعد مجموعة

¹ المرجع أعلاه، ص 49.

² مقيّم صبري، تقييم الأداء البيئي بمنظمات الأعمال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 05، العدد 02، 2019، ص 33.

³ Giannopoulos George et autres, *The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies*, International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 14, 2013, p 5.

⁴ خان محمد ناصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 99-100.

⁵ حسين إيناس علاء الدين محمد، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الاستراتيجي داخل الشركات الحكومية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد 81، 2023، ص 24.

النشاطات التي تعطي المنظمة ميزة تنافسية في السوق، وتشمل عملية الابتكار، العمليات التشغيلية وخدمات ما بعد البيع.¹

من خلال عملية الابتكار تقوم المنظمة بتحديد الاحتياجات الجديدة التي ينبغي تلبيتها، ثم ابتكار المنتجات أو الخدمات التي تستجيب لهذه الاحتياجات، من بين مؤشراتها الرئيسية: عدد المنتجات الجديدة المطلقة في السوق، مدة دورة تطوير المنتج الجديد، نسبة المنتجات الجديدة إلى التوقعات، نفقات البحث والتطوير، الموارد المخصصة وغيرها. تعد العملية التشغيلية ثاني العمليات الاستراتيجية، وهي تشمل أنشطة التوريد، الإنتاج والتوزيع، يتم تقييم أداء هذه العملية بدءاً من مرحلة معالجة الطلبات إلى غاية مرحلة تسليم المنتج النهائي. ومن بين مؤشراتها الرئيسية نجد: الالتزام بمواعيد تنفيذ وتوصيل الطلبات، مدة دورة الإنتاج، كمية الموارد المستخدمة، جودة المنتج، معدل استخدام الآلات، إنتاجية المواد، نسبة الفاقد في المواد الخام أثناء التصنيع... الخ.² وأخيراً خدمات ما بعد البيع والتي تتضمن استقبال شكاوي الزبائن والعمل على حلها ومعالجتها، معالجة العيوب والمردودات، إدارة عمليات البيع.³

بعد التعلم والنمو: يعكس هذا البعد الوسائل المستخدمة وخاصة الموارد البشرية لتحقيق أهداف الأداء للأبعاد الثلاثة الأخرى. وهو يتمثل في تطوير القدرات اللازمة لتحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة.⁴

يحدد بعد التعلم والنمو البنية التحتية التي ينبغي على المنظمة بناؤها لخلق نمو طويل الأجل وحسب Kaplan و Norton فإن التعلم التنظيمي والنمو يأتيان من ثلاث مصادر أساسية وهي الأفراد، الأنظمة، والإجراءات التنظيمية.⁵ فيركز هذا البعد على تحديد مهارات وقدرات العاملين بالمنظمة، تحديد الإمكانيات التكنولوجية والمناخ التنظيمي المطلوب لدعم استراتيجيتها وقدرتها على الاستمرار في توليد القيمة لجميع أصحاب المصلحة في المنظمة، هدفه توجيه هذه العناصر نحو التطوير والتحسين المستمر.⁶ يقيم هذا البعد أداء المنظمة من

¹ الختاتنة وحيد رثان، السعيدة منصور إبراهيم، مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، 2009، ص 7.

² Pascal Barillot, *Pilotage de la performance et stratégie d'entreprise : l'exemple du Tableau de Bord Prospectif*, Gestion 2000, 18 (1), 2001, hal-05072683, pp 13-14.

³ مبروكي مروة، مرجع سبق ذكره، ص 71.

⁴ Pascal Barillot, op.cit, p 14.

⁵ رامز رمضان محمد حسين، مرجع سبق ذكره، ص 54.

⁶ حسين إيناس علاء الدين محمد، مرجع سبق ذكره، ص 25.

خلال المقاييس الآتية: أولاً، رضا العاملين ويمكن أن يقاس من خلال: الحوافز، فرص الترقية المتاحة، نوعية المهام، نمط الإشراف، ظروف العمل والعلاقات مع مجموعة العمل. ثانياً، الاحتفاظ بالعاملين ويقاس مثلاً بمعدل دوران العمل، عدد الدورات التدريبية. ثالثاً، إنتاجية العاملين تتمثل في نسبة الإيرادات أو نسبة القيمة المضافة إلى عدد العاملين.¹

وكل بعد من أبعاد البطاقة يتكون من أربع عناصر أساسية تتمثل في:²

- ♦ الأهداف تعبر عن النتائج المنشود بلوغها والتي تساهم في تحقيق رؤية واستراتيجية المؤسسة.
- ♦ المؤشرات عبارة عن صيغة أو تركيبة قابلة للقياس تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف المحدد.
- ♦ الغايات أو القيم المستهدفة تمثل النتائج المرجوة أو المراد بلوغها من تنفيذ الأهداف، وعادة ما يعبر عنها بقيم رقمية يجب الوصول إليها أو تحقيقها.
- ♦ المبادرات تشير إلى البرامج والمشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف.

وقد افترض كل من Kaplan et Norton أن هناك علاقات بين الجوانب الأربعة المختلفة في نموذج بطاقة الأداء المتوازن والتي تعتمد على علاقة السبب والنتيجة ويمكن وصف وتمثيل تلك العلاقات السببية وفقاً للتسلسل التالي: أن مقاييس الابتكار والتعلم هي مسببات لحدوث المقاييس الخاصة بالعمليات التشغيلية الداخلية والتي بدورها تؤدي إلى حدوث المقاييس المتعلقة بالزبائن ومن ثم تؤدي في النهاية إلى المقاييس المالية.³ ترتبط الفئات الأربع من المؤشرات بسلسلة من الأسباب: يعتبر الأداء المالي الهدف النهائي، ويعتمد على رضا العملاء، والذي يعتمد بدوره على التنظيم الفعال للعمليات الداخلية، والتي تعتمد بدورها على تحفيز كاف للموظفين وأنظمة معلومات عالية الأداء.⁴

لوحة القيادة المتوازنة هي بمثابة أداة عمل استراتيجية تهدف إلى تكرار ثلاث وظائف:⁵

¹ البشاري مصطفى نجم، عبد الله أنور أحمد قاسم، أثر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية دراسة ميدانية، العدد 20، 2021، ص ص 610-611.

² ريغة أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 77-78.

³ قويدر الواحد عبد الله، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015، ص 100.

⁴ Giraud Françoise et autres, op.cit., p 102.

⁵ مزياني نور الدين، بلاسكة صالح، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الاستراتيجية للمؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 01، 2013، ص ص 246-247.

« إيصال الاستراتيجية: تسمح بنشر الاستراتيجية الموضوعة من قبل الإدارة العليا، وترجمة عوامل النجاح الرئيسية للمؤسسة في شكل مؤشرات قابلة للقياس والمتابعة، كما تسمح بتوجيه الأنشطة ومن ثم اقتناص الفرص واجتئاب التهديدات.

« التوفيق بين الأنشطة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية: بطاقة الأداء المتوازن تعمل على التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية بغرض تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

« قياس الأداء: تحت مقولة ما يمكن قياسه يمكن إدارته، فهذا يعتبر من أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لأن قياس الأداء يمكن المؤسسة من معرفة حالتها ووضعيتها. وبالتالي اتخاذ القرارات، فبطاقة الأداء المتوازن تعد أداة ونظام للتقييم، وكذلك أداة مفتاحية للقيادة والرقابة على الأداء. وتجذر الإشارة أنه لمواكبة التغيرات المتزايدة في بيئة المؤسسات، تم توسيع أبعاد لوحة القيادة المتوازنة، إذ تم إضافة كل من البعد البيئي وبعد المسؤولية الاجتماعية، لتصبح بطاقة سداسية الأبعاد.

المبحث الثاني: محتوى لوحة القيادة: المؤشرات

تعتبر المؤشرات جوهر نجاح لوحة القيادة، لذلك يشكل اختيارها أمر بالغ الأهمية، فالمنظمة عليها أن تختار من بين مجموعة من المعلومات المتاحة كمية محددة العدد لتعكس الجوانب المفتاحية التي تركز عليها المنظمة والفاعلين فيها وتعطي رؤية شاملة ودقيقة عن وضعيتها. من خلال هذا المبحث نتطرق إلى ماهية المؤشرات المعروضة في لوحات القيادة من حيث المفهوم والمميزات، مع الوقوف على أنواعها عبر التمييز بين المؤشرات المالية وغير المالية.

المطلب الأول: خصوصية المؤشرات في لوحة القيادة

من خلال هذا المطلب سنحاول الوقوف على خصائص المؤشرات التي يتم اختيارها في لوحة القيادة، مع التركيز على مؤشرات الأداء الرئيسية التي تعد من التوجهات الحديثة نوعاً ما في أنظمة قياس الأداء ومراقبة التسيير.

1. المؤشرات الرئيسية: المفهوم، الأنواع والخصائص

في أدبيات لوحة القيادة يوجد العديد من التعاريف للمؤشرات، فحسب Alazard و Sépari المؤشر هو عبارة عن "معلومة أو مجموعة من المعلومات، دقيقة، مفيدة وملائمة للمسير، تساهم في تقييم وضعية ما،

ويعبر عنها بأشكال ووحدات متنوعة"، يقوم المؤشر حسبها بعدة وظائف: كرسد وتقييم عمل، نشاط أو عملية، تشخيص موقف أو مشكلة، تعقب ومراقبة البيئة والتغيرات".¹ ومن وجهة نظر Voyer المؤشر هو "عنصر أو مجموعة عناصر من المعلومات الهامة، دليل (indice) أو إحصائية مستهدفة محددة وفقا لهدف القياس، أو نتيجة لمجموعة من البيانات حول حالة معينة، أو ظاهرة تم ملاحظتها، أو عنصر مرتبط بعمل المنظمة".² كذلك، "المؤشر، المتغيرة الأساسية، الدليل، معيار المراقبة، وغيرها من التسميات المختلفة التي تدل كلها على العنصر الأساسي للوحات القيادة، تشير أن دور المؤشر هو قياس مدى تحقق هدف أو مجموعة من الأهداف، وتبين بذلك مستوى النتيجة المحققة".³ وفقا لهذه التعاريف، يتبين أن المؤشر هو أداة قياس توفر جملة من المعلومات المهمة، التي تسمح للمسؤولين في المنظمة بتشخيص، متابعة وتقييم وضعية نشاطهم والتحقق من بلوغ الأهداف المنشودة. يطلق على مؤشرات لوحة القيادة بالمؤشرات الرئيسية لأنه يتم اختيارها بعدد محدود من بين جملة من المقاييس المضمنة داخل المنظمة، لتمثل العناصر المحورية التي تتابعها. تعرف هذه العناصر بالعوامل الرئيسية للنجاح، التي بدورها يتم تحديدها انطلاقا من الأهداف الاستراتيجية المراد بلوغها، يكون لكل عامل مؤشر واحد أو أكثر يقيسه، وأيضا يتم تعيين قيمة مستهدفة لكل مؤشر، يتم متابعة تطورها عبر لوحة القيادة من أجل تحديد الانحرافات واتخاذ إجراءات التعديل اللازمة.

المؤشر أكثر من كونه مجرد معلومة هو قبل كل شيء أداة للتسيير، وينبغي عند تطبيق أي مؤشر تطوير بطاقة تعريفية له، تجمع بين مجموعة من المعلومات: كاسم المؤشر، الغاية من وجوده، تسمية العون المكلف بإنتاجه، والعون المسؤول عن متابعته ومراقبته، تواتر إنتاج ومتابعة المؤشر، القاعدة الحسابية له، مصادر المعلومات المطلوبة لإنتاجه، طريقة تقديمه، كيفية متابعته (مقارنة بالسنوات السابقة، بالتوقعات..) وغيرها من المعلومات.⁴

المؤشر هو مجموعة معلومات بالغة الأهمية، ويجب أن تكون ذات دلالة لمستخدم لوحة القيادة، فلا يمكن وصفه بالمثالي أو الشامل، لأن الواقع الذي يفترض قياسه يظل معقدا بدرجات متفاوتة. يمكن أن يكون المؤشر نوعي أو كمي، مالي أو غير مالي، وحسب Djerbi وآخرون، هناك عدد غير محدود من المؤشرات،

¹ Alazard Claude, Sépari Sabine, **Contrôle De Gestion : Manuel Et Applications**, Dunod, Paris, 2e Edition, 2010, P 559.

² Voyer Pierre, op.cit., p 61.

³ عقون سعاد، نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة فلاش الجزائر، رسالة ماجستير في التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 144.

⁴ المرجع أعلاه، ص ص 145-146.

غير أنه يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات رئيسية: مؤشرات الفعالية تقيس النتائج المحققة مقارنة بالأهداف التي تم تحديدها مسبقا، مؤشرات الكفاءة تقيس النتائج المحققة مقارنة بالوسائل التي تم تعبئتها لتحقيقها، مؤشرات التأثير تقيس التداعيات التي قد يخلقها إجراء ما على المنظمة أو على بيئتها.¹ وهناك من أدرجها تحت تسمية: مؤشرات النتائج، مؤشرات الوسائل والمؤشرات البيئية.

وميز Hirsch وآخرون بين نوعين من المؤشرات: مؤشرات الأداء ومؤشرات القيادة. تعكس مؤشرات الأداء النتائج الرئيسية التي يستلزم على الوحدة تحقيقها. أما مؤشرات القيادة فهي المؤشرات التي تمكن مسؤول الوحدة من التحقق من أنه يسير في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق الأداء المنشود. ويمكن التفريق بينهما من خلال اعتبار مؤشرات الأداء كأدوات للتقييم اللاحق (a posteriori)، حيث تستخدم لتقييم النتائج بعد وقوعها لمعرفة إذا تم بلوغ الأهداف المسطرة، بينما مؤشرات القيادة تتعلق بالمتابعة المستمرة، أي تستعمل أثناء التنفيذ لقياس التقدم وسير العمل نحو تحقيق تلك الأهداف، وذلك بالاعتماد على خطط العمل وشروط تحقيق الأداء الموضوعية.²

ومن جانبه تطرق Voyer إلى ثلاث أصناف للمؤشرات: مؤشرات التسيير ومؤشرات الأداء، المؤشرات التشغيلية والمؤشرات الاستراتيجية، المؤشرات الكمية والمؤشرات النوعية.

مؤشرات التسيير ومؤشرات الأداء، أشار Voyer إلى وجود منظورين للتمييز بين هذين المؤشرين، المنظور الأول يشير أن هذا التمييز غير منطقي وأن هذه المؤشرات في جوهرها متطابقة، فالأداء هو الشاغل الرئيسي للإدارة، أو على العكس، فإن الإدارة تهدف أساسا إلى مراقبة الأداء وتحقيقه. أما المنظور الثاني فيرى أن مؤشر التسيير هو مقياس مرتبط برصد حالة العملاء، الموارد، أنشطة التشغيل والإنتاج بهدف فهم احتياجات المنظمة والاستجابة لها، أما مؤشر الأداء فهو مقياس مرتبط بالقيمة المضافة، المردودية، العائد، الإنجازات وتحقيق الأهداف.³

المؤشرات التشغيلية والمؤشرات الاستراتيجية، ترتبط المؤشرات التشغيلية بوظائف وعمليات المنظمة اليومية، وعادة ما تكون دورية هذه المؤشرات قصيرة نسبيا، وتتابع بانتظام لإجراء التصحيحات المناسبة إذا تطلب الأمر ذلك. أما المؤشرات الاستراتيجية، فترتبط برسالة المنظمة وأهدافها، وهي أكثر تعقيدا في المعالجة.

¹ Djerbi Zouhair et autres, **Contrôle de gestion**, Dunod, 2020, p 279.

² Désiré-Luciani Marie-Noëlle et autres, op.cit., pp 261-262.

³ Voyer Pierre, op.cit., p 64.

حيث تتطلب قياسات داخلية تتعلق بقدرات المنظمة وخيارات رسالتها، وأيضا قياسات خارجية تتعلق باحتياجات ومتطلبات البيئة، والتي غالبا يصعب قياسها. وأخيرا، المؤشرات الكمية والمؤشرات النوعية، المؤشر الكمي يعبر عن بيانات قابلة للقياس مثل عدد الزبائن، حجم المبيعات، التكاليف، الخ، في حين المؤشر النوعي يتمثل من خلال التقييمات، الملاحظات، الاستبيانات وغيرها.¹

وهناك من صنف المؤشرات حسب الدور الذي تلعبه لمتخذ القرار إلى: "مؤشرات الإنذار، وهي مؤشرات تنبه إلى الحالات غير العادية للنظام، أو السير غير الجيد للعمليات كتجاوز العتبة الحرجة، مما يستدعي تدخلا فوريا في الأجل القصير. مؤشرات التوازن، هي مؤشرات مرتبطة بالأهداف، وهي بمثابة بوصلة بالنسبة لمتخذ القرار، تؤمن متابعة ومعاينة حالة النظام مقارنة بالأهداف الموضوعية. مؤشرات التوقع، تسمح برؤية أكثر بعدا لحالة المؤسسة، وغالبا ما تؤدي المعلومات التي توفرها هذه المؤشرات إلى إعادة النظر أو إدخال تعديلات في الاستراتيجيات والأهداف".²

وأشار Guillaume أنه يوجد العديد من المؤشرات، بعضها موجه نحو مراقبة ومتابعة نشاط المؤسسة وهي مؤشرات النتائج الرئيسية (KRI). وبعضها الآخر، ذو طابع استراتيجي أكثر، يهدف إلى تحسين أداء المؤسسة، وهي مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI).³

كذلك، هناك من شملها في صنفين، المؤشرات المتأخرة والمؤشرات القيادية. "المؤشرات المتأخرة indicators lagging تقيس الأداء بعد حدوثه في الواقع أي تظهر النتيجة النهائية للعمل بعد أن تم الانتهاء منه. مثلا الربحية هي مؤشر متأخر، ويبدو أنه عند التحرك لتحسين الأداء، المؤشرات المتأخرة هي ذات فائدة مشكوك فيها جدا لأن المعلومات التي تقدمها تأتي دائما متأخرة ولا تسمح بوصف التعديلات والتحسينات على ما يتم إنجازه حيث لا يجري تحسين الأمور على النحو المنشود. أما المؤشرات القيادية indicators leading

¹ Ibid., p 65.

² مختاري الضاوية، دور لوحات القيادة في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مديرية الصيانة بالأغواط DML (سوناطراك)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص 33.

³ Guillaume Ducret, *Développer sa PME grâce au contrôle de gestion : Les outils pour piloter efficacement son activité*, Dunod, 2015, p 148.

فهي مقاييس قادرة على التنبؤ بشكل أكبر عن الأداء المستقبلي. وعادة ما تقاس المؤشرات القيادية بتواتر أكثر من المؤشرات المتأخرة".¹

تناولت الأدبيات بشكل موسع الأنواع المختلفة من المؤشرات. وتختلف أسماء هذه المؤشرات وتصنيفاتها باختلاف الهدف، نوع الأنشطة المقاسة، مركز الاستخدام، وغيرها. ولا يوجد إجماع حقيقي على المصطلحات المستخدمة، إلا أن هناك العديد من الأسماء التي قد تحمل المعنى نفسه.

ومهما كان شكل أو نوع المؤشر، فإن فعاليته وجودته تتوقف على مجموعة من الخصائص، التي يجب أن تراعى عند اختيار المؤشرات الرئيسية في لوحة القيادة، كما قال أحد المدراء: "إن جمع الأرقام ليس بالأمر الصعب، لكن الصعوبة تكمن في اختيار ما هو جوهري منها، وتفسيره، واستخدامه من أجل إبلاغ الأفراد وإشراكهم. عندها فقط، نبدأ برؤية الأرقام بطريقة مختلفة".²

يجب أن يكون المؤشر في لوحة القيادة واضحاً ودقيقاً. من حيث المبدأ، ينبغي أن يعرض فقط المعلومات الأساسية المفيدة لتفسير ظاهرة ما، وذلك وفقاً لاحتياجات مستخدميه. فالمؤشر الجيد هو الذي يكون ذو دلالة ومعنى، بحيث لا يقتصر على مجرد ملاحظة الوضع القائم، بل يجب أن يؤدي إلى اتخاذ إجراء أو رد فعل من قبل المدير. وفي الواقع، يجب أن يكون المؤشر الجيد دقيقاً ويصف فعليا الوضعية التي يقيسها، يجب أن يكون موضوعياً بحيث لا يترك مجالاً للجدل أو التأويل، قابلاً للفهم وسهلاً للتواصل، غير مكلف وسهل الحساب، ومتاحاً في الوقت المناسب. وبالتالي يجب أن تستوفي المؤشرات الواردة في لوحة القيادة معايير محددة مسبقاً، وأن تكون واضحة، بسيطة، ذات مغزى، مستدامة، ومتسقة مع بعضها البعض، موثوقة فيها ودقيقة.³

« الملائمة: لا بد أن يوفر المؤشر معلومات مهمة تتناسب مع احتياجات مستخدم لوحة القيادة، وقياس هدف أو عدة أهداف.

¹ رنا ميا، ليال هيثم أحمد، تحديد مؤشرات الأداء الأكثر ملائمة لمتابعة وتحسين أداء مشاريع التشييد في سورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الهندسية، المجلد 36، العدد 2، 2014، ص 324-325.

² Bouraib Rafika Née Bourokba, op.cit., p 49.

³ Ibid., p 50.

« **الوضوح وسهولة التفسير:** المؤشر يجب أن يتم تركيبه وقياسه بطريقة واضحة سهلة الفهم، فاستخدام أكثر من مؤشر بسيط للتعبير عن حدث معين أحسن من مؤشر واحد شامل ومعقد يصعب تطبيقه وتفسيره.¹ »

« **موجز:** يجب أن يبين المؤشر حالة المؤسسة أو النشاط المعني بشكل ملخص ودقيق، بحيث يقدم فقط المعلومات الضرورية دون زيادة أو نقصان،² ويفضل أن يكون عدد المؤشرات محدود حتى لا يتشتت تركيز وانتباه صانع القرار إلى العناصر التي ربما تكون غير أساسية فتؤثر على القرارات التي يتخذها. »

« **المرونة:** المؤشر لا بد أن يكون قابل للتجديد، فبحكم أن محيط المؤسسة غير مستقر يتعين للتكيف مع ذلك تجديد معطيات لوحات القيادة باستمرار، أي يجب تغيير المؤشرات التي تتكون منها بانتظام لصالح مؤشرات جديدة أكثر إثارة للاهتمام بالنسبة لصانع القرار وأكثر ملائمة لمعطيات النشاط المراد قياسه.³ »

« **إمكانية القياس أو توافر المعلومات:** فيجب أولاً أن يكون هناك إمكانية للوصول إلى المعلومات اللازمة لإعداد المؤشر، أي لا بد من توفر آليات قياس ومعالجة فعالة توفر بيانات موثوقة فيها في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، وأيضاً يجب امتلاك نظام للإعلام الآلي يمكن من قياس المؤشرات المحددة بسرعة وبدقة، إضافة إلى ضرورة تعيين المسؤول عن عملية إنتاج وتوفير المؤشرات بصورة دائمة.⁴ »

« **الموضوعية:** أي المؤشر يجب أن يعبر عن النتائج والانحرافات بصورة حقيقية، بعيداً عن أي تلاعبات التي قد تمس صحة معلوماته وتؤدي إلى اتخاذ إجراءات خاطئة أو عدم اتخاذها في الوقت المناسب.

في مرحلة اختيار المؤشرات، يجب الانطلاق دائماً من الغايات أو الأهداف الاستراتيجية المراد تحقيقها، مع الحرص على إشراك المسؤولين العمليين في هذه العملية لأنهم في الواقع الأقرب إلى الميدان. تتضمن عملية تطوير و/أو اختيار مؤشر سلسلة من النقاشات المتبادلة بين الإدارة العليا والفريق الميداني، حيث تتأكد الإدارة أن المؤشر يعكس بوضوح الهدف المنشود، بينما يقوم المسؤولون العمليين بتحديد وتيرة استخدامه، طريقة عرضه وشكله. وفي النهاية، تصادق الإدارة على اختيار المؤشر. ومن الأفضل إنشاء فريق مشترك بين المسؤولين العمليين ومسؤولي نظم المعلومات لتجنب حدوث مشكلات لاحقاً، لأنه في معظم الحالات، تتجم الاختلالات المتعلقة بالمؤشرات إما إلى ضعف جودة جمع البيانات، أو إلى ضعف وعدم ملائمة أنظمة المعلومات أو أدوات القياس. ومن جانب آخر، من الضروري أن تكون التغذية الراجعة حول المؤشرات ليس

¹ Löning Hélène et autres, **Le contrôle de gestion : Organisation, outils et pratiques**, Dunod, 3eme édition, paris, 2008, page 154.

² Hémici Farouk, Hénot Christophe, op.cit., page 140.

³ Idem

⁴ Voyer Pierre, op.cit., page 70.

بهدف الاتهام أو العقاب، وإنما بهدف المقارنة المرجعية، التعلم والتحسين المستمر وذلك عن طريق الوقوف على أفضل الممارسات في الوحدات ذات الأداء الجيد.¹

علاوة على ذلك، يستدعي إعادة النظر دوريا في مدى ملائمة المؤشرات والتأكد من مدى فعاليتها، وذلك عن طريق التحقق من حداثة وصلاحيّة المؤشر في قياس وتقييم مدى تحقيق الأهداف المنشودة، تقييم عملية جمع البيانات وآلية الإبلاغ عنها، التأكد مرة أخرى أن المؤشر ذو معنى ومفهوم بالنسبة للعاملين، جمع اقتراحات للتحسين أو حتى لإلغاء المؤشر، إذ لا ينبغي التردد في حذف المؤشرات غير الصالحة.² وقبل اختيار أي مؤشر في لوحة القيادة، يفضل طرح بعض الأسئلة لجعل المؤشرات أكثر موثوقية: ما الذي نسعى إلى قياسه؟ ما درجة الدقة المطلوبة؟ ما هي الآثار الجانبية أو السلبية المحتملة؟ من ينتج المعلومات الأساسية؟³

2. مؤشرات الأداء الرئيسية: الصيغة الحديثة لمؤشرات لوحة القيادة

مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) هي أداة أو وسيلة إدارية تمكن من متابعة ومراقبة الأنشطة أو العمليات، مما يسمح بالتعرف على أي انحرافات وإجراء التصحيحات اللازمة وضمان تحقيق مستوى الأداء المطلوب.⁴ مؤشرات الأداء الرئيسية هي تمثيل لمجموعة من المقاييس التي تركز على الجوانب الأكثر أهمية في الأداء التنظيمي، والتي تعد حاسمة لنجاحها الحالي والمستقبلي. تساعد المؤسسة على تحديد وقياس مدى تقدم الأعمال نحو تحقيق الأهداف المنشودة.⁵ مؤشرات الأداء الرئيسية هي مقاييس مالية وغير مالية تستخدمها المؤسسات للكشف عن مدى نجاحها في تحقيق أهدافها طويلة الأمد.⁶

كذلك، هي مجموعة من المقاييس التي تستخدم لقياس أداء الشركة أو القسم أو الفرد، وفي كل الحالات يبقى الغرض منها واحد وهو: تحديد ما إذا العمل يسير في المسار الصحيح، ويحقق التقدم المطلوب أو ما إذا كان يحتاج إلى تحسين. تعد مؤشرات الأداء الرئيسية أداة قياس مهمة تمنح الشركات نظرة شاملة عن أدائها العام. فنجاح الشركة لا يقتصر فقط على قدرتها على تحقيق الأرباح، بل يشمل أيضا قياس وإدارة أداء موظفيها

¹ Djerbi Zouhair et autres, op.cit., p 281.

² Idem.

³ Selmer Caroline, **La Boîte à outils du Responsable financier**, Dunod, 2018, p 86.

⁴ Indra Setiawan, Humiras Hardi Purba, **A Systematic Literature Review of Key Performance Indicators (KPIs) Implementation**, Journal Of Industrial Engineering & Management Research, Vol. 1, No. 3, 2020, p 200.

⁵ Eswar Ganesan, Ramesh Paturi, **Key Performance Indicators Framework - A Method to Track Business Objectives, Link Business Strategy to Processes and Detail Importance of Key Performance Indicators in Enterprise Business Architecture**, Americas Conference on Information Systems (AMCIS), 2009, p 1.

⁶ Dragana Velimirović, Milan Velimirović, Rade Stanković, **Role And Importance Of Key Performance Indicators Measurement**, Serbian Journal of Management, vol.6, No.1, 2011, p 63.

وعملياتها التشغيلية. كما توفر مؤشرات الأداء الرئيسية مقياساً للأداء يمكن مقارنته بمعايير الصناعة أو بالشركات المنافسة في القطاع نفسه. مما يمكن الشركات من تتبع تقدمها واتخاذ قرارات مستنيرة بشأن كيفية توجيه مواردها بشكل أكثر فعالية.¹

يمكن اعتبار مؤشرات الأداء الرئيسية معياراً مرجعياً للشركات لتحديد الكفاءة والفعالية في العمل. ويمكن استخدامها كأداة رقابة داخل الشركة للتحقق من مدى بلوغ الهدف المنشود. تتيح هذه المؤشرات تتبع التقدم أو التراجع في الأداء بالنسبة لهدف معين. وتعرض نتائج العمل وأداء المؤسسة ككل. كما تعرف كأداة للرقابة الإدارية تستخدم لتحديد الجوانب غير الفعالة في الشركة، اتخاذ القرارات بسرعة، والاستجابة الفورية للمشكلات والصعوبات الناشئة. كما أنها تساهم في الاستخدام الفعال للموارد والتحسين المستمر للعمليات. كذلك تتيح تحويل كمية كبيرة من المعلومات إلى كمية صغيرة من البيانات الرئيسية والمحددة، التي تبرز بدقة ووضوح مدى تحقيق الأهداف.²

مؤشرات الأداء الرئيسية تعتبر مقاييس كمية أو نوعية تستخدم لتقييم أداء المؤسسة مقارنة بأهدافها الاستراتيجية. تشكل هذه المؤشرات حلقة وصل بين الخطط الاستراتيجية وتنفيذها التشغيلي، مما يتيح لصناع القرار تقييم فعالية إجراءاتهم وإعادة ترتيب أولوياتهم بناءً على النتائج المحققة. في ظل بيئات عمل ديناميكية وغير مستقرة، تؤدي مؤشرات الأداء الرئيسية دوراً كبوصلة استراتيجية، تساعد على مواءمة جهود المؤسسة مع أهدافها طويلة المدى. وتعد لوحات القيادة الاستراتيجية (بطاقة الأداء المتوازن) مثلاً شائعاً على دمج مؤشرات الأداء الرئيسية للربط بين المنظورات المالية، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم التنظيمي.³ وتعد مؤشرات الأداء الرئيسية مهمة للأسباب التالية:⁴

« **القياس والتحديد الكمي:** تتضمن مؤشرات الأداء الرئيسية قياس البيانات المتعلقة بالأداء، وعادة يتم التعبير عنها في شكل أرقام أو نسب مئوية أو معاملات أو معدلات. وباستخدام مقاييس موضوعية وموحدة، توفر مؤشرات الأداء الرئيسية طريقة واضحة ومتسقة لتقييم الأداء.

¹ Akhtar M Sultan Waleed, "Key Performance Indicators (Kpis), Key Result Indicator (Kris) And Objectives And Key Results (Okrs)" A New Key Incorporated Results (Kirs) Approach, Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter), Vol.11, No 4, 2022, p 148.

² Katarzyna Midor, Erika Sujová, Helena Cierna, Danuta Zarebinska, Wojciech Kaniak, Key Performance Indicators (KPIs) as a Tool to Improve Product Quality, Vol.3, No 1, 2020, p 348.

³ Gbadamassi Rachad, Les Indicateurs Cles De Performance (Kpi) Pour Mesurer L'efficacite Strategique D'une Entreprise, Revue Professionnelle, 2023, p 1.

⁴ Aithal P. S., Aithal Shubhrajyotsna, Key Performance Indicators (KPI) for Researchers at Different Levels & Strategies to Achieve it, International Journal of Management, Technology, and Social Sciences, vol.8, No.3, 2023, pp 294-325, p 2.

« **التوافق مع الأهداف:** ترتبط مؤشرات الأداء الرئيسية الفعالة بشكل مباشر مع أهداف الجهة الخاضعة للتقييم. سواء تعلق الأمر بأداء فردي، أو مشروع لفريق، أو خطة استراتيجية لمنظمة، يجب أن تعكس مؤشرات الأداء الرئيسية مدى النجاح في تحقيق تلك الأهداف المحددة.

« **التركيز على المجالات الحيوية:** تركز مؤشرات الأداء الرئيسية على المجالات الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على نجاح المؤسسة بشكل عام. فهي تُساعد على تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، مما يُمكن من اتخاذ قرارات أكثر فعالية وتخصيص أفضل للموارد.

« **تحديد المعايير والأهداف:** غالباً تتضمن مؤشرات الأداء الرئيسية تحديد معايير أو أهداف تعد بمثابة نقاط مرجعية لتقييم الأداء. يمكن أن تكون هذه المعايير بيانات تاريخية، أو معايير قطاعية، أو أهداف طموحة تسعى الجهة إلى تحقيقها.

« **المتابعة والمراقبة:** توفر مؤشرات الأداء الرئيسية وسيلة للمتابعة والرقابة المستمرة. ويتيح التتبع المنتظم لمؤشرات الأداء الرئيسية للأفراد والمؤسسات تحديد الانحرافات عن الأداء المتوقع واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة عند الحاجة.

« **التواصل والشفافية:** تلعب مؤشرات الأداء الرئيسية دوراً محورياً في التواصل والشفافية داخل المؤسسة. فعندما تكون مؤشرات الأداء الرئيسية محددة بوضوح ومتاحة لأصحاب المصلحة المعنيين، فإنها تعزز الفهم المشترك للأداء وتعزز المساءلة

« **القدرة على التكيف والملائمة:** ينبغي أن تكون مؤشرات الأداء الرئيسية قابلة للتكيف مع الظروف المتغيرة وأن تظل وثيقة الصلة بالأهداف الحالية. فمع تغير الأولويات أو ظهور تحديات جديدة، قد يلزم تعديل مؤشرات الأداء الرئيسية لتعكس هذه التغيرات.

« **مزيج من المؤشرات القيادية والمتأخرة:** يمكن تصنيف مؤشرات الأداء الرئيسية إلى مؤشرات قائدة ومؤشرات متأخرة. توفر المؤشرات القيادية رؤية استباقية للأداء المستقبلي المحتمل، بينما تعكس المؤشرات المتأخرة النتائج الفعلية الماضية. يساعد الجمع بين كلا النوعين على توفير رؤية شاملة للأداء العام.

« **التحسين المستمر:** تعتبر مؤشرات الأداء الرئيسية وسيلة للتحسين المستمر. فمن خلال تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين ومجالات النجاح، يمكن للمنظمات وضع استراتيجيات فعالة لتعزيز الأداء العام. تعتبر مؤشرات الأداء الرئيسية واحدة من الأدوات الرئيسية في إدارة المنظمات، يتم تصميمها لتحقيق الأهداف التالية: الربط بين رؤية المنظمة، رسالتها واستراتيجيتها وأهداف أدائها؛ قياس أداء المنظمة و/ أو أداء

أقسامها؛ مقارنة الأداء الحالي للمنظمة مع الأداء الماضي، أو مقارنته مع أداء منظمات أخرى بهدف تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف واكتشاف فرص خلق القيمة مقارنة بالمنافسين؛ تستخدم مؤشرات الأداء التنظيمي الرئيسية كأساس لتحديد مؤشرات أو أهداف العمل للأقسام أو الأفراد مما يضمن اتساق الجهود نحو الأهداف العامة؛ يمكن استخدام نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية كمرجع لمنح المكافآت أو العواقب مما يجعل مؤشرات الأداء الرئيسية أداة لتحفيز الموظفين على الأداء الجيد.¹

يجب أن تكون نقطة الانطلاق في اختيار كل مؤشر أداء رئيسي هي تحديد هدف استراتيجي محدد بوضوح، والذي بدوره قد يتضمن أهدافا تشغيلية فرعية يعبر عنها بمؤشرات أداء رئيسية. يجب أن يكون لجميع المؤشرات الرئيسية قيمة محددة تعكس الهدف المتوقع تحقيقه. وتجدر الإشارة إلى أن لكل شركة خصائص تميزها من حيث النشاط أو القطاع أو الحجم أو الاستراتيجية، الأمر الذي يجعل مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بها مختلفة عن غيرها، حتى وإن كانت متشابهة في بعض الجوانب، إلا أنها لا يمكن أن تكون متطابقة تماما. عند صياغة المؤشرات، يجب ألا يقتصر الأمر على المؤشرات المالية فقط، وفي نفس الوقت لا ينصح أيضا بالمبالغة في عدد المؤشرات المستخدمة حتى لا يؤدي ذلك إلى تشويش الصورة التحليلية وصعوبة التقييم بوضوح.² وبالمختصر، يجب أن تكون مؤشرات الأداء الرئيسية محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة زمنيا (SMART):³

« **محدد وبسيط (Specific):** يجب أن يكون المؤشر محدد ومفهوم من قبل الجميع، سواء من حيث تسمياته أو عند تمثيله بالأرقام.

« **قابل للقياس (Measurable):** أي يجب توفر البيانات اللازمة لحساب المؤشر.

« **قابل للتحقيق (Achievable):** يجب أن تكون الأهداف المراد تحقيقها واقعية وقابلة للتحقيق.

« **لائم (Relevant):** يجب أن يتوافق المؤشر مع هدف استراتيجي واضح ومحدد.

« **محدد زمنيا (Time-related):** يجب تحديد تاريخ أو فترة معينة لتحقيق الهدف المقاس بالمؤشر.

يمكن تقسيم مؤشرات الأداء الرئيسية إلى فئتان أساسيتان: مالية وغير مالية. تقيس مؤشرات الأداء الرئيسية المالية مردودية المنظمة، مثل عائد الاستثمار (ROI)، وعائد حقوق الملكية (ROE)، وغيرها. أما

¹ Indra Setiawan, Humiras Hardi Purba, op.cit, pp 200-201.

² Katarzyna Midor, Erika Sujová, Helena Cierna, Danuta Zarebinska, Wojciech Kaniak, op.cit, p 348.

³ Guillaume Ducret, op.cit, p 150.

مؤشرات الأداء الرئيسية غير المالية تستخدم لقياس تفاعل العملاء ورضا الموظفين وكفاءة العمليات التشغيلية، مثل معدل الاحتفاظ بالعملاء ومعدل دوران الموظفين.¹

ومن بين فوائد استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية للمؤسسات أو الأفراد: تحسين عملية اتخاذ القرار فمؤشرات الأداء الرئيسية توفر رؤية مبنية على البيانات تساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات أفضل؛ زيادة المساءلة: تساعد مؤشرات الأداء الرئيسية على ضمان أن جميع أفراد المؤسسة يعملون على تحقيق نفس الأهداف؛ تحسين الأداء: يمكن لمؤشرات الأداء الرئيسية مساعدة المؤسسات على تحسين أدائها من خلال تحديد مجالات التحسين وفرص التطوير؛ زيادة الشفافية: يمكن لمؤشرات الأداء الرئيسية أن تساعد في تعزيز وضوح أداء المؤسسة، مما يساعد على بناء الثقة مع أصحاب المصلحة.²

المطلب الثاني: مؤشرات لوحة القيادة بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية

كانت المقاييس المالية في السابق هي الأسلوب الأكثر شيوعاً لقياس وتقييم أداء المنظمات، لكن في ظل التطورات المستمرة التي تفرضها بيئة الأعمال، وزيادة اهتمام المنظمة بخلق القيمة للزبائن ورأس المال الفكري وإدارة المعرفة، أصبحت هذه المقاييس مصدر معلومات غير كافٍ لتفسير أداء المنظمة، لذلك دعا العديد من الباحثين إلى إضافة مقاييس غير مالية لرصد وضعية المنظمة وأدائها من عدة زوايا وليس فقط على أساس مالي. في هذا المطلب سنحاول معرفة الفروقات بين المؤشرات المالية وغير المالية، وكيفية الموازنة بينهما في لوحة القيادة.

1. المؤشرات المالية:

المؤشرات المالية هي مقاييس مستنبطة من القوائم المالية، تركز على قياس الأداء من الجانب المالي فقط، قد تكون في شكل أرقام مطلقة مثل: حجم رقم الأعمال، حجم التكاليف والإيرادات، الأرصدة الوسيطة للتسيير، النتائج المحققة وغيرها، أو في شكل نسب مالية تقيس العلاقة بين عنصر وعنصر آخر في بنود القوائم المالية، وكذلك في شكل رسومات بيانية تسهل فهم التغيرات والنتائج المالية بسهولة من خلال إلقاء نظرة سريعة على الرسم البياني. هناك مجموعة واسعة من المؤشرات المالية، منها ما يتعلق بقياس التوازن المالي

¹ Akhtar M Sultan Waleed, op.cit, p 148.

² Aithal P. S., Aithal Shubhrajyotsna, op.cit, p 3.

للمنظمة، مستوى السيولة، المديونية أو تركيبة الهيكل المالي، المردودية، وربحية المنظمة، التدفقات النقدية وغيرها.

« **مؤشرات السيولة:** تقيس مدى قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل في المواعيد المتفق عليها عن طريق تحويل أصولها الجارية إلى سيولة نقدية، حيث عدم استطاعة المنظمة أداء هذه الالتزامات قد يكون مؤشر على وقوعها في خطر العسر المالي الذي قد يؤدي إلى الإفلاس، من أمثلتها: مؤشرات السيولة العامة، السيولة السريعة والسيولة الجاهزة.¹

« **مؤشرات النشاط:** تبين كفاءة المنظمة في إدارة أصولها، أي تقيس مدى كفاءتها في توزيع مواردها المالية على مختلف الأصول الثابتة والمتداولة، ومدى كفاءة هذه الأصول في توليد المبيعات. من أمثلتها: معدل دوران الأصول، معدل دوران المخزون، معدل دوران الذمم المدينة ومعدل دوران الذمم الدائنة.²

« **مؤشرات الربحية:** تمثل مقدرة المنظمة على توليد الدخل وكفاءتها في التحكم وإدارة تكاليفها. من أمثلتها: هامش الربح الإجمالي، هامش الربح الصافي.

« **مؤشرات المديونية:** "تقيس مدى اعتماد المنظمة على أموال الغير في تمويل احتياجاتها، يهتم الملاك والمقرضون بهذه المؤشرات لان زيادة الاعتماد على أموال الاقتراض قد تؤدي إلى تحقيق إيرادات مرتفعة ولكن في نفس الوقت تزيد من درجة المخاطر التي تتعرض لها المنظمة، لأن الفشل في الوفاء بالفوائد المستحقة أو أقساط القروض في الموعد المحدد، قد يعرضها للتوقف عن الدفع وحتى إلى الإفلاس. وبصيغة أخرى، تقيس هذه المؤشرات مدى قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها الطويلة والمتوسطة الأجل في المواعيد المستحقة، وتبين مقدار رأس المال الذي ساهم به الملاك بالمقارنة إلى القروض التي ساهم بها الدائنين لتمويل أصول المنظمة. من أمثلتها: نسبة إجمالي الديون إلى الأموال الخاصة، نسبة إجمالي الديون إلى مجموع الخصوم وغيرها".³

« **مؤشرات المردودية:** ضمن هذه المؤشرات، يمكن التمييز بشكل عام بين نوعين: من ناحية، مؤشر المردودية الاقتصادية ومن ناحية أخرى، المردودية المالية. يتم حساب مؤشر المردودية الاقتصادية

¹ باصور رمضان، دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات: حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018، ص 108.

² الأغوات توفيق سميج محمد، دور المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي لشركة البوتاس العربية، رسالة الماجستير في المحاسبة، جامعة الإسراء، عمان، الأردن، 2015، ص 29.

³ المرجع أعلاه، ص ص 22-23.

باستثناء النفقات المالية، أي دون أي إشارة إلى مستوى ديون الشركة. أما المردودية المالية، أو ربحية المساهمين، فتحسب بعد النفقات المالية لذلك تعتمد على مستوى ديون الشركة.¹

تعرف المردودية الاقتصادية بأنها "العلاقة بين النتيجة الاقتصادية ومجموع الأصول المستعملة للحصول عليها. كما تعبر عن كفاءة استعمال الموارد المتاحة من طرف القائمين على المشروع أو المؤسسة خلال فترة زمنية معينة بغض النظر عن طريقة التمويل".² حيث يفترض أن تتمتع شركتان لهما نفس النشاط، إحداها ممولة بالديون والأخرى ممولة فقط من خلال حقوق الملكية، بنفس المردودية الاقتصادية. نرى هنا أن الهدف من المردودية الاقتصادية هو قياس الأداء الصناعي والتجاري، أي مردودية أعمال شركة معينة.³

المردودية المالية "تعبر على العائد الذي يحققه الملاك من استثمار أموالهم في مشروع معين وهي من المعلومات المالية المهمة التي يحتاجها المستثمرون حيث بناء على هذا المؤشر يقرر هؤلاء إما الاحتفاظ باستثماراتهم فيه أو تحويل أموالهم إلى استثمارات أخرى تحقق لهم عوائد أحسن. فالمردودية المالية تعكس العلاقة الموجودة بين نتيجة المشروع وأمواله الخاصة وهي تقيس مدى قوته على مكافأة أصحاب رؤوس الأموال المستثمرة أي تعني العائد الذي يتحصل عليه المساهمون لقاء وضعهم لأموالهم تحت تصرف المشروع".⁴

« مؤشرات خلق القيمة: ومن أبرز هذه المؤشرات نجد: مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة، الذي يعتبر من أهم المؤشرات الحديثة لقياس الأداء، هذا المؤشر يأخذ بعين الاعتبار العائد والمخاطرة وفي الوقت نفسه يظهر حقيقة أن أموال الملكية لها تكلفتها كما هي الحال فيما يتعلق بالديون.⁵

"وتعتبر القيمة الاقتصادية المضافة الفرق بين العائد المحقق خلال الدورة والعائد المنتظر الذي يأخذ في الحسبان الخطر، ويقابل العائد المحقق النتيجة قبل الفوائد وبعد الضريبة، أما العائد المنتظر فيتمثل في المكافأة التي من المفترض أن تقدم لأصحاب الأموال وتتمثل هذه المكافأة في ناتج الرأسمال الاقتصادي،

¹ Thibierge Christophe, *Analyse financière*, Vuibert, France, 6e édition, p 67.
<https://www.furet.com/media/pdf/feuilleter/9/7/8/2/3/1/1/4/9782311403411.pdf?srsId=AfmBOop7F3V-fyqORCNK8WLWuhuPeOOjd-bi4DDcSTYrw8iGu84NhJGX>

² رحيب سعيد، خلدون زينب، دراسة تحليلية لمدى صلاحية نظرية الرفع المالي في المشروعات الاقتصادية الإسلامية، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 03، العدد 04، 2018، ص 59.

³ Thibierge Christophe, op.cit, p 68.

⁴ رحيب سعيد، خلدون زينب، مرجع سبق ذكره، ص 59.

⁵ خنصري خيضر، بورنيسة مريم، دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسات اقتصادية، العدد 27، ص 62.

أي التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال، أو بتعبير آخر تتمثل المكافأة في تكلفة الفرصة البديلة، فالأموال التي تركها أصحابها في المؤسسة كان يمكن استخدامها في استثمارات خارجية وكان من الممكن أن يحققوا عائدا من ورائها، فأصحاب الأموال ضحوا بفرصة استثمار أموالهم في استخدامات أخرى عندما قدموا أموالهم للمؤسسة الاقتصادية¹.

توفر القيمة الاقتصادية المضافة مقياسا عن مدى قدرة المؤسسة ومسيرتها على إنشاء القيمة لأصحاب رأس المال، فإذا كانت القيمة موجبة دل ذلك على إنشاء القيمة للمساهمين، وإذا كانت سالبة دل ذلك على نقص أو تدهور في القيمة². وتستخدم القيمة الاقتصادية المضافة "كمؤشر لتقييم الأداء السنوي للمؤسسة، فيمكن للمؤسسة أن تعتمد عليه لوضع صيغة معينة للمكافأة، فالأطراف المساهمة في إنشاء القيمة تستفيد بنسبة معينة من القيمة المنشأة، فهي بذلك أداة مشجعة ومحفزة لإنشاء القيمة أكثر فأكثر في المستقبل. تستطيع المؤسسة التي تنشئ القيمة أن تتحصل بسهولة على الأموال من أسواق رأس المال وبتكلفة معقولة. مع أن هذا الأسلوب مقياسا جيدا إلا أنه لا يخلو من العيوب، ولعل أهم عيب فيه هو صعوبة تحديد تكلفة الأموال الخاصة"³.

مع ذلك، تعرض استخدام مقاييس الأداء المالي وحده لعرض أداء المنظمة لانتقادات واسعة النطاق، لكونه غير كاف لإدارة الأعمال بفعالية، خاصة في ظل الأسواق الحالية سريعة التغير والتنافسية. ويزداد هذا الوضع سوءا مع تزايد توقعات مختلف أصحاب المصلحة. أحد الانتقادات الرئيسية للمقاييس المالية هو أنها لا تنقل الصورة الكاملة لأنها لا تقدم سوى القليل من المؤشرات حول كيفية تحقيق الأداء أو كيفية تحسينه. وبالتالي، تعتبر ذات فائدة محدودة لأنها لا تكشف عن العوامل التي تدفع النجاح على المدى الطويل وتعظيم ثروة المساهمين (مثل رضا العملاء والقدرة على الابتكار والجودة وما إلى ذلك). كما تعتبر هذه المؤشرات متأخرة أو تاريخية، والتي عادة ما تظهر ما حدث. ولذلك، تعتبر طريقة ذات نظرة رجعية، وهي غير مناسبة لبيئة الأعمال الديناميكية الحالية وقد دفعت هذه العيوب في المقاييس المالية التقليدية الباحثين إلى تركيز

¹ عوادي منير، استخدام التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صيدال الفترة: 2013-2017، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020، ص 129.

² عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة 2002 - 2000، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 93.

³ المرجع أعلاه، ص 94.

الاهتمام على بعض المقاييس غير المالية القادرة على قياس سمات متعددة للمؤسسة، بهدف تكامل المقاييس المالية.¹

2. المؤشرات غير المالية:

إن ظهور المقاييس غير المالية كان نتيجة الانتقادات التي وجهت لمقاييس المالية وعدم ملاءمتها في ظل التغيرات التي حدثت في بيئة الأعمال الحديثة.

المؤشرات غير المالية هي مقاييس استباقية توفر معلومات عن الأداء المستقبلي، وتعكس الأنشطة الرئيسية التي تولد القيمة، حيث تركز بشكل أكبر على نجاح المنظمة على المدى الطويل، ذلك بالاعتماد على مقاييس مثل رضا العملاء، كفاءة العمليات الداخلية، الابتكار ورضا الموظفين وما إلى ذلك، التي بدورها تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي والمالي للمنظمات. وقد أدى ارتفاع مستوى العولمة إلى جانب المنافسة الشديدة والتغيرات التكنولوجية إلى قيام العديد من المنظمات الآن باستخدام مزيج من المقاييس المالية وغير المالية لتقييم أدائها وغالبا ما يشار إلى هذه المنهجية باسم بطاقات الأداء المتوازن.²

مؤشرات الأداء غير المالية هي "تلك المقاييس التي توفر معلومات من الناحية غير النقدية، كمقياس معدلات العيوب، رضا العملاء، حيث تعتبر هذه المقاييس مقاييس تشغيلية لا يتم إدراجها في القوائم المالية، ولكن غالبا ما يتم الإفصاح عنها في التقارير السنوية، حيث تنقسم إلى نوعين من المقاييس غير المالية، الأول يتمثل في مقاييس الأداء غير المالية الداخلية، والتي تضم المقاييس غير المالية المرتبطة مباشرة بالمهام التي يتم أدائها كالإنتاجية والكفاءة، أما النوع الثاني فيتمثل في مقاييس الأداء غير المالية الخارجية، والتي تعكس الأداء في الأسواق كرضا العملاء والحصة السوقية. تقيس مقاييس الأداء غير المالية العديد من الجوانب في المنظمة، والتي تشمل كل من العملاء، الموظفين، الابتكار، الجودة، المجتمع والبيئة... الخ".³

¹ Abdullahi, U., Ardo, Y. Hassan, Ibrahim, G., **Assessment of Financial and Non-Financial Performance Indicators Used By Small and Medium Construction Firms In Nigeria**, FUTY Journal of the Environment, Vol. 15, No. 2, 2021, p 50.

² Ibid., p 51.

³ هلال سليم، تبني أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية وفق النظرية الموقفية وأثرها على أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة استطلاعية على عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم المالية والمحاسبة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2023، ص 154.

المؤشرات غير المالية ترتبط بالأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد، وتولي أهمية أكبر للأصول غير ملموسة مثل رأس المال الفكري، ولاء الزبائن وغيرها. كما تعد مؤشر مهم للأداء المستقبلي، فعلى سبيل المثال في القواعد المحاسبية يتم تحميل نفقات البحوث والتطوير على الفترة التي حدثت فيها وبالتالي فإنها تؤدي إلى تخفيض الأرباح ولكن في الواقع الأبحاث الناجحة تحسن الأرباح المستقبلية، أي أن البيانات غير المالية تؤمن الحلقة المفقودة بين الأنشطة المفيدة والنتائج المالية وبالتالي تقدم مؤشرات للتدفقات المالية المستقبلية. وبحكم أن المؤشرات غير المالية ترتبط بالنتائج الطويلة الأمد أكثر من ارتباطها بالنتائج قصيرة الأجل فهي تعد أقل تفاؤلاً من المقاييس المالية التي قد تظهر النجاح في الوقت الحالي ولكنها قد تؤدي إلى الفشل في المستقبل. علاوة على ذلك، تساعد المؤشرات غير المالية على تحديد أسباب الانحرافات في الأداء مباشرة وبالتالي يمكن معالجة هذه الأسباب قبل زيادة تأثيرها السلبي على الأداء.¹ ومن بين المؤشرات غير المالية نجد:²

« مؤشرات المرونة والابتكار: يقصد بالمرونة قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة بسرعة للتغيرات الطارئة في بيئتها، كالسرعة على تغيير تشكيلة المنتجات أو الخدمات، تقليل زمن الإنتاج، السرعة في الاستجابة لاحتياجات الزبائن، التكيف مع تغيرات التوريد المفاجئة، مجابهة تقلبات الطلب على المنتجات أو الخدمات. أما مؤشرات الابتكار تشير إلى قدرة المنظمة على تحسين وتطوير منتجاتها القائمة أو تقديم منتجات جديدة تساعد على تعزيز ميزتها التنافسية وحصتها في السوق. يمكن أن تشمل مقاييس مثل عدد المنتجات الجديدة المقدمة للسوق خلال فترة زمنية معينة، الوقت المقدر لتقديم منتجات جديدة، طول فترة التطوير والابتكار والتجديد.

« مؤشرات الزمن: تستخدم لقياس الوقت المستغرق في تنفيذ المهام داخل المنظمة، تتعدد هذه المقاييس منها مقياس كفاءة دورة التصنيع وهي ناتج قسمة إجمالي وقت التشغيل الفعلي على وقت الانجاز الكلي،

¹ الأمين ماهر، العثمان محمد، أثر عدم التأكد البيئي على استخدام المقاييس غير المالية في تقييم الأداء دراسة ميدانية على الشركات الصناعية السورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 32، العدد 5، 2010، ص ص 211-212.

² ضامن وهيبة، أثر التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية على تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية في ظل بيئة الأعمال الحديثة، دراسة تطبيقية على مؤسسات الصناعة الإلكترونية بولاية سطيف وبرج بوعريج (نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن)، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف -1، الجزائر، 2018، ص ص 123-127.

مقاييس زمن تجهيز وإعداد الآلات، حيث تسعى المؤسسات إلى تقليل زمن التجهيز الآلات للإنتاج والاتجاه به نحو الصفر، كما نجد مقاييس زمن توقف الآلات غير المخطط.

« **مؤشرات تخفيض المخزون:** تستخدم المنظمة هذه المؤشرات لمراقبة مستويات المخزون، ولقياس مدى النجاح في خفض كمية المخزون المحتفظ به إلى أدنى ما يمكن، وذلك دون الإخلال بأوقات التسليم وخدمة العملاء. من الناحية التاريخية كانت المؤسسات تعمل في ظل اعتقاد لا بد من تواجد مستوى من المواد لمواجهة مخاطر نفاد المخزون، أما الآن فيرى المدراء أن تكاليف الاحتفاظ بالمخزون هي أكثر بكثير مما كان يعتقد بالسابق، ونتيجة لذلك أصبحت أوامر التوريد تصدر بكميات صغيرة حتى يمكن تحقيق هدف المخزون الصفري.

« **مؤشرات أداء التسليم:** وهي عبارة عن المقاييس المتعلقة بتسليم المنتج أو الخدمة للعميل بالجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد، ومن المقاييس الشائعة الخاصة بإنجاز تسليم المنتج، نجد قياس النسبة المئوية لحالات التسليم في الوقت المحدد، عدد الطلبات التي تم تنفيذها، فضلا عن الاهتمام بزمان دورة التسليم والتي يقصد بها معدل الوقت المستغرق بين استلام طلبات الزبون وتسليم المنتج النهائي.

« **المؤشرات البيئية:** تكمن في المقاييس التي توضح تأثير عمليات ومنتجات وخدمات المنظمة على البيئة توضح مدى الاستجابة للمتطلبات البيئية، فالمنظمات ملزمة بأن تحافظ على البيئة التي تعمل بها، وأن تساهم في التقليل من خطورة التلوث والأضرار التي يمكن أن يسببها إلى الموارد الطبيعية والبشرية، ومن مقاييس التلوث نجد تكاليف التخلص من النفايات الصناعية الضارة بالبيئة، التكاليف المتعلقة بتقليل المخلفات من خلال إدخال معدات متطورة صديقة للبيئة، تكاليف المعالجات الطبية التي تسببها المؤسسة للعاملين ولأفراد المجتمع، تكاليف البحث والتطوير المرتبطة بتقليل نسب التلوث والأضرار الناجمة عن عمل المؤسسة، وغيرها.

« **مؤشرات البحوث والتطوير:** تستخدم لتقييم أنشطة البحث والتطوير في المنظمة، تضم مقاييس المدخلات مثل: نسبة البحث والتطوير على المبيعات وهي تقيس قيمة الإنفاق الكلي على البحث والتطوير نسبة إلى قيمة المبيعات، نسبة عدد الموارد البشرية وتقيس عدد العلماء والمهندسين في وظيفة البحث والتطوير نسبة إلى مجموع العاملين بالمؤسسة، وأيضا مقاييس المخرجات وهي تشمل على مختلف نتائج نشاط البحث والتطوير، كعدد براءات الاختراع، كمية المبيعات من المنتجات الجديدة وغيرها.

« **مؤشرات الجودة:** تهدف مقاييس الجودة إلى التحقق من خصائص المنتجات أو الخدمات المقدمة ومدى ملاءمتها لطلبات الزبون، وأيضاً التأكد من جودة العمليات والموارد المستخدمة،¹ الغرض منها هو المتابعة والتحسين المستمر للجودة من المدخلات إلى المخرجات. وهناك مقاييس كثيرة ذات صلة قوية بأداء الجودة وأهمها: مقاييس درجة رضا العملاء وهو أهم مقاييس الجودة، ومقاييس تقييم أداء الموظفين، ومقاييس جودة التصميم، ومقاييس أداء جودة العمليات الإنتاجية، ومقاييس جودة أداء الموردين.² مؤشرات رضا الزبائن تركز على قياس نظرة الزبائن إلى منتجات أو خدمات المنظمة، فضلاً عن المشاكل التي يواجهها هؤلاء في التعامل معها، ومن أمثلة هذه المقاييس: عدد الشكاوى التي يقدمها الزبائن، عدد طلبات الضمان على منتجات المنظمة، مردودات المبيعات.³

ومع ذلك تشير إلى أن المقاييس المالية وغير المالية ليست بدائل، ولكن المقاييس غير المالية تستخدم كإضافات للمقاييس المالية. ومن ثم أصبح استخدام مزيج من المقياسين إطاراً شائعاً في مجالات مختلفة. ويعد الجمع بين الاثنين أمراً ضرورياً لإعطاء انطباع أكثر توازناً عن الأداء العام للمنظمة. لذلك، يتوقع من المديرين اختيار المجموعة الأمثل من المقاييس التي تؤدي إلى قياس فعال للنتائج في منظماتهم.⁴

¹ هلال سليم، مرجع سبق ذكره، ص 155.

² عبد العال بن هاشم أبو خشبة، أثر الإفصاح عن المقاييس غير المالية على قرارات المستثمرين دراسة ميدانية على شركات المساهمة السعودية، مجلة البحوث المحاسبية، العدد 4، 2023، ص 1200.

³ ضامن وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص 123.

⁴ Abdullahi, U., Ardo, Y. Hassan, Ibrahim, G., op.cit, p 51.

خلاصة الفصل الأول:

خلص هذا الفصل إلى أن لوحة القيادة تمثل أداة محورية في قيادة المؤسسات نحو تحقيق أهدافها، حيث لم يعد يقتصر دورها على الرقابة المالية بل أصبحت وسيلة لدعم اتخاذ القرارات وتحقيق التوافق بين الاستراتيجية والجوانب التشغيلية بما يعطي رؤية شاملة عن وضعية المؤسسة وأدائها.

كما أن فعاليتها تتحقق بحسن اختيار مؤشراتها الرئيسية التي بواسطتها يتم ترجمة أهداف المؤسسة إلى مقاييس قابلة للقياس والمتابعة، هذه المؤشرات لا تقتصر على الجوانب المالية فقط لتقييم الأداء، وإنما تضم أيضا المؤشرات غير المالية التي تعكس عوامل النجاح على المدى الطويل، هذا التكامل يسهم في تحسين جودة المعلومات المتاحة للجهات المعنية باتخاذ القرار.

**الفصل الثاني: محددات انتقاء المؤشرات
المالية وغير المالية في لوحة القيادة**

تمهيد الفصل الثاني:

تعد النظرية الموقفية من أبرز المقاربات الحديثة في مجال التسيير، حيث تقوم على مجموعة من المبادئ والافتراضات التي تؤكد عدم وجود نموذج تسييري موحد يصلح لجميع المواقف التي تمر بها المؤسسة خلال مراحل حياتها، وإنما يوجد عدة نماذج تتحدد تبعاً لجملة من الظروف الداخلية والخارجية. وقد ساهم هذا التوجه في تفسير اختلاف أنظمة الرقابة وقياس الأداء بين المؤسسات.

على هذا الأساس، يهدف هذا الفصل إلى توضيح أسس النظرية الموقفية والأبحاث التي ساهمت في بروزها، وكيف ظهرت في مجال المحاسبة الإدارية، ومن ثم مناقشة العوامل الموقفية التي من شأنها التأثير في خيارات المؤشرات في لوحات القيادة، وذلك من خلال تحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

المبحث الأول: النظرية الموقفية وعلاقتها بلوحة القيادة

أدت التغيرات السريعة الطارئة في بيئة أعمال المنظمات إلى بروز توجهات فكرية جديدة في مجال الفكر التنظيمي، انتقدت بشدة أفكار النظريات الكلاسيكية على غرار الإدارة العلمية والبيروقراطية، خاصة من ناحية عدم الاهتمام بالجوانب البيئية للمنظمة وافترضها وجود طريقة واحدة في التنظيم والإدارة تتوافق مع كافة المنظمات وفي كل الحالات. من بين هذه التوجهات تشكلت النظرية الموقفية التي جاءت بتفسيرات جديدة فيما يخص ممارسات الأعمال.

المطلب الأول: مفهوم النظرية الموقفية

تعد النظرية الموقفية من النظريات الحديثة في الإدارة، وهي تؤكد على أهمية السياق أو الظروف التي تعمل ضمنها المنظمة في تحديد مناهج الإدارة المناسبة، حيث تفترض أنه من المحتمل أن يكون لعامل داخلي أو خارجي محيط بالمنظمة تأثير على واحد أو أكثر من مكوناتها، فتقر بضرورة تكييف ممارسات الإدارة مع خصوصيات كل موقف لتحقيق أقصى قدر من الفعالية التنظيمية، عكس النماذج التقليدية التي تنادي بمعايير أو قواعد شاملة في الإدارة، تكون قابلة للتطبيق في كل المواقف¹. فالنظرية الموقفية تؤيد فكرة أنه في ظل ظروف مختلفة قد تثبت حلول مختلفة فعاليتها، ويمكن اعتبار هذه إحدى الرؤى الرئيسية للنظرية².

النظرية الموقفية تقوم على فكرة أنه ليس هناك طريقة مثلى واحدة للتنظيم، أو القيادة، أو المراقبة أو اتخاذ القرارات، تتماشى في كل الحالات. بل إن المسار الأمثل للعمل يعتمد على الوضع الداخلي والخارجي للمنظمة³. فكل موقف تتعرض له المنظمة يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول تناسبه، هذه الحلول تعتمد على العوامل التي تحيط بالمنظمة سواء المرتبطة بالأفراد العاملين أو بالتقنيات المستخدمة والعوامل البيئية السائدة

¹ Indjendje Ndala Pierre Daniel, Peter Simon Gérard Joseph, **Influence des facteurs de contingence internes et externes sur la résilience organisationnelle des très petites entreprises (TPE)**, International Journal of Strategic Management and Economic Studies (IJSMES), vol. 4, No.1, 2025, p 84.

² Allan Samuel Njogu Kihara, **Influence of Strategic Contingency Factors on Performance of Large Manufacturing Firms in Kenya**, A Thesis Submitted in Partial Fulfillment for the Degree of Doctor of Philosophy in Business Administration of Jomo Kenyatta, University of Agriculture and Technology, 2016, p 18.

³ Ibid., p 17.

الفصل الثاني: محددات انتقاء المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة

في وقت معين¹. في هذا الصدد، يتوقع من المديرين والقادة تحليل وفهم خصوصيات الموقف الذي يواجهونه، ثم رسم المسار المناسب والأكثر فعالية لذلك الموقف.

بالتالي، المنظور الموقفى يركز على تفسير كيفية عمل المنظمات في ظل ظروف وشروط متغيرة، ومن ثم يقترح الأنماط التنظيمية والممارسات الإدارية التي تتلاءم مع الموقف المحدد. حيث يؤكد أن ما يفعله المديرين مشروط بمجموعة محددة من المواقف. وعموماً، يعتمد هذا المنظور على علاقات "إذا-فإن"، أي إذا كان الموقف هكذا، فهذا هو الإجراء الأنسب الذي يحتمل أن يتخذه المدير². ويمكن اختصار المبادئ الأساسية التي تقوم عليها النظرية الموقفية في النقاط التالية:³

« ليس هناك طريقة واحدة مثلى يمكن إتباعها في الإدارة في مختلف الظروف والمواقف.
« الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى بشكل عام مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد، ومع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.
« تولي هذه النظرية الملاحظة والتحقيق عند تحديد المديرين للمشكلات التي يواجهونها وكذا الحلول التي يقترحونها جل اهتمامها، فهي تمثل تحدياً لمقدرة المديرين التحليلية، ولقدرتهم على رؤية أنفسهم وبيئتهم بأنواع مختلفة من المناظير، وهذا في الواقع هو الطريق إلى تطوير قدرتهم التشخيصية.
« تعتبر النظرية الموقفية المنظمة نظام مفتوح، يتكون من أنظمة فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.

علاوة على ذلك، تشير النظرية الموقفية أن فعالية المنظمة تنتج من خلال توافق الخصائص التنظيمية (مثل: الهيكل التنظيمي) مع العوامل الموقفية التي تعكس وضع المنظمة، هذا التوافق يؤدي بدوره إلى تحقيق مستويات أداء عالية. من هذا المنطلق، ينبغي على المنظمات أن تتجنب عدم التوافق الذي يحدث بسبب تغير هذه العوامل، وذلك من خلال تبني خصائص تنظيمية جديدة تتلاءم مع معطيات الموقف السائد. وبهذا تصبح

¹ سعدي فاطمة، مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة: دروس وأسئلة لمسابقات الدكتوراه وحلولها، e-Kutub Ltd، لندن، الطبعة الأولى، 2019، ص 98.

² Temitope Mark, Shalom Ufuoma Erude, **Contingency Theory: An Assessment**, American Journal of Research in Business and Social Sciences, Vol.3, No.2, 2023, p 4.

³ مهدي إيناس ضياء، الاتجاهات الحديثة في تفسير النظرية الموقفية للقيادة الاستراتيجية، بحث علمي مقدم إلى المؤتمر العلمي للعلوم الإدارية والمالية، جامعة جيهان، 2018، ص 7.

الفصل الثاني: محددات انتقاء المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة

تصميمات وعمليات المنظمة مرتبطة بهذه العوامل الموقفية، حيث تحتاج التكيف معها بشكل دائم لتقادي تراجع الأداء.¹

في هذا السياق، يرى Drazin و Van de Ven أن "التوافق" هو المفهوم الرئيسي في النظرية الموقفية، ويجادلان بأن هذا المفهوم يندرج ضمن أحد ثلاث مناهج: الاختيار، التفاعل، والنظم. حيث يغير كل نهج بشكل جوهري معنى النظرية الموقفية والنتائج التجريبية المتوقعة منها.²

نهج الاختيار، يشير إلى أن المنظمات يجب أن تتكيف مع سياقها من أجل البقاء، ويفترض أن التوافق هو تطابق بين متغيرين مترابطين دون الإشارة إلى الأداء أو الفعالية. بمعنى، اختبار الروابط بين المتغير الموقفي والمتغير التنظيمي فقط لفحص التوافق دون تحديد تأثيره على الأداء، على سبيل المثال، يفترض الباحثون ببساطة أن المنظمات التي تعمل في بيئات غير مؤكدة تتطلب هياكل عضوية.³

نهج التفاعل، يختبر تأثير التوافق بين المتغير الموقفي والمتغير التنظيمي على الأداء. لا ينصب التركيز هنا كثيراً على فهم التطابق بين السياق والهيكل كما هو الحال في نهج الاختيار، ولكن بالأحرى تفسير أثر هذا التوافق على الأداء، على سبيل المثال، المنظمات التي تعمل في ظل عدم يقين بيئي منخفض سيكون أدائها أفضل باستخدام الهياكل الميكانيكية.⁴

في المقابل، نهج النظم يحدد ويختبر التوافق بين مجموعة أكبر من المتغيرات في آن واحد. يؤكد على ضرورة اعتماد تحليل متعدد المتغيرات لدراسة الأنماط المتسقة بين العوامل الموقفية، السياق التنظيمي، والأداء. وبالتالي، يجب اختيار نمط تنظيمي من حيث الهيكل والعمليات بما يتوافق مع مجموعة العوامل الموقفية التي تواجهها المنظمة. بمعنى آخر، يتم دراسة تأثير مجموعة من العوامل الموقفية والخصائص التنظيمية على الأداء.⁵

¹ Lex Donaldson, The Contingency Theory of Organizations, <https://sk.sagepub.com/book/mono/preview/the-contingency-theory-of-organizations.pdf>, p 17.

² Al-Dahiyat Mohammed Abdul Rahim, **Towards an Effective Design of Management Control Systems: A Contingency Approach**, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor, University of Huddersfield, 2003, p 3-21/3-22.

³ Ibid., p 3-22

⁴ Ibid. p 3-23.

⁵ Zsolt Matyusz, **The effect of contingency factors on the use of manufacturing practices and operations performance**, Ph.D. thesis, University of Budapest, 2012, p 36.

الفصل الثاني: محددات انتقاء المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة

المطلب الثاني: الأبحاث الرائدة في بروز النظرية الموقفية وتطبيقاتها على لوحة القيادة

النظرية الموقفية هي نتاج لسلسلة من الدراسات البحثية التي بزغت في ستينيات القرن الماضي، هذه الدراسات حاولت تحديد العوامل التي تؤثر في تصميم الهيكل التنظيمي، أو بالأحرى تفسير كيفية تشكل هياكل المنظمة بما يتناسب مع ظروف معينة، وأكثر العوامل التي حظيت باهتمامهم: الحجم، طبيعة التكنولوجيا المستخدمة، وبيئة المنظمة.¹ من أبرز روادها نجد Woodward، Burns et Stalker، Lawrence et Lorsch، هؤلاء الباحثين رفضوا فكرة الطريقة الوحيدة الأفضل (one best way) التي يدافع عنها رواد المدارس التنظيمية الكلاسيكية، فحسبهم لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي يتناسب مع جميع المنظمات وفي كل الظروف، وإنما تعتمد فعاليته وجدواه على خصائص المنظمة في بيئة محددة وفي فترة زمنية معينة. من هذا المنطلق، سعوا إلى تحديد العوامل التي تجعل هيكل منظمة ما يتصف بخصائص معينة، وتجعله فعالا في سياق معين.² ولقد اعتمدت دراساتهم على المقارنة بين مؤسسات اقتصادية مختلفة.

قاما الباحثان "Burns و Stalker" من أجل تحديد ما إذا كانت الاختلافات في البيئات التكنولوجية والسوقية تؤثر على هيكل الشركات وعملياتها الإدارية، بملاحظة معمقة على 20 شركة صناعية، وصنفا البيئات إلى فئتين: "مستقرة وقابلة للتنبؤ" و"غير مستقرة وغير قابلة للتنبؤ". ووجدا أنه يمكن تصنيف هياكل الشركات ضمن أحد النوعين: الهيكل الميكانيكي (الآلي) والهيكل العضوي، حيث اعتبرا الممارسات الإدارية والهياكل التنظيمية استجابات منطقية للظروف البيئية. ففي البيئة المستقرة والقابلة للتنبؤ يتم استخدام الهيكل الميكانيكي الذي يتميز بالصرامة، وفي البيئة غير مستقرة وغير قابلة للتنبؤ يتم اللجوء إلى الهيكل العضوي الذي يتميز بالمرونة بحيث يتناسب مع الظروف البيئية المتغيرة التي تتطلب استجابات طارئة ومبتكرة.³

أما "Lawrence و Lorsch" فوضحا تأثير درجة عدم الاستقرار في البيئة على هيكل المنظمات. درسا الهيكل التنظيمي لعشر شركات في ثلاثة قطاعات مختلفة، وسلطا الضوء على ثلاث عوامل مرتبطة بعدم اليقين البيئي هي: معدل تغير الظروف البيئية، درجة يقين المعلومات المتاحة، والوقت اللازم لمعرفة نتائج القرارات. توصل إلى أن تكيف الهياكل مع البيئة يعد شرطاً لبقاء وفعالية المنظمات فيما يتعلق بسلوكين: الأول التمايز ويتمثل في تقسيم المنظمة إلى وحدات فرعية مستقلة، وتبعاً لقيود البيئة تطور كل وحدة خصائصها

¹ Temitope Mark, Shalom Ufuoma Erude, op.cit, p 4.

² Keufack Christianne Corine, Ndjanyou Laurent, **Facteurs de contingence externes et pratiques comptables des PME au Cameroun**, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, Vol.7, N° 3, p 151.

³ Özgür Önday, **Classical to modern organization theory**, International Journal of Business and Management Review, Vol.4, No.2, 2016, pp 52-53.

الفصل الثاني: محددات انتقاء المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة

التنظيمية سواء على المستوى التقني أو البشري. والثاني التكامل يشير إلى أنه من أجل تحقيق الأهداف المحددة، يجب على الوحدات التنظيمية أن تعمل بطريقة منسجمة ومترابطة.¹ تبين من خلال دراسته، أنه عندما تواجه الشركة بيئة غير مستقرة، فإن الهياكل عالية الأداء هي تلك التي تتميز بدرجة عالية من التمايز وآليات تكامل متطورة بما يكفي للحفاظ على انسجام الكل. أما عندما تكون البيئة مستقرة، فإن الهياكل عالية الأداء هي تلك التي تتميز بدرجة قليلة من التمايز وآليات تكامل بسيطة.²

وبالنسبة لـ "Woodward"، فأتجهت إلى تحليل العلاقة بين تكنولوجيا الإنتاج والاختلافات في الهيكل التنظيمي، اعتمدت في دراستها على 100 شركة صناعية في بريطانيا، حيث صنفها حسب درجة التعقيد التقني (Technical complexity) وهو مصطلح عرفته بأنه "مدى إمكانية التحكم في عملية الإنتاج والتنبؤ بنتائجها". وركزت في التصنيف على ثلاث أنماط رئيسية للإنتاج: الإنتاج بالوحدة، الإنتاج بكميات كبيرة، والإنتاج المستمر. توصلت حسب عينتها أن الإنتاج المستمر هو الأكثر تعقيدا من الناحية التقنية بينما الإنتاج بالوحدة يعد الأقل تعقيدا. بعد تصنيف الشركات على هذا النحو، شرعت Woodward في دراسة تأثير التعقيد التقني على خصائص الهياكل التنظيمية للشركات محل الدراسة، استنتجت أن عدد مستويات السلطة يتزايد مع زيادة التعقيد التقني.³ ووجدت أن الشركات ذات الإنتاج بالوحدة والإنتاج المستمر تعتمد على الهياكل العضوية، بينما الشركات التي تعتمد على الإنتاج بكميات كبيرة فتتجه نحو الهياكل الميكانيكية. وخلصت دراستها إلى أن نجاح الأعمال يرتبط بالتوافق بين التكنولوجيا والهيكل، فلم يعد هناك طريقة واحدة أفضل، وإنما يوجد هيكل فعال لكل نوع من التكنولوجيا.⁴

ومن جانبه، يقترح "Perrow" طريقة أخرى لمعالجة العلاقة بين التكنولوجيا والهيكل، حيث عرفها من حيث حل المشكلات أو الإجراءات التي يقوم بها الفرد لإنجاز مهمة معينة. فإذا كلف شخص بمهمة أو تلقى أمرا أو إشارة غير مألوفة بالنسبة له، فإنه يقوم بعملية "بحث" من أجل الاستجابة.⁵ وفقا له هناك بعدان مهمان للتكنولوجيا: البعد الأول هو عدد الحالات الاستثنائية التي تواجه الأفراد عند أداء مهامهم، أي عدد الحالات التي يراها الأفراد غير مألوفة في العمل بالمقارنة مع الأنشطة المألوفة، وهنا وضع مقياسا من الأدنى إلى

¹ yvon pesqueux, **La contingence structurelle**, halshs-02561958v2, 2020, pp 13-14.

² Léontine suery, **influence de la relation structure-technologie sur la performance des entreprises manufacturières du bénin**, Mémoire présenté à l'université du Québec à Chicoutimi comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des PMO, Université du Québec, 1993, pp 33-34.

³ Edward harvey, **Technology and the structure of organizations**, American Sociological Review, Vol. 33, No. 2, 1968, p 248.

⁴ Léontine suery, op.cit, p 31.

⁵ Al-Dahiyat Mohammed Abdul Rahim, op.cit, p 3-7.

الفصل الثاني: محددات انتقاء المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة

الأعلى (حالات استثنائية قليلة - حالات استثنائية كثيرة). أما البعد الثاني هو عمليات البحث عن الحلول للمشاكل والاستثناءات التي تواجه العامل. وهنا وضع نوعين من عمليات البحث: النوع الأول يتبع الإجراءات المنطقية التحليلية، وهو النوع الذي يتبعه الأفراد إذا كانت المشكلة بسيطة ومفهومة. أما النوع الثاني فهو عملية عندما تكون المشكلة التي يواجهها الأفراد مبهمة وغير قابلة للتحليل المنطقي، وهنا لا يلجأ الأفراد إلى عملية البحث المعتادة، وإنما يعتمدون على خبرتهم وحسهم. وبالتالي فإن البعد الثاني يوضع له مقياس لحل المشكلات بناء على قابلية التحليل (قابلة للتحليل - غير قابلة للتحليل).¹

اهتم "Perrow" بتكنولوجيا المعرفة أكثر من تكنولوجيا الإنتاج، وحدد أربعة أنواع مختلفة من التكنولوجيا: الروتينية، غير الروتينية، الحرفية، والهندسية. ويشير إلى أن كل نوع من أنواع التكنولوجيا يتطلب هيكلا تنظيميا يتوافق معه. التكنولوجيا الروتينية تتميز بعدد قليل من الاستثناءات ومهام متكررة بسيطة الحل، وهي تتناسب مع هيكل مركزي تغلب عليه الرسمية. في المقابل، التكنولوجيا غير الروتينية تتسم بكثرة الاستثناءات ومشاكل غير قابلة للتحليل، حيث يبذل جهد كبير في البحث للتعامل معها، لذا، تتطلب هيكل مرن يتبع أسلوب لامركزي ودرجة قليلة من الرسمية. أما التكنولوجيا الحرفية فتتعامل مع استثناءات قليلة ومشاكل غير قابلة للتحليل حيث تتطلب معالجتها خبرة خاصة، لذا تتلاءم مع هياكل لامركزية. وفي الأخير، التكنولوجيا الهندسية تتصف بكثرة الاستثناءات ومشاكل قابلة للتحليل، وبذلك تتطلب هيكل مركزي ذو درجة متوسطة من الرسمية.²

من وجهة نظر أخرى، حاول "Chandler" تبيان تأثير الاستراتيجية على بناء الهيكل التنظيمي، حيث من خلال دراسته لمراحل التطورات الهيكلية لعدد من المؤسسات الأمريكية لاحظ أن هذه المؤسسات في بداية نشاطها كانت تعتمد على هياكل مركزية بوجود خط إنتاجي واحد، لكن انتهازها لاستراتيجيات النمو جعل من الضروري تطوير هياكلها التنظيمية لاستيعاب هذه التحولات الاستراتيجية، ومنه تتحول المؤسسات من الهيكل التنظيمي البسيط إلى هيكل تنظيمي أكثر تعقيدا. وقد اعتبر Chandler هذا التحول التنظيمي أمرا ضروريا لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها حيث يرى أن كل استراتيجية جديدة يجب أن يقابلها هيكل تنظيمي جديد

¹ بوشور عبد الحميد، هندسة النظم السوسيو تقنية: الخلفيات النظرية، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 14، 2018، ص ص 347-346.

² بغود راضية، تحليل وتطور التنظيم والهياكل التنظيمية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، مذكرة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2008، ص ص 61-62.

الفصل الثاني: محددات انتقاء المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة

أو على الأقل تحديثه إذا أرادت المؤسسة أن تعمل بفعالية، وما لم يتبع الهيكل الاستراتيجية فان تسيير المؤسسة لن يكون فعال.¹

أثبتت هذه الدراسات البحثية أن تغير عوامل الموقف التي تتمثل وفقا لها في الحجم، البيئة، التكنولوجيا، والاستراتيجية، يتبعه تغيير في شكل الهيكل التنظيمي. حيث كل هيكل تنظيمي تعتمده المنظمة هو عبارة عن استجابة لعوامل موقفية معينة. تعتبر هذه الأعمال نقطة تحول في تطور نظرية التنظيم، حيث كشفت بوضوح عن عيوب المناهج القائمة في تلك الحقبة الزمنية، وأكدت أن البحث عن أنماط التباين في العلاقات بين المتغيرات داخل كل منظمة معقدة يعد أكثر فائدة من البحث عن خصائص شاملة تنطبق على جميع المنظمات.²

لم تقتصر النظرية الموقفية على الهيكل التنظيمي، وإنما تعد أيضا من المداخل الأساسية التي تشرح نظرية القيادة وآلية تصرف القادة في المواقف المختلفة، حيث تقر هذه النظرية أنه ليس هناك أسلوب قيادي واحد يعد الأفضل، وأن القادة يحتاجوا أن يكونوا مرنين وأن يكيّفوا أساليبهم القيادية وفقا لمتطلبات الموقف. وتشير إلى أن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة، فهي لا تتوقف على الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد. ومن أشهر رواد هذه النظرية الباحث "Fiedler" الذي أكد من خلال دراسته أن عوامل الموقف تتلخص في: الثقة القائمة بين القائد والمرؤوسين، طبيعة العلاقة التبادلية، التحديد الواضح لأهداف ومهام التنظيم، وطبيعة صلاحيات القائد لمواجهة الموقف.³

أدت الدراسات الرائدة في الهيكل التنظيمي السالفة الذكر إلى اعتماد النظرية الموقفية على نطاق واسع من قبل الباحثين والعلماء في مختلف المجالات. ففي منتصف سبعينيات القرن الماضي أدرجت النظرية الموقفية في أبحاث المحاسبة الإدارية والرقابة، حيث بدأ الباحثون بتحليل العوامل المفسرة للاختلاف في تصميم وتطبيق أساليب المحاسبة الإدارية، تحت فرضية مفادها أنه لا يوجد نظام محاسبة إدارية شامل يتلاءم مع

¹ جليل ياسين، جليل نور الدين، المتغيرات الهيكلية كمحدد للعملية الاستراتيجية في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09، 2013، ص 139.

² Halladay Maurice, A contingency approach to the study of the implementation of management information systems, A Thesis Submitted in Partial Fulfillment for the Degree of Doctor of Philosophy in Business Administration, University of Massachusetts, 1981, p 4.

³ عبير حسين آل قماش، أريج مكي الجهني، نظريات القيادة واتخاذ القرارات: نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 36، العدد 12، 2020، ص 411-412-417.

الفصل الثاني: محددات انتقاء المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة

جميع المنظمات وفي كل الظروف. فالتصميم الأفضل لمثل هذا النظام هو الذي يرتبط بالظروف التي تعمل ضمنها المنظمة. كما نفترض أن أداء هذه الأخيرة يكون أكثر فعالية عندما تتوافق هذه الأنظمة مع المتغيرات الطرفية¹، التي غالبا تتمثل في نفس المتغيرات الشائعة في الأبحاث الأولى للنظرية الموقفية كالحجم، التكنولوجيا، البيئة والاستراتيجية، إضافة إلى متغيرات أخرى مثل: الخصائص الشخصية للمديرين، الثقافة التنظيمية، نمط القيادة وغيرها، عموما اختلفت حسب توجهات وخصوصيات كل بحث.

ولوحات القيادة كان لها حصة ضمن هذه الأبحاث، حيث اتجه بعض الباحثين إلى اعتماد المدخل الموقفي لفهم العوامل التي تفسر اختيار تبني لوحات القيادة من طرف المنظمات كأداة لمراقبة التسيير وقياس الأداء، والبعض الآخر لتحديد علاقة هذه العوامل بمحتوى لوحات القيادة. وبشكل عام، أظهرت أبحاثهم أنه لا يوجد لوحة قيادة نموذجية تناسب جميع المنظمات، بل يختلف محتوى (مؤشرات الأداء) هذه اللوحات وفقا لجملة من الخصائص التنظيمية والبيئية المحيطة بالمنظمة. وهذا ما سنحاول التفصيل فيه في المبحث الثاني.

المبحث الثاني: العوامل الموقفية ودورها في انتقاء المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة

العوامل الموقفية بشكل عام تتمثل في المتغيرات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. وفي استعراض لأدبيات النظرية الموقفية التي عالجت تأثير العوامل الموقفية على تغير/ تنوع محتوى أنظمة قياس الأداء وبالأخص لوحات القيادة، (Cauvin Et Bescos, 2005; BOUAMAMA, 2015; Gosselin et Dubé, 2002; Erami et Guehair, 2014; Yang Spencer, Joiner Et Salmon, 2009; Hoque, 2004; Germain, 2004)، نجد أن أكثر العوامل المشار إليها تتمثل في: عدم اليقين البيئي، الحجم، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الاستراتيجية، وقطاع النشاط.

المطلب الأول: العوامل الموقفية للبيئة الخارجية

العوامل الخارجية هي نتاج للبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، والتي تؤثر لا إراديا في عملياتها وأنشطتها، ولعل أبرز العوامل المتطرق إليها في أدبيات النظرية الموقفية عند تفسير ممارسات لوحة القيادة ومضمونها هو عامل عدم اليقين البيئي، من خلال هذا المطلب سنحاول الوقوف على ماهيته مع تحليل علاقته مع اختيار المؤشرات في لوحة القيادة عبر تحليل نتائج الدراسات السابقة.

¹ Hellal Salim, Tagraret Yazid, **The Impact Of Balanced Scorecard Adoption On Performance Of Algerian Manufacturing Firms: A Contingency Approach**, Les Cahiers Du Cread, Vol. 39, N° 01, 2023, p 355.

الفصل الثاني: محددات انتقاء المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة

تعتبر البيئة الخارجية "متغيراً موقفياً هاما في الدراسات المرتكزة على النظرية الموقفية، ويعد عدم التأكد النقطة الأكثر عرضة للجدل والبحث في البيئة الخارجية، ولقد عرفه Milliken على أنه عدم قدرة الأفراد على التنبؤ بشيء ما بدقة".¹ فهو يدل على "عدم كفاية ونقص المعلومات عن بيئة المنظمة، مما يظهر على شكل صعوبات في تقييم النتائج المرتبطة بقرارات المنظمة وكذلك صعوبة في التنبؤ بمتغيرات البيئة وخاصة تلك التي تؤثر على فاعلية المنظمة".² ويمكن تصنيف عدم اليقين البيئي في ثلاث أنواع رئيسية: عدم يقين الحالة، عدم يقين التأثير، وعدم يقين الاستجابة. يمثل عدم يقين الحالة عدم القدرة على التنبؤ بكيفية تغير مكونات البيئة. أما عدم يقين التأثير فيصف عدم القدرة على التنبؤ بتأثير التغيرات البيئية على المنظمة. وأخيراً، عدم يقين الاستجابة هو عدم فهم خيارات الاستجابة و/أو عدم القدرة على التنبؤ بالعواقب المحتملة لخيار الاستجابة في ظل بيئة متغيرة.³ وبشكل عام، عدم اليقين البيئي من شأنه التأثير على المنظمة سواء سلباً أو إيجاباً، فيمتد هذا التأثير ليشكل فرصة جديدة أو تهديد محتمل للمنظمة.

ينشأ عدم اليقين البيئي من عدة مكونات ناتجة أساساً عن البيئة الخارجية للمنظمة، مثل العملاء، الموردين، المنافسين، الموزعين، العوامل التنظيمية (القوانين والتشريعات)، قضايا النقابات والتكنولوجيا. ومن أبرز مصادره نجد: أولاً عدم اليقين التكنولوجي الذي يشير إلى درجة الإلمام بالتكنولوجيا المستخدمة أو معدل التغير في التقنيات المتعلقة بالمنتجات التي تطورها المؤسسة. ويكون عدم اليقين التكنولوجي مرتفعاً عندما تكون التكنولوجيا جديدة أو سريعة التغير. ثانياً عدم اليقين السوقي الذي يشير إلى الغموض المحيط بنوع واحتياجات وتفضيلات العملاء، حيث يرتفع في الأسواق سريعة التغير أو الناشئة. في مثل هذه الحالات، لا تكون الشركات متأكدة من هوية العملاء، ماذا يريدون، وكيف يمكن الوصول إليهم.⁴ إن عدم اليقين البيئي الناتج عن تغير تفضيلات المستهلكين وتركيبه الشرائح السوقية يشجع إدارة المؤسسة على أن تصبح أكثر ابتكاراً من خلال إيجاد أفكار جديدة لتطوير منتجات أو عمليات جديدة تختلف عن المنافسين.⁵ ثالثاً عدم اليقين

¹ الأمين ماهر، العثمان محمد، علي حميد، مرجع سبق ذكره، ص 213.

² وليد سليم الشيخ يحي بسمه، أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 16.

³ Jiyao Chen, **Environmental Uncertainty**, Chapter in book: Encyclopedia of Management Theory (pp.245-249), 2013, p 246. https://www.researchgate.net/publication/272167787_Environmental_Uncertainty

⁴ Idem

⁵ Aprisma reyry, sudaryati Erin, **Environmental Uncertainty and Firm Performance: The Moderating Role of Corporate Governance**, Jurnal Akuntansi/Vol. XXIV, No. 02, 2020, p 191.

الفصل الثاني: محددات انتقاء المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة

التنافسي الذي يعتمد على شدة المنافسة التي تشير إلى الدرجة التي تواجه بها المنظمات المنافسة من قبل منظمات أخرى تعمل في المجال نفسه.¹

ويمكن ملاحظة عدم اليقين البيئي من خلال بعدين: التغير البيئي (البيئة مستقرة أو ديناميكية)، والتعقيد البيئي. تعد البيئة مستقرة إذا لم تتغير مكوناتها كثيرا خلال فترة زمنية معينة، بينما تكون البيئة ديناميكية عندما تتغير مكوناتها بشكل غير متوقع وبوتيرة متكررة. علاوة على ذلك، التغير البيئي يرتبط بمدى وجود ظروف تكون فيها التغييرات البيئية غير قابلة للتنبؤ.² أما التعقيد البيئي فيصف الظروف التي تتفاعل فيها المنظمة وتتأثر بالعديد من عناصر البيئة الخارجية. فينظر إلى البيئة الخارجية أنها بيئة بسيطة أو معقدة بناء على عدد وتجانس العناصر/العوامل البيئية التي تتعامل معها المنظمة.³ تشير البيئة البسيطة إلى تجانس وقلة عدد المكونات أو العوامل في بيئة متخذ القرار. بينما يشير التعقيد إلى تعدد المكونات في بيئة متخذ القرار، حيث تكون غير متجانسة ومتراصة فيما بينها. يحتاج الأفراد الذين يواجهون بيئة أكثر تعقيدا إلى متطلبات أكبر لمعالجة المعلومات من أجل اتخاذ القرارات، وبالتالي يدركون مستوى أعلى من عدم اليقين.⁴

بسبب عدم اليقين تواجه المنظمات صعوبات في التخطيط للمستقبل حيث يصعب عليها توقع الأحداث مسبقا وتحديد تأثيرها على العمليات. فيصبح تقييم الأداء أكثر تعقيدا، لأن الأداء سيعتمد على أحداث خارجة عن نطاق سيطرة المدراء،⁵ وبسبب ذلك يتوقع أن يختلف مضمون أنظمة قياس الأداء. ففي الدراسات التي اتجهت لفهم علاقة عدم اليقين البيئي باختيار المؤشرات في لوحات القيادة، وجد Germain (2004) علاقة ايجابية بين البيئة وتنوع محتوى أنظمة قياس الأداء في المؤسسات الفرنسية، وفسر الباحث ذلك أن المؤسسات التي تدرك أن بيئتها معقدة وغير مؤكدة هي التي تمتلك أكبر تنوع في مؤشرات الأداء، ففي ظل هذه البيئة لم تعد متابعة الأداء بواسطة المؤشرات المالية كافيا، بل أصبحت المؤسسات تشعر بالحاجة إلى تعزيز قدرتها على التفاعل بسرعة لمواجهة التغيرات التي تطرأ في بيئتها، الأمر الذي يدفعها لاستخدام مقاييس متعددة الأبعاد (أبعاد بطاقة الأداء المتوازن) في أنظمة قياس أدائها. و Jusoh (2010) التي بحثت في تأثير عدم اليقين

¹ سعيدان رشيد، أهمية الإدارة الاستراتيجية في تخفيض عدم التأكد البيئي دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية "البدر" وكالة بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 09، العدد 02، 2023، ص 300.

² Fitrios Ruhul, Susanto Azhar And Others, **The Influence Of Environmental Uncertainty On The Accounting Information System Quality And Its Impact On The Accounting Information Quality**, Journal of Theoretical and Applied Information Technology, Vol.96. No 21, 2018, p 7165.

³ Ibid., pp 7165-7166.

⁴ Jiyao Chen, op.cit., p 247.

⁵ Chenhall Robert H., **The Contingent Design Of Performance Measures**, book: Contemporary Issues in Management Accounting, Edited By Alnoor Bhimani, Oxford University Press, New York, 2006, p 95.

الفصل الثاني: محددات انتقاء المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة

البيئي، حجم المؤسسة واستراتيجية الأعمال على استخدام مؤشرات الأداء المتعددة لـ 120 مؤسسة صناعية في ماليزيا، معتمدة في قياس هذه المؤشرات على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن. توصلت إلى أن عدم اليقين البيئي يؤثر سلباً على مدى استخدام مقاييس العمليات الداخلية والمؤشرات المالية، بمعنى كلما تزيد درجة عدم اليقين في البيئة ينخفض الاعتماد على هذا النوع من المقاييس. وحسب دراسة الأمين والعثمان وآخرون (2010)، التي حاولت قياس تأثير عدم التأكد البيئي على المقاييس غير المالية في المؤسسات الصناعية السورية، باستخدام 33 مؤشر موزع على ثلاث أبعاد: العمليات الداخلية، العملاء، والعاملين، تبين أن هذه المؤسسات تنشط في بيئة متوسطة من حيث درجة عدم التأكد، وتستخدم جميع الأبعاد المكونة للمؤشرات غير المالية في تقييم الأداء إلا أنها تميل أكثر للمؤشرات المتعلقة بالعملاء، كما توصلت إلى أن عدم التأكد البيئي يؤثر إيجاباً على مدى استخدام المقاييس غير المالية في تقييم الأداء، حيث كلما زادت درجة عدم التأكد زاد استخدام هذه المقاييس.

المطلب الثاني: العوامل الموقفية للبيئة الداخلية

العوامل الداخلية هي نتاج للبيئة الداخلية للمؤسسة، حيث تؤثر في أنشطتها لكن يمكن التحكم فيها من قبل الإدارة، ولعل أبرز العوامل الداخلية المتطرق إليها في أدبيات النظرية الموقفية عند تفسير ممارسات لوحة القيادة ومضمونها هو حجم المؤسسة، الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، وقطاع النشاط، من خلال هذا المطلب سنحاول الوقوف على ماهيتها مع تحليل علاقتها مع اختيار المؤشرات في لوحة القيادة عبر تحليل نتائج الدراسات السابقة.

1. حجم المؤسسة:

اتفق العديد من الباحثين على غرار: James و Hoque، Germain، Bescos و Cauvin وغيرهم، أن الحجم يعد من المتغيرات الموقفية المؤثرة على خيارات المؤشرات في لوحة القيادة، ولكن نتائج أبحاثهم كانت متباينة، فالبعض وجد أن زيادة حجم المؤسسة يدفعها للاهتمام أكثر بالمؤشرات المالية، والبعض الآخر، يشير إلى أن المؤسسات ذات الحجم الكبير تتجه نحو استخدام المقاييس المتعددة الأبعاد بحيث تمزج بين المؤشرات المالية وغير المالية لقياس أدائها، وتجدر الإشارة أنه لقياس الحجم اعتمد أغلب الباحثون على الأبعاد التالية: عدد العمال ورقم الأعمال السنوي، والقليل منهم من استخدم إجمالي الأصول.

الفصل الثاني: محددات انتقاء المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة

وفقا لنتائج دراسة Hoque و James (2000)، التي تضمنت 66 مؤسسة صناعية أسترالية، تبين وجود ارتباط ايجابي بين الحجم وبطاقة الأداء المتوازن، حيث مع زيادة الحجم تميل المؤسسات إلى الاعتماد أكثر على هذه الأداة التي تتضمن مؤشرات متعددة الأبعاد وشاملة لقياس الأداء. وحسب Cauvin و Bescos (2005)، يعتبر الحجم متغير تفسيري مهم في اختيار مؤشرات قياس الأداء في المؤسسات الفرنسية (التي شملت 209 مؤسسة موزعة بين القطاع الصناعي وقطاع الخدمات، ونصفها يمثل مؤسسات كبيرة الحجم)، حيث وجدا أن رقم الأعمال وعدد العمال يرتبطان بشكل ايجابي مع المؤشرات المالية في المقابل يرتبطان سلبيا مع المؤشرات غير المالية، وهذا أكد صحة فرضيتهما المتمثلة في أنه كلما زاد حجم المؤسسة زاد استخدام المؤشرات المالية، أي المؤسسات ذات الحجم الكبير تميل لاستعمال المؤشرات المالية أكثر من المؤشرات غير المالية. أما Germain (2004)، فقد أظهرت نتائج دراسته التي شملت 83 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في فرنسا يتراوح عدد عمالها بين 10 و 200 عامل، أن معظم مؤسسات العينة تضم مؤشرات مالية (رقم الأعمال، المردودية، الهامش، التكلفة وغيرها) في أنظمة قياس أدائها مقارنة بالمؤشرات الأخرى (العلاء، العمليات الداخلية، التعلم التنظيمي والابتكار) التي اختلفت في درجة الاعتماد، كما توصل الباحث أنه ليس هناك ارتباط بين الحجم وكل من المؤشرات المالية والمؤشرات المتعلقة بالعلاء، ومع ذلك وجد أن أنظمة قياس الأداء تكون أكثر توازنا عندما يزداد حجم المؤسسة (المقاس بعدد العمال)، حيث تميل المؤسسات الأكبر حجما إلى موازنة نظام قياس أدائها بشكل أكبر ذلك من خلال دمج المؤشرات غير المالية. وتوصل Nimpa وآخرون (2021)، الذين حاولوا دراسة مستوى التنوع في اختيار مؤشرات الأداء لـ 254 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في الكاميرون، أن أنظمة قياس أداء هذه المؤسسات تتكون في الغالب من مؤشرات مالية مع ميل نسبي إلى المؤشرات المتعلقة بالزبائن، فهي تفتقر نوعا ما إلى التنوع. لكن في المقابل وجد الباحثون أن حجم المؤسسة يرتبط إيجابا مع استخدام كل من مؤشرات الأداء المالية وغير المالية، حيث كلما كان حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكبر (المقاس بعدد العمال ورقم الأعمال) كلما كانت أنظمة قياس الأداء أكثر تنوعا وتوازنا، هذا أكد صحة فرضيتهم. كما حاول كل من Bouhadida و Houas (2017)، تحليل العوامل التي تؤثر على اعتماد المقاييس المالية وغير المالية في المؤسسات الجزائرية، والتي شملت 27 مؤسسة تمثل 59% منها مؤسسات كبيرة الحجم والباقي مؤسسات صغيرة ومتوسطة. من بين هذه العوامل درسا تأثير الحجم على هذه المقاييس، تحت فرضية مفادها أنه "كلما زاد حجم المؤسسة زاد استخدام المؤشرات المالية في المؤسسات الجزائرية"، توصلا في الأخير إلى عدم وجود ارتباط مهم بين المؤشرات المالية المستخدمة وحجم المؤسسة، فالزيادة في حجم المؤسسة لا تفسر زيادة استخدام المقاييس المالية على مستوى هذه المؤسسات. وأظهرت نتائج دراسة Kamilah و

الفصل الثاني: محددات انتقاء المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة

Zabri (2016)، التي هدفت إلى فحص مدى استخدام المؤسسات الصناعية الماليزية لمقاييس الأداء غير المالية، وتحديد تأثير بعض المتغيرات الموقفية على هذه المقاييس، أن مقاييس الأداء المتعلقة بالعمليات الداخلية والعملاء هي الأكثر استخداماً في هذه المؤسسات، مقارنة بالمقاييس المتعلقة بمراقبة الجودة والموظفين، ووجدت أن حجم المؤسسة المقاس بإجمالي المبيعات السنوية وعدد الموظفين يؤثر إيجاباً على استخدام مقاييس الأداء غير المالية، حيث مع زيادة الحجم تميل المؤسسات إلى استخدام أكثر لهذا النوع من المقاييس.

2. الهيكل التنظيمي:

يعد الهيكل التنظيمي أحد أهم المكونات الداخلية لأي منظمة، ويلعب دوراً أساسياً في نجاحها. فهو يعبر عن الوسيلة التي يتم بموجبها تقسيم العمل، وتوزيع المهام والأنشطة داخل المنظمة والتنسيق بينها. ويرى Thompson أن "الهيكل التنظيمي هو النمط الداخلي للعلاقات والسلطة والتواصل في المنظمة".¹ أما Chenhall فأشار بأنه التحديد الرسمي لأدوار أعضاء المنظمة أو المجموعة، لضمان تنفيذ أنشطتها.² وكذلك، يعرف بالإطار الذي يوضح خطوط السلطة والمسؤوليات داخل المنظمة، وله تأثير كبير في كيفية تفاعل الأعضاء ووحدات الأعمال المختلفة مع بعضهم البعض، وكذلك في درجة تبادلهم للمعلومات وتعاونهم لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.³

وحسب أدبيات النظرية الموقفية، أي تغيير في شكل الهيكل التنظيمي ومحتواه قد يؤثر على ممارسات المنظمة وأساليبها الإدارية خاصة على تصميم نظام قياس أدائها. ولقد تم وصف الهيكل التنظيمي بطرق مختلفة من قبل العديد من الباحثين والعلماء. على سبيل المثال، أشار Lawrence و Lorsch للهيكل من ناحية التمايز والتكامل، أما Perrow وصف الهيكل من منظور بيروقراطي وغير بيروقراطي، وميز Burns و Stalker بين نوعين من الهياكل: العضوية والميكانيكية.⁴ وفي سياق هذه الأبحاث، تم قياس الهيكل التنظيمي باستخدام عدة متغيرات، والتي يمكن شملها في ثلاث أبعاد أساسية: التعقيد، المركزية، والرسمية.

¹ Allan Samuel Njogu Kihara, op.cit., p 25.

² Chenhall Robert H., **Management Control Systems Design Within Its Organizational Context: Findings From Contingency-Based Research And Directions For The Future**, Accounting, Organizations And Society, vol.28, 2003, p 144.

³ Gutterman Alan S., **Organizational Structure**, 2023, p 1.

https://www.researchgate.net/publication/373217543_Organizational_Structure

⁴ Elnihewi Ismail Mohamed, **The Relationship Between Contingency And Institutional Factors, And Organisational Performance Through The Performance Measures Of Libyan Commercial Banks**, Thesis Submitted in Fulfillment of the Requirement for the Degree of Doctor of Philosophy, University Utara Malaysia, 2015, p 30.

الفصل الثاني: محددات انتقاء المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة

يشير التعقيد إلى درجة التنوع والتمايز داخل المنظمة، ويتم تحديده من خلال ثلاث عناصر أساسية: أولاً، التمايز الأفقي يشير إلى تقسيم المنظمة إلى عدد من الوحدات التنظيمية، وتخصيص لكل منها وظيفة معينة تقوم بها، حيث كلما تعددت هذه الوحدات وتنوعت وظائفها كلما ازداد تعقيد الهيكل التنظيمي. ثانياً: التمايز الجغرافي يتمثل في عدد الفروع والوحدات التابعة للمنظمة والمنتشرة عبر مواقع جغرافية مختلفة سواء دولياً أو محلياً، كلما اتسع نطاقها جغرافياً اتصف هيكل المنظمة بدرجة عالية من التعقيد.¹ ثالثاً: التمايز العمودي يقاس بعدد المستويات الإدارية من أعلى مستوى إلى أدناه، وكلما ازداد عددها كان التعقيد أكبر. وبشكل عام، كلما زادت درجة تعقيد الهيكل التنظيمي كلما ازدادت الحاجة لآليات اتصال وتنسيق ورقابة فعالة لتحقيق التكامل بين الأجزاء والوحدات المختلفة.²

الرسمية تعني مدى اعتماد المنظمة على القواعد، التعليمات والإجراءات في تنظيم، ضبط وتوجيه سلوك العاملين عند إنجاز أعمالهم، حيث كلما زاد الاعتماد عليها اتسم الهيكل التنظيمي بدرجة عالية من الرسمية.³ في هذه الحالة العامل لا يملك سوى قدر محدود من الحرية في تحديد ما يجب القيام به، متى يتم، وكيفية انجازه، فهو ملزم باتباع إجراءات وقواعد العمل المنصوص عليها من طرف الإدارة، هذا من جهة يجعل أداء الأعمال موحد ومتماثل، ومن جهة أخرى يقلل من المبادرات الفردية والإبداعية داخل المنظمة.

تصف المركزية مدى تركيز سلطة اتخاذ القرار على مستوى هرمي محدد داخل المنظمة. فإذا اتخذت معظم القرارات بواسطة الإدارة العليا دون أي مساهمة بارزة من المستويات الأدنى، فإن المنظمة تعد مركزية. في المقابل، كلما زادت مساهمات العاملين في المستويات الأدنى في اتخاذ هذه القرارات، زادت درجة اللامركزية.⁴

وفي نطاق الأبحاث التي حاولت تحديد العلاقة بين العوامل الموقفية واختيار مؤشرات لوحات القيادة، نجد أن بعد درجة اللامركزية من الأبعاد الأكثر شيوعاً لقياس الهيكل التنظيمي الذي اعتبر كعامل موقفي.

¹ ياسف حسيبة، أثر التنظيم على الأداء في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي B.E.A، أطروحة دكتوراه في التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014، ص ص 48-50.

² بوهلال فاطيمة، التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، جامعة مصطفى إسماعيل معسكر، الجزائر، 2016، ص 123.

³ بوهلال فاطيمة، مرجع سبق ذكره، ص 120.

⁴ Robbins, chapter 5: Organizational Structure and Design, <https://www.pearsoncanada.ca/media/highered-showcase/multi-product-showcase/robbins-ch05.pdf>, p 111.

الفصل الثاني: محددات انتقاء المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة

توصلت بعض هذه الأبحاث إلى وجود علاقة ايجابية بين الهيكل التنظيمي وخيارات المؤشرات في لوحة القيادة، إذ أكد BOUAMAMA (2015) من خلال دراسته التي شملت 156 مؤسسة متوسطة الحجم في فرنسا، أنه كلما زادت درجة لامركزية الهيكل التنظيمي ازداد تنوع وتوازن مؤشرات لوحات القيادة بين المؤشرات المالية وغير المالية. وبينت كل من Zian وآخرون (2021) أن اللامركزية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بثلاثة أنواع من مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن: مؤشرات العملاء، الابتكار والتعلم، والعمليات الداخلية، وهي مؤشرات غير مالية. وأكدت دراسة Shirazi وآخرون (2019) التي هدفت إلى تحليل دور الهيكل التنظيمي في تصميم نظام قياس أداء الشركات المدرجة في بورصة الأوراق المالية بطهران، أن الشركات ذات الهيكل العضوي، والمتميزة بدرجة عالية من اللامركزية، والرسمية المنخفضة والرقابة الواسعة والاتصالات الأفقية تعتمد أكثر على مقاييس الأداء المتوازنة. وعكس هذه النتائج، وجد Germain (2004) أن تنوع محتوى أنظمة قياس الأداء ليس له علاقة بدرجة اللامركزية. حيث أظهرت نتائجه أن لامركزية اتخاذ القرار وتوزيع المسؤوليات لا تؤدي بالضرورة إلى وجود أنظمة قياس أداء أكثر توازناً.

3. التكنولوجيا:

للتكنولوجيا العديد من المعاني في سلوك المنظمة. وبشكل عام، تشير إلى كيفية تنفيذ العمليات داخل المنظمة (أي الطريقة التي تتحول بها المدخلات إلى مخرجات)، وتشمل الأجهزة المادية (مثل الآلات والأدوات)، المواد، الأفراد، البرمجيات والمعرفة.¹ ولقد برزت التكنولوجيا على نطاق واسع في أدبيات النظرية الموقفية، إذ تعتبر من المتغيرات الظرفية التي تؤثر على ممارسات الإدارة.

وفي هذا الصدد، حاولت بعض الدراسات البحثية تفسير العلاقة بين التكنولوجيا وخيارات مؤشرات لوحة القيادة، وبالضبط قياس تأثير درجة الحوسبة (computerization) أو درجة استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات على هذه الخيارات. حيث من المرجح أن الاعتماد على أدوات متطورة في جمع وتخزين ومعالجة المعلومات من شأنه أن يؤثر على نوعية المؤشرات المستخدمة في أنظمة قياس الأداء. في هذا السياق، توصلت Zian وآخرون (2021) إلى أن الحوسبة ترتبط إيجاباً باستخدام مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن، فالمؤسسات التي تتمتع بدرجة حوسبة عالية تميل إلى استخدام مؤشرات أداء أكثر تنوعاً، أي تمزج بين المؤشرات المالية وغير المالية، ما يعني أن الحوسبة تدفع المؤسسات إلى إدماج عدد متزايد من المعلومات المرتبطة بأبعاد مختلفة

¹ Chenhall Robert H., op.cit, p 139.

الفصل الثاني: محددات انتقاء المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة

للأداء. كما توصل Zabri و Kamilah (2016) إلى أن الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا الحديثة يرتبط بشكل ايجابي وهام بتبني المؤسسات لمقاييس الأداء غير المالية.

وأشار Edwards (2001) إلى أن الشركات التي تستخدم أدوات مثل بطاقة الأداء المتوازن غالباً تستخدم الأدوات المعلوماتية المتكاملة (EIS) أو أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، وذلك لأنها تمكنها من الحصول على معلومات آنية حول مختلف المؤشرات التي يتعين على المدراء متابعتها.¹

يتيح استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات داخل المنظمات إلى تحسين دقة وسرعة قيادة الأداء، فهذه الأدوات (مثل أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP)، وذكاء الأعمال (Business Intelligence)، وتخطيط الميزانية، وأتمتة المكاتب، وغيرها)، تشكل وسيلة فعالة تساعد مراقبي التسيير على قياس أداء المنظمات. فهي تمكن من إزالة قيود جمع وتخزين المعلومات، وكذا تحديث نظام المعلومات بسرعة، مما يتيح إنشاء لوحات قيادة تلقائياً وتسريع إجراءات التغذية الراجعة. تمثل أتمتة أنشطة المنظمات رافعة لتحسين إنتاج المعلومات والتحكم فيها. هذا التغيير التكنولوجي قد يؤدي إلى ممارسات جديدة أو وسائل رقابية جديدة.²

4. الاستراتيجية:

يمكن إرجاع أصل كلمة الاستراتيجية إلى المصطلحات العسكرية في القرن الثامن عشر، حيث عرفت بأنها فن تخطيط وتوجيه الأعمال والعمليات العسكرية في الحرب.³ ومع مرور الزمن توسعت مفاهيمها، فعرفها Chandler بأنها "عملية تحديد الأهداف طويلة المدى للشركة، واعتماد السياسات، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها"، أما Drucker فيشير بأنها "تحليل الموقف الحالي وتغييره عند الضرورة مع الأخذ بعين الاعتبار مقدار الموارد المتاحة والمتوقعة".⁴

تعد الاستراتيجية من المتغيرات الموقفية التي برزت في أبحاث لوحات القيادة القائمة على المنهج الموقفي، حيث حاولت البعض من هذه الأبحاث تفسير العلاقة بين الاستراتيجية ومحتوى لوحة القيادة، أي

¹ Choffel Denis, Meyssonier François, **Dix Ans De Debats Autour Du Balanced Scorecard**, Comptabilité et Connaissances, France, 2005, pp 13-14. <https://shs.hal.science/halshs-00581157/>

² Bouamama Mohamed, **Nouveaux Defis Du Systeme De Mesure De La Performance : Cas Des Tableaux De Bord**, Thèse Doctorat En Sciences De Gestion, Université De Bordeaux, 2015, pp 123-124.

³ Saif Hassan Ali Alzaabi, Hassan Al-Dhaafri, **The Effect of Strategy Management and Balanced Scorecard on Organizational Performance of UAE Civil Defense**, Business Management and Strategy, Vol.9, No.1, 2018, p 87.

⁴ لعريبي محمد، تأثير البيئة والاستراتيجية على البناء التنظيمي للمؤسسات، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 06، 2012، ص

الفصل الثاني: محددات انتقاء المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة

تحديد فيما إذا كان اختيار مؤشرات الأداء في لوحة القيادة يتأثر بنوع الاستراتيجية التي تنتهجها المنظمات. وفي هذا الصدد، ارتكزت على تصنيفين لقياس الاستراتيجية: تصنيف "Porter" وتصنيف "Miles et Snow".

يشير "Porter" أن التمايز، قيادة التكلفة والتركيز هي الاستراتيجيات التي تمكن المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية والتفوق على منافسيها في الصناعة. ويجادل بأن المنظمات التي تنتهج إحدى هذه الاستراتيجيات العامة الثلاث يمكنها أن تحقق أداء أعلى من المتوسط على المدى الطويل، بينما يكون أداء المنظمات العالقة في المنتصف أقل، هذه المنظمات ليست لديها خيارات استراتيجية واضحة حيث تحاول المنافسة بجميع الوسائل المتاحة في آن واحد.¹ فحسب "Porter" يتعين على المنظمات لتحقيق أداء أفضل اختيار استراتيجية واحدة، حيث عندما تتغير ظروف الصناعة، يجب تعديل الاستراتيجية وفقاً لذلك.

تركز استراتيجية قيادة التكلفة على الكفاءة التنظيمية، وتعتبر على العملية التي تمكن الشركة من إنتاج أو توزيع السلع والخدمات بتكلفة أقل من المنافسين في الصناعة. وتتمثل حسب "Porter" في تقديم منتجات نمطية بأسعار تنافسية. ويقترح "Porter" هذه الاستراتيجية كطريقة ناجحة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال خفض التكاليف والتحكم فيها.² بصيغة أخرى، تهدف استراتيجية قيادة التكلفة إلى خفض التكاليف على امتداد سلسلة القيمة والوصول إلى أدنى هيكل ممكن للتكاليف، وتطرح المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية منتجات بجودة مقبولة ومواصفات معيارية محدودة، ذلك بغية تحقيق ميزة تنافسية وتعظيم حصتها السوقية، كما تسعى هذه المنظمات لاستقطاب شريحة واسعة من الزبائن. وتتطلب استراتيجية قيادة التكلفة لتحقيقها خفض التكاليف في مجالات مثل البحث والتطوير والإعلان، اقتصاديات الحجم، منحنى الخبرة والرقابة الصارمة على التكاليف.³

تتضمن استراتيجية التمايز إنتاج وبيع منتجات أو تقديم خدمات بخصائص فريدة من نوعها تختلف عما يقدمه المنافسين في السوق. حيث إدراك الزبائن لهذه الخصائص التي تبني عليها المنظمات تميزها، يجعلهم على استعداد لدفع الأسعار المرتفعة لقاء هذا المنتج أو الخدمة مما ينعكس على قدرة المؤسسة على ضمان

¹ Kerem Sumer, Cahit Ali Bayraktar, **Business Strategies and Gaps in Porter'S Typology: A Literature Review**, Journal of Management Research, Vol.4, No.3, 2012, pp 105-106.

² Enida Pulaj, Vasilika Kume, Amali Cipi, **The Impact Of Generic Competitive Strategies On Organizational Performance: The Evidence From Albanian Context**, European Scientific Journal, vol.11, No.28, 2015, p 274.

³ Kerem Sumer, Cahit Ali Bayraktar, op.cit, p110.

الفصل الثاني: محددات انتقاء المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة

وفاء الزبون وتحقيق ربحية أعلى من الربحية المتوسطة في الصناعة.¹ وتتضمن الطرق التي يمكن للمدراء من خلالها تعزيز التمايز في: ابتكار ميزات للمنتج تجذب شريحة واسعة من المشتريين؛ تحسين خدمة العملاء أو تقديم خدمات إضافية؛ الاستثمار في أنشطة البحث والتطوير؛ السعي وراء الابتكار والتطورات التكنولوجية؛ التحسين المستمر للجودة؛ تعزيز أنشطة التسويق وبناء العلامة التجارية؛ البحث عن مدخلات عالية الجودة؛ والتركيز على أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تعمل على تحسين مهارات وخبرات ومعرفة موظفي الشركة.²

أما استراتيجية التركيز، تعني توجيه الجهود نحو خدمة جزء محدد من السوق، حيث تكيف المنظمات منتجاتها وخدماتها بما يتماشى مع احتياجات شريحة معينة من العملاء، أو صنف من المنتجات والخدمات، أو سوق جغرافية محددة. ولهذه الاستراتيجية طريقتان: الأولى قائمة على التكلفة، وتتضمن السعي لتحقيق ميزة تنافسية من خلال توفير منتجات أو خدمات بأقل التكاليف للشريحة المستهدفة. والثانية تركز على التميز، وتتضمن تغطية احتياجات شريحة سوقية معينة بمنتجات وخدمات فريدة ومتميزة.³

ومن جانبهما، صنف الباحثان "Miles et Snow"، الاستراتيجية ضمن أربع أنواع رئيسية: المدافعون، المنقبون، المحللون، المستجيبون.

الاستراتيجية الدفاعية، تهدف المنظمات التي تنتهجها بشكل أساسي إلى تحقيق الاستقرار من خلال تقديم منتجات أو خدمات محدودة موجهة لجزء محدد من السوق، وتعمل جاهدة على منع المنافسين من دخوله.⁴ فهذه الأخيرة تقوم بابتكارات أقل في المنتجات ونادرا ما تبحث عن فرص سوقية جديدة خارجة عن نطاق تخصصها، إذ ينصب تركيزها الرئيسي في الحفاظ على حصتها السوقية من خلال تحسين منتجاتها وخدماتها الحالية والاحتفاظ بعملائها الحاليين. بالإضافة إلى ذلك، يعد ضمان معايير عالية للجودة، التسعير التنافسي، خدمات عملاء ممتازة، التركيز على الكفاءة وضبط التكاليف، من العناصر الأساسية لاستدامة

¹ بسكري شهرزاد، بناء الميزة التنافسية من خلال التوضع الاستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة حمود بوعلام لصناعة المشروبات، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2016، ص 67.

² Xhaviti Islami, Naim Mustafa, Marija Topuzovska Latkovik, **Linking Porter's generic strategies to firm performance**, Future Business Journal, vol.6, No.3, 2020, p 4.

³ Laurence Billard, **Une Approche Dynamique Des Strategies Generiques De M. Porter**, P 4.

https://www.strategie-aims.com/conferences/16/themes#communication_935

⁴ بوهلال فاطيمة، مرجع سبق ذكره، ص 76.

الفصل الثاني: محددات انتقاء المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة

المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية في السوق. كما تقدم هذه المنظمات غالباً أسعاراً منخفضة لمجموعة منتجاتها المحدودة مقارنة بمنافسيها كاستراتيجية لحماية مركزها السوقي.¹

الاستراتيجية الاستكشافية، يميل هذا النوع إلى الديناميكية والمرونة في التعامل مع التغيرات البيئية، ويشجع على تحمل مخاطر أكبر مقارنة بالاستراتيجية الدفاعية. حيث تسعى المنظمات التي تتبع هذا النوع إلى إيجاد فرص سوقية جديدة أو تطوير منتجات جديدة،² فتكون السباقية للتغيير وقد تخلق حالة من عدم اليقين في بيئة المنافسين لها. ويعد الحفاظ على الريادة والابتكار المستمر في السوق من أهم أولوياتها، لهذا تركز بشكل مكثف على أبحاث السوق والتطوير.³

الاستراتيجية التحليلية تمزج بين خصائص النوعين السابقين، حيث تسعى المنظمات التي تتبعها إلى تقليل المخاطر مع البحث عن فرص جديدة في السوق،⁴ فتحافظ على استقرار المنتجات أو الخدمات القائمة، وفي الوقت ذاته تسعى لإضافة منتجات وخدمات جديدة حققت نجاحاً لدى منظمات أخرى في نفس القطاع، لأنها لا تبادر في الابتكار وإنما تقلد أفكار المنافسين الناجحة وتحسنها، لذا تسمى هذه المنظمات أيضاً "بالمقلدين المبدعين"، هذا يجنبها من جهة الاستثمارات الكبيرة في البحث والتطوير، ويتيح لها من جهة أخرى إمكانية التأكد من قابلية استمرار المنتجات في السوق قبل طرحها. جراء ذلك تقوم هذه المنظمات بمتابعة مستمرة لنجاحات وإخفاقات المنظمات المنافسة (التي تتبع الاستراتيجية الاستكشافية).⁵ وعموماً، المنظمات التي تتبع الاستراتيجية التحليلية تجري تغييرات أبطأ وأقل على منتجاتها مقارنة بالمستكشفين، ولكنها في الوقت نفسه أقل التزاماً بالكفاءة والاستقرار مقارنة بالمدافعين.⁶

¹ Tuan Zainun Tuan Mat, Ammar Syafiq Subri, Fadzlina Mohd Fahmi, **The Miles And Snow Business Strategy Typology And The Adoption Of Management Accounting Practices**, Management Accounting Journal, Vol.16, Issue 2, pp 236-237.

² Ibid., p 237.

³ Adel R Haedr, **A Contingency Theory-based Investigation of the Role of Management Accounting Information in Management Control Systems in Large Manufacturing Companies in Libya**, A Thesis Submitted In Partial Fulfillment of the Requirements For The Degree of Doctor of Philosophy, University of Huddersfield, 2012, p 40.

⁴ Rajiv Sabherwal, Yolande E. Chan, **Alignment Between Business and IS Strategies: A Study of Prospectors, Analyzers, and Defenders**, Information Systems Research, Vol.12, No.1, 2001, p 14.

⁵ Tomas Sparano Martins, Heitor Takashi Kato, **An Analytical Framework for Miles and Snow Typology and Dynamic Capabilities**, 2010, p 5.

⁶ Haj Youssef Moustafa Salman, Christodoulou Ioannis P, **Assessing Miles and Snow Typology through the Lens of Managerial Discretion: How National-Level Discretion Impact Firms Strategic Orientation**, Management and Organizational Studies, Vol.4, No.1, 2017, p 71.

الفصل الثاني: محددات انتقاء المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة

أخيرا استراتيجية الاستجابة، تتبعها المنظمات عندما تفشل في تطبيق أي من الاستراتيجيات الأخرى. وفي هذه الحالة سلوك المنظمة يكون متقلبا وغير مستقر وغير فعال في القدرة على التفاعل مع البيئة المحيطة. حيث لا يكون هناك استراتيجية واضحة المعالم على المدى البعيد وكل ما تقوم به المنظمة هو ردود فعل جزئية على المتغيرات البيئية.¹

بالارتكاز على هذه التصنيفات، أثبت عدد من الدراسات البحثية وجود ارتباط بين نوع الاستراتيجية المنتهجة من طرف المنظمات واختيار المؤشرات في لوحات القيادة، فحسب دراسة Dubé و Gosselin (2002)، اللذان حاولا فهم مدى تأثير استراتيجية المؤسسة على القرارات المتعلقة بمقاييس الأداء المعتمدة في نظام المحاسبة الإدارية، من خلال إجراء مسح على 101 مؤسسة صناعية كندية، وباعتماد على تصنيف Snow و Miles لقياس الاستراتيجية، تبين وجود ارتباط سلبي بين الاستراتيجية الدفاعية والمؤشرات غير المالية، فالمؤسسات ذات التوجه الاستراتيجي الدفاعي تعتمد بشكل أقل على هذه المؤشرات، في حين المؤسسات التي تتبنى الاستراتيجية الاستكشافية تستخدم بوتيرة أكبر المؤشرات غير المالية. أما الباحثون Yang، Spencer، Joiner و Salmon (2009)، فتوصلوا من خلال دراستهم التي هدفت إلى اكتشاف العلاقة بين استراتيجية التمايز وأنظمة قياس الأداء وأداء المؤسسة في القطاع الصناعي، إلى أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجية التمايز (سواء من خلال مرونة المنتج أو التركيز على خدمة العملاء) تستخدم المؤشرات المالية وغير المالية على حد سواء. ووفقا لـ Houas و Bouhadida (2017)، اللذان درسا الارتباط بين المؤشرات المالية/غير المالية وخصائص الاستراتيجية المتمثلة في الجودة، المرونة والتسليم. لا يوجد ارتباط بين المؤشرات المالية وهذه الخصائص على مستوى المؤسسات الجزائرية، في المقابل رغم وجود علاقة ضعيفة بين المؤشرات غير المالية والسعي إلى تحسين الجودة، فإن هذه المؤشرات نفسها تظهر ارتباط قوي مع السعي لتحقيق مرونة أفضل أو تحسين خدمات التسليم، وهذا أكد أن المؤسسات التي تفضل استراتيجية التمايز تعتمد بدرجة أكبر على المؤشرات غير المالية، بخلاف تلك التي تتبنى استراتيجية السعر (قيادة التكلفة) تميل إلى اعتماد المؤشرات المالية. ووجدا Cauvin و Bescos (2005)، ارتباط مهم بين استخدام المقاييس غير المالية والاستراتيجيات التي تركز على العميل أو المنتج، وبين المقاييس المالية واستراتيجية الكفاءة، ولكن حسب ما قال لم يثبت

¹ ياسف حسيبة، مرجع سبق ذكره، ص 63.

الفصل الثاني: محددات انتقاء المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة

بشكل كامل أن المؤسسات التي تنتهج استراتيجية التمايز تستخدم المؤشرات غير المالية أكثر من المؤسسات التي تتجه نحو استراتيجية قيادة التكلفة.

عموماً، بينت هذه الدراسات أن المؤشرات التي يتم اختيارها ضمن لوحات القيادة تعكس نوع الاستراتيجية المنتهجة من طرف المنظمة، فإذا كانت هذه الاستراتيجية تركز على الابتكار، رضا العملاء، تطوير المنتجات والجودة العالية، أو بمعنى آخر تميل إلى استراتيجية التمايز أو الاستراتيجية الاستكشافية فمن المرجح أن المنظمة ستعتمد أكثر على المؤشرات غير المالية إلى جانب المؤشرات المالية، أما إذا كانت تركز على تخفيض التكاليف، الكفاءة الداخلية والتنافس بالسعر المنخفض، أي تنتهج المنظمة استراتيجية قيادة التكلفة أو الاستراتيجية الدفاعية، فإنها قد تميل أكثر إلى استخدام المؤشرات المالية. بالتالي، انطلاقاً من هذه الدراسات لا يمكن تصميم لوحات قيادة بمعزل عن الاستراتيجية، فأى تغيير في التوجه الاستراتيجي للمنظمة من شأنه التأثير على خيارات المؤشرات في لوحات القيادة.

5. قطاع النشاط:

يعد قطاع النشاط من المتغيرات الموقفية المساعدة على تفسير اختلاف الممارسات الإدارية والرقابية في المنظمات، فمن المرجح أن يختلف محتوى لوحات القيادة حسب خصوصية النشاط الذي تعمل فيه المنظمة، حيث يتطلب كل نشاط سواء صناعي، تجاري، أو خدماتي مؤشرات مختلفة.

خلاصة الفصل الثاني:

الفصل الثاني: محددات انتقاء المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة

أبرز هذا الفصل أن النظرية الموقفية تشكل إطارا تفسيريا لفهم اختلاف مضمون أنظمة قياس الأداء داخل المؤسسات، حيث برزت من مجموعة من الأبحاث التي اختبرت كل واحدة منها تأثير متغير موقعي واحد على اختلاف الهياكل التنظيمية بين المؤسسات، وتوصلت أن تغير عوامل الموقف التي تتمثل وفقا لها في الحجم، البيئة، التكنولوجيا، والاستراتيجية، يتبعه تغيير في شكل الهيكل التنظيمي. حيث كل هيكل تنظيمي تعتمد المنظمة هو عبارة عن استجابة لعوامل موقفية معينة. وانطلاقا من ذلك بدأت تطبق افتراضاتها على مجالات أخرى ومن بينها ممارسات المحاسبة الإدارية، حيث تم التأكيد على ضرورة ملائمة الأدوات الإدارية مع الظروف الموقفية الخاصة بكل مؤسسة.

كما أظهرت نتائج التحليل النظري للدراسات السابقة، وجود علاقات محتملة بين العوامل الموقفية وطبيعة المؤشرات المعتمدة في لوحات القيادة، حيث تميل بعض العوامل لتعزيز استخدام المؤشرات المالية، في حين تدفع أخرى نحو الاهتمام بالمؤشرات غير المالية.

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على
اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة
القيادة-دراسة ميدانية

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

تمهيد الفصل الثالث:

بعد إحاطتنا بالجوانب النظرية للموضوع، سنحاول في هذا الفصل الوقوف على محددات اختيار المؤشرات في لوحة القيادة لدى المؤسسات الجزائرية الناشطة في القطاع الصناعي وهذا بتطبيق افتراضات النظرية الموقفية التي تشير أن الممارسات الإدارية تتغير حسب الظروف والمواقف المتعلقة بكل مؤسسة، فوفقا لها اختيار المؤشرات المالية وغير المالية ضمن أنظمة قياس الأداء وبالخصوص في لوحات القيادة لا يتم بشكل موحد، بل يتأثر بمجموعة من المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية والاستراتيجية والبيئية.

في ضوء ذلك، تطرقنا في المبحث الأول إلى الإطار المنهجي للدراسة من حيث التعريف بعينيتها والأدوات المستخدمة في جمع وتحليل بياناتها، أما المبحث الثاني فيعرض نتائج الدراسة من خلال تحليل أجوبة المبحوثين وأراءهم حول محددات اختيار المؤشرات في لوحة القيادة وأيضا تحديد طبيعة المؤشرات المعتمدة ضمن لوحات القيادة المصممة على مستواها، وأيضا اختبار العلاقة بين العوامل الموقفية واختيار مؤشرات لوحة القيادة.

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يعالج هذا المبحث المنهجية المتبعة للإجابة على إشكاليات الدراسة والفرضيات المطروحة، إلى جانب توضيح أدوات جمع البيانات وتحليلها، وأساليب قياس مدى صدقها وثباتها، بما يضمن الحصول على نتائج موثوقة وقابلة للتفسير العلمي.

المطلب الأول: منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات

يخصص هذا المطلب لوصف مجتمع الدراسة وعينتها، إلى جانب التعريف بالأداة الرئيسية لجمع البيانات والمتمثلة في الاستبيان، مع توضيح كيفية تصميمه ومحاورها المختلفة، إضافة إلى استعراض الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها.

1. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المؤسسات الصناعية الناشطة في الجزائر، بمختلف أحجامها (الكبيرة، المتوسطة والصغيرة) وذات الملكية العمومية والخاصة، وفي نفس الوقت التي تعتمد على لوحات القيادة في قياس ومتابعة أدائها وسير نشاطاتها وعملياتها.

2. عينة الدراسة:

شملت عينة الدراسة 150 إجابة متحصل عليها من المسؤولين عن تصميم وتنفيذ ومتابعة لوحات القيادة في المؤسسات الصناعية في ولاية الجزائر، والتي تشمل مراقبي التشغيل، المدراء الماليين والمحاسبين، المدير العام، إضافة إلى رؤساء الأقسام والمصالح. وتم توزيع الاستبيان بطريقتين لضمان تغطية أوسع: الأولى يدويا، حيث تم استرجاع 93 استمارة صالحة للتحليل. والثانية الكترونيا عبر رابط أرسل إلى البريد الالكتروني الخاص بعدد من المؤسسات، حيث تم استرجاع 57 استمارة صالحة للتحليل.

3. أداة الدراسة: الاستبيان

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة لقياس متغيرات الدراسة، حيث صمم خصيصا للحصول على آراء الباحثين حول محددات اختيار المؤشرات في لوحة القيادة داخل

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

المؤسسات الجزائرية الناشطة في القطاع الصناعي. ولقد تم صياغة بنوده بالاعتماد من جهة على الجانب النظري للدراسة، ومن جهة أخرى على بعض المراجع السابقة ()، وقسم أساسا إلى ثلاث عناصر:

« **القسم الأول** يتعلق من جهة بالخصائص العامة للمؤسسات الصناعية محل الدراسة وتشمل: طبيعة الملكية، عدد العمال، رقم الأعمال السنوي، عدد سنوات النشاط، ومن جهة أخرى تقيس الصفات التي تخص مديريها، وتشمل: صفة المدير، مجال تكوين المدير، والخبرة المهنية للمدير.

« **القسم الثاني** يتعلق بمحددات اختيار المؤشرات في لوحة القيادة والمتمثلة أساسا في العوامل الموقفية التالية: الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، عدم اليقين البيئي، التكنولوجيا.

تم التعبير عن عامل الاستراتيجية من خلال ثلاث أبعاد مصنفة حسب تقسيم Porter: استراتيجية قيادة التكلفة (تضم 3 عبارات)، استراتيجية التمايز (تضم 5 عبارات)، استراتيجية التركيز (تضم 4 عبارات)، حيث طلب من المجيب تحديد التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة التي يعمل فيها.

فيما يخص عامل الهيكل التنظيمي تم قياسه من خلال بعد اللامركزية، حيث طلب من المجيب تحديد درجة اللامركزية في اتخاذ القرارات على مستوى مؤسسته، وذلك من خلال الإجابة على خمس عبارات.

أما عامل عدم اليقين البيئي تضمن 6 عبارات، طلب عبرها من المجيب تحديد درجة عدم اليقين في البيئة التي تنشط فيها المؤسسة التي يعمل بها.

وأخيرا عامل التكنولوجيا الذي عباراته تقيس درجة اعتماد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ممارسة أنشطتها، شملت 8 عبارات.

ولقياس درجات الإجابة في هذا القسم تم الاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي الذي يشمل ثلاثة خيارات: غير موافق، محايد، موافق، ويمكن توضيح درجاته في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): درجات مقياس ليكرت الثلاثي

التصنيف	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3
متوسط الإجابة	1 - 1.66	1.67 - 2.33	2.34 - 3

المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

« القسم الثالث يتعلق بطبيعة المؤشرات المعتمدة في لوحات القيادة المصممة من طرف المؤسسات الصناعية الجزائرية، حيث طلب من المجيب تحديد درجة استخدام كل من المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية في قياس الأداء عبر لوحات القيادة، وذلك من خلال قائمة تضم 12 مؤشر مالي، وأخرى تضم 15 مؤشر غير مالي، وباعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي الذي يشمل ثلاثة خيارات: 1= درجة ضعيف، 2= درجة متوسط، 3= درجة قوي.

4. الأدوات المستخدمة في تحليل الاستبيان:

تم الاعتماد على برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتفريغ بيانات الاستبيان المجمعة ومعالجتها، وفي إطار التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة اعتمدنا على التكرارات والنسب المئوية، وأيضاً مقاييس النزعة المركزية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، أما فيما يخص اختبار العلاقة بين العوامل الموقفية (الحجم، الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، عدم اليقين البيئي) واختيار المؤشرات في لوحة القيادة فتم استخدام الاختبارات التالية:

« اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test)

« اختبار Levene لتجانس التباينات (Levene's Test for Equality of Variances)

« الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)

« اختبار ANOVA في نموذج الانحدار (ANOVA – Regression ANOVA)

« إحصائية Durbin-Watson (Durbin-Watson Statistic)

« حجم الأثر (Effect Size – Cohen's d)

المطلب الثاني: قياس وتحليل صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

يهدف الجدول أسفله إلى قياس درجة ثبات وصدق أداة الدراسة (الاستبيان)، وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، الذي يعد من أكثر المؤشرات الإحصائية استخداماً في البحوث الإدارية والاجتماعية لتقييم مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس.

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

جدول رقم (03): معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لأداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
0.917	58

المصدر: مخرجات برنامج Spss

تظهر نتائج الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة بلغت 0.917، وهي قيمة مرتفعة جدا تتجاوز الحد الأدنى المقبول إحصائيا (0.70)، بل تقع ضمن المجال الذي يصنف عادة على أنه ثبات ممتاز. ويشير ذلك إلى وجود اتساق داخلي قوي بين فقرات الاستبيان، مما يدل على أن هذه الفقرات تقيس المفاهيم والمتغيرات محل الدراسة بشكل متجانس ومتربط.

كما أن عدد الفقرات المستخدم في حساب معامل الثبات بلغ 58 فقرة، وهو عدد معتبر يعكس شمولية الأداة وتغطيتها لمختلف أبعاد الدراسة. ورغم أن زيادة عدد الفقرات قد تؤدي أحيانا إلى رفع قيمة ألفا كرونباخ، إلا أن بلوغ قيمة تفوق (0.90) يعكس في هذه الحالة جودة صياغة الفقرات وتجانسها المفاهيمي، وليس فقط أثر الحجم العددي للمقياس.

وتؤكد هذه النتيجة صلاحية الاستبيان للاستخدام في التحليل الإحصائي اللاحق، سواء تعلق الأمر بالتحليل الوصفي، أو باختبارات الفرضيات، أو بنماذج الانحدار، إذ أن ضعف الثبات قد يؤدي إلى تشويه النتائج والاستنتاجات. وعليه، فإن ارتفاع معامل الثبات يعزز مصداقية النتائج المتوصل إليها، ويزيد من قوة الاستنتاجات العلمية للدراسة.

وبصفة عامة، يمكن القول أن أداة القياس المعتمدة في هذه الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق، مما يسمح بالاعتماد عليها بثقة في اختبار العلاقات بين المتغيرات المختلفة وتحليلها وفق المنهجية الكمية المعتمدة.

المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

يهدف هذا المبحث من جهة إلى عرض وتحليل نتائج الاستبيان، من حيث تحليل خصائص مؤسسات عينة الدراسة والتحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة، وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية، وأيضا مقاييس النزعة المركزية لتحديد توجهات وتباين آراء عينة الدراسة، ومن جهة أخرى اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال اعتماد جملة من الاختبارات الإحصائية التي نهدف عبرها إلى التحقق من العلاقة بين كل

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

عامل موقفي من العوامل الموقفية التالية: الاستراتيجية، الحجم، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، واختيار المؤشرات في لوحة القيادة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يتناول هذا المطلب تحليل الخصائص العامة لمؤسسات عينة الدراسة، إضافة إلى تقديم تحليل وصفي لإجابات المبحوثين فيما يخص محددات اختيار المؤشرات في لوحة القيادة والمتمثلة في العوامل الموقفية السالفة الذكر، فضلا عن تحليل طبيعة المؤشرات المعتمدة في لوحات القيادة داخل مؤسسات عينة الدراسة.

1. تحليل الخصائص العامة لمؤسسات عينة الدراسة:

يعرض الجدول أسفله الخصائص العامة للمؤسسات محل الدراسة، إضافة إلى بعض السمات المرتبطة بمديريها، بما يسمح بتكوين صورة شاملة عن طبيعة العينة ودرجة تمثيلها لمجتمع الدراسة.

جدول رقم (04): الخصائص العامة لمؤسسات عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية الصالحة (%)	النسبة التراكمية (%)
طبيعة ملكية المؤسسة	عمومية	75	50.0	50.0	50.0
	خاصة	64	42.7	42.7	92.7
	مختلطة	11	7.3	7.3	100.0
عدد العمال	أقل من 9 عمال	25	16.7	16.7	16.7
	من 10 إلى 49 عامل	13	8.7	8.7	25.3
	من 50 إلى 250 عامل	22	14.7	14.7	40.0
	أكثر من 250 عامل	90	60.0	60.0	100.0
رقم الأعمال السنوي	أقل من 40 مليون دج	16	10.7	10.7	10.7
	من 41 إلى 400 مليون دج	33	22.0	22.0	32.7
	من 401 إلى 4 ملايين دج	21	14.0	14.0	46.7

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

100.0	53.3	53.3	80	أكثر من 4 ملايين دج	
14.0	14.0	14.0	21	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات النشاط
28.0	14.0	14.0	21	من 5 إلى 10 سنوات	
42.0	14.0	14.0	21	من 10 إلى 15 سنوات	
100.0	58.0	58.0	87	أكثر من 15 سنة	
36.0	36.0	36.0	54	مسير مالك	صفة المدير
100.0	64.0	64.0	96	مسير غير مالك	
70.7	70.7	70.7	106	مجال التسيير	مجال تكوين
100.0	29.3	29.3	44	مجال خارج التسيير	المدير
6.7	6.7	6.7	10	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية للمدير
100.0	93.3	93.3	140	أكثر من 5 سنوات	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

أولاً، فيما يخص طبيعة ملكية المؤسسة، تظهر النتائج أن المؤسسات العمومية تمثل النسبة الأكبر من العينة بـ(50%)، تليها المؤسسات الخاصة بنسبة معتبرة بلغت (42.7%)، في حين تبقى المؤسسات ذات الملكية المختلطة محدودة التمثيل بنسبة (7.3%) فقط. ويعكس هذا التوزيع توازناً نسبياً بين القطاعين العام والخاص، ما يساهم في إثراء التحليل والمقارنة بين أنماط التسيير المختلفة.

ثانياً، بالنسبة إلى عدد العمال، يتضح أن أغلب المؤسسات هي مؤسسات كبيرة الحجم، حيث تمثل المؤسسات التي تضم أكثر من 250 عاملاً نسبة (60%) من إجمالي العينة. في المقابل، تشكل المؤسسات الصغيرة جداً (أقل من 9 عمال) نسبة (16.7%)، بينما تبقى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (من 10 إلى 250 عامل) بنسب أقل نسبياً. ويشير هذا التوزيع إلى تركيز العينة على المؤسسات الكبرى، وهو ما قد يؤثر على طبيعة النتائج خاصة فيما يتعلق بالممارسات الإدارية والاستراتيجية.

ثالثاً، فيما يتعلق برقم الأعمال السنوي، تؤكد النتائج السابقة نفسها، إذ أن أكثر من نصف المؤسسات (53.3%) تحقق رقم أعمال يفوق 4 ملايين دينار جزائري، ما يدل على قوة مالية وحجم نشاط معتبر. في

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

المقابل، تمثل المؤسسات ذات رقم الأعمال المنخفض (أقل من 40 مليون دج) نسبة ضعيفة نسبيا (10.7%)، مما يعزز فرضية هيمنة المؤسسات الكبرى اقتصاديا داخل العينة.

رابعا، بالنسبة إلى عدد سنوات النشاط، تظهر النتائج أن أغلب المؤسسات تتمتع بخبرة طويلة في السوق، حيث أن (58%) منها يفوق عمرها 15 سنة، وهو مؤشر على الاستقرار التنظيمي والتراكم المعرفي والخبرة المؤسسية. أما المؤسسات حديثة النشأة (أقل من 5 سنوات) فلا تتجاوز نسبتها (14%)، ما يعني محدودية تمثيل المؤسسات الناشئة.

خامسا، بخصوص صفة المدير، تشير النتائج إلى أن غالبية المديرين هم مسيرون غير مالكين بنسبة (64%)، مقابل (36%) فقط من المسيرين المالكين، وهو ما يعكس انتشار نمط الفصل بين الملكية والتسيير، خاصة في المؤسسات المتوسطة والكبيرة.

سادسا، فيما يتعلق بمجال تكوين المدير، يتضح أن أغلب المديرين (70.7%) تلقوا تكويننا في مجال التسيير، وهو مؤشر إيجابي يعكس توفر كفاءات إدارية مؤهلة داخل المؤسسات محل الدراسة، مما يعزز مصداقية القرارات الإدارية المتخذة.

وأخيرا، تظهر نتائج الخبرة المهنية للمدير أن نسبة كبيرة جدا من المديرين (93.3%) يمتلكون خبرة تفوق 5 سنوات، وهو ما يعكس مستوى عالي من النضج المهني والخبرة العملية، الأمر الذي ينعكس إيجابا على جودة التسيير واتخاذ القرار.

تتميز عينة الدراسة بكونها مكونة أساسا من مؤسسات كبيرة، قديمة نسبيا، ذات قدرات مالية معتبرة، ويشرف على تسييرها مديرون ذوو تكوين وخبرة مهنية عالية، مما يوفر أرضية مناسبة لتحليل الممارسات الإدارية والاستراتيجية محل الدراسة، ويمنح النتائج درجة معتبرة من الموثوقية.

2. التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة: محددات اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة (العوامل الموقفية)

1.2 الاستراتيجية:

1.1.2 استراتيجية قيادة التكلفة

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

يهدف الجدول أسفله إلى عرض نتائج آراء أفراد العينة حول ممارسات استراتيجية قيادة التكلفة داخل المؤسسات، من خلال قياس مدى الاتفاق مع ثلاث عبارات تعكس السعي إلى تقليل التكاليف، تقديم أسعار تنافسية، وتحسين كفاءة العمليات وتقليل هدر الموارد.

الجدول رقم (05): توزيع آراء المبحوثين حول ممارسات استراتيجية قيادة التكلفة داخل المؤسسة

العبارة	الموقف	التكرار	النسبة النسبة (%)	النسبة المئوية الصالحة (%)	النسبة المئوية التراكمية (%)
نسعى لتقليل التكاليف في مختلف الأنشطة إلى أدنى حد ممكن	غير موافق	35	23.3	23.3	23.3
	محايد	12	8.0	8.0	31.3
	موافق	103	68.7	68.7	100.0
نركز على تقديم منتجات بأسعار أقل مقارنة بالمنافسين	غير موافق	49	32.7	32.7	32.7
	محايد	13	8.7	8.7	41.3
	موافق	88	58.7	58.7	100.0
نسعى إلى تحسين كفاءة العمليات وتقليل هدر الموارد	غير موافق	26	17.3	17.3	17.3
	محايد	13	8.7	8.7	26.0
	موافق	111	74.0	74.0	100.0
المجموع	—	150	100.0	100.0	—

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

تشير نتائج الجدول إلى أن مؤسسات عينة الدراسة تظهر توجهها واضحاً نحو تبني استراتيجية قيادة التكلفة، وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة حسب البعد المدروس.

ففيما يخص العبارة الأولى المتعلقة بالسعي إلى تقليل التكاليف في مختلف الأنشطة، نلاحظ أن نسبة الموافقة بلغت 68.7%، وهي نسبة مرتفعة نسبياً، ما يدل على إدراك غالبية المبحوثين لأهمية التحكم في التكاليف كخيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية. في المقابل، عبر 23.3% عن عدم موافقتهم، وهو ما قد

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

يعكس وجود صعوبات تنظيمية أو هيكلية تحول دون التطبيق الصارم لسياسات خفض التكاليف في بعض المؤسسات.

أما العبارة الثانية المرتبطة بالتركيز على تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين، فقد سجلت نسبة موافقة أقل نسبيا بلغت 58.7%، مع ارتفاع ملحوظ في نسبة غير الموافقين (32.7%). ويفسر هذا التباين بأن بعض المؤسسات، رغم سعيها لخفض التكاليف داخليا، لا تعتمد بالضرورة على سياسة الأسعار المنخفضة كأداة تنافسية مباشرة، بل قد تفضل الحفاظ على هوامش ربح معينة أو الجمع بين السعر والجودة.

فيما تظهر العبارة الثالثة أعلى نسبة موافقة (74.0%)، وهو ما يعكس اهتماما كبيرا بتحسين كفاءة العمليات وتقليل هدر الموارد. ويعد هذا المؤشر بالغ الأهمية، إذ يؤكد أن المؤسسات تركز بشكل أكبر على الترشيد الداخلي وتحسين الأداء التشغيلي، باعتباره مدخلا مستداما لخفض التكاليف دون التأثير السلبي على جودة المنتجات.

وبصفة عامة، يمكن القول أن النتائج تعكس تبنيا فعليا لممارسات قيادة التكلفة، خاصة من خلال تحسين الكفاءة وتقليص الهدر، أكثر من الاعتماد على تخفيض الأسعار. كما تشير هذه النتائج إلى وعي إداري متزايد بأهمية التحكم في الموارد كوسيلة استراتيجية لتعزيز التنافسية في بيئة تتسم بارتفاع التكاليف وشدة المنافسة.

2.1.2 استراتيجية التميز:

يبرز هذا الجدول آراء الباحثين حول مدى تبني مؤسساتهم لاستراتيجية التميز، من خلال التركيز على التصميم الفريد، الاستثمار في البحث والتطوير، جودة المنتجات، الابتكار المستمر، والتميز في خدمة الزبائن، باعتبارها عناصر أساسية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

الجدول رقم (06): توزيع آراء الباحثين حول ممارسات استراتيجية التميز داخل المؤسسة

العبارة	الموقف	التكرار	النسبة النسبة النسبة (%) (%) (%)	النسبة المئوية الصالحة (%)	النسبة المئوية التراكمية (%)
	غير موافق	25	16.7	16.7	16.7
	محايد	30	20.0	20.0	36.7

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

100.0	63.3	63.3	95	موافق	نسعى إلى تمييز منتجاتنا بتصميمات فريدة تختلف عن المنافسين
25.3	25.3	25.3	38	غير موافق	نستثمر بشكل واسع في البحث والتطوير
39.3	14.0	14.0	21	محايد	
100.0	60.7	60.7	91	موافق	
8.7	8.7	8.7	13	غير موافق	تحرص مؤسساتنا على التميز في السوق من خلال تقديم منتجات ذات جودة ممتازة
28.0	19.3	19.3	29	محايد	
100.0	72.0	72.0	108	موافق	
22.7	22.7	22.7	34	غير موافق	نسعى بشكل مستمر إلى تطوير منتجات جديدة
58.0	35.3	35.3	53	محايد	
100.0	42.0	42.0	63	موافق	
6.0	6.0	6.0	9	غير موافق	نسعى جاهدين لتقديم أفضل خدمة للزبائن بهدف التفوق على المنافسين
26.7	20.7	20.7	31	محايد	
100.0	73.3	73.3	110	موافق	
—	100.0	100.0	150	—	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

تظهر نتائج الجدول اتجاها عاما إيجابيا نحو تبني مؤسسات عينة الدراسة لاستراتيجية التميز، مع تباين واضح في مستوى التركيز على أبعادها المختلفة. ففيما يتعلق بتمييز المنتجات من خلال تصميمات فريدة، عبر 63.3% من المبحوثين عن موافقتهم، ما يعكس إدراكا لأهمية التصميم والهوية البصرية كوسيلة للتمايز في الأسواق التنافسية. غير أن وجود نسبة معتبرة من المبحوثين بين المحايدين (20.0%) وغير الموافقين (16.7%) يشير إلى أن هذا البعد لا يزال غير مطبق بالشكل نفسه في جميع المؤسسات.

أما الاستثمار في البحث والتطوير، فقد سجل نسبة موافقة بلغت 60.7%، وهي نسبة متوسطة نسبيا مقارنة ببقية الأبعاد. ويحتمل أن يعكس ذلك القيود المالية أو التنظيمية التي تحد من قدرة بعض المؤسسات

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

على تخصيص موارد كافية للبحث والتطوير، رغم إدراكها لأهميته في دعم الابتكار وتحقيق التميز طويل الأمد.

في المقابل، سجل بعد الجودة أعلى مستويات الموافقة تقريبا، حيث بلغت 72.0%، وهو ما يدل على أن المؤسسات تضع جودة المنتجات في صلب استراتيجيتها التنافسية، باعتبارها عاملا حاسما في كسب ثقة الزبائن وتعزيز سمعة المؤسسة في السوق.

وبخصوص الابتكار المستمر من خلال تطوير منتجات جديدة، نلاحظ انخفاض نسبة الموافقة إلى 42.0% مقابل ارتفاع نسبة المحايدين (35.3%)، ويعكس ذلك أن الابتكار لا يزال يمثل تحديا عمليا للعديد من المؤسسات، إما بسبب نقص الموارد، أو ضعف البنية التنظيمية الداعمة للإبداع والتجديد.

أخيرا، تظهر النتائج اهتماما بالغا بتميز خدمة الزبائن، حيث بلغت نسبة الموافقة 73.3%، وهي الأعلى بين جميع العبارات. ويؤكد ذلك أن المؤسسات تعتمد بشكل كبير على جودة الخدمة كوسيلة مباشرة وفعالة لتحقيق التفوق التنافسي، خاصة في الأسواق التي يصعب فيها التمايز السعري أو التقني.

وبصفة عامة، تعكس النتائج تبنيها واضحا لاستراتيجية التميز، مع تركيز أكبر على الجودة وخدمة الزبائن، مقابل تحديات نسبية في مجالي البحث والتطوير والابتكار المستمر، وهو ما يستدعي تعزيز الاستثمار في هذه الجوانب لضمان استدامة الميزة التنافسية.

3.1.2 استراتيجية التركيز:

يعرض هذا الجدول نتائج آراء المبحوثين حول مدى تبني مؤسساتهم لاستراتيجية التركيز، والتي تقوم على توجيه الموارد والإمكانات نحو تلبية احتياجات شريحة سوقية محددة، سواء من خلال تقديم منتجات متخصصة، أو عبر التركيز على التميز أو انخفاض السعر داخل سوق ضيق ومحدد.

الجدول رقم (07): توزيع آراء المبحوثين حول ممارسات استراتيجية التركيز داخل المؤسسة

العبرة	الموقف	التكرار	النسبة النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية الصالحة (%)	النسبة المئوية التراكمية (%)
	غير موافق	49	32.7	32.7	32.7

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

44.0	11.3	11.3	17	محايد	تحرص مؤسساتنا على توجيه
100.0	56.0	56.0	84	موافق	مواردها لتلبية احتياجات جزء محدد من السوق
35.3	35.3	35.3	53	غير موافق	نقوم بتوفير منتجات تتلاءم
50.0	14.7	14.7	22	محايد	حصرا مع خصائص شريحة
100.0	50.0	50.0	75	موافق	معينة من الزبائن
33.3	33.3	33.3	50	غير موافق	تركز مؤسساتنا على تقديم
55.3	22.0	22.0	33	محايد	منتجات متميزة في سوق
100.0	44.7	44.7	67	موافق	متخصص
49.3	49.3	49.3	74	غير موافق	نسعى لتوفير منتجات
64.7	15.3	15.3	23	محايد	منخفضة السعر تلبي
100.0	35.3	35.3	53	موافق	احتياجات فئة سوقية محددة
—	100.0	100.0	150	—	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

تعكس نتائج الجدول مستوى متوسطا من تبني مؤسسات عينة الدراسة لاستراتيجية التركيز، مقارنة باستراتيجيتي قيادة التكلفة والتميز. ففيما يتعلق بتوجيه الموارد والإمكانات نحو تلبية احتياجات جزء محدد من السوق، أبدى 56.0% من المبحوثين موافقتهم، ما يشير إلى وجود توجه واضح لدى أكثر من نصف المؤسسات نحو استهداف شرائح سوقية محددة بدل الاعتماد على السوق الشامل. غير أن نسبة غير الموافقين (32.7%) تظل مرتفعة نسبيا، وهو ما يعكس استمرار اعتماد عدد معتبر من المؤسسات على استراتيجيات تغطية أوسع للسوق.

أما فيما يخص توفير منتجات تتلاءم حصرا مع خصائص شريحة معينة من الزبائن، فقد بلغت نسبة الموافقة 50.0% فقط مقابل 35.3% من غير الموافقين. وتوضح هذه النتائج أن نصف المؤسسات تقريبا لا تزال مترددة في تخصيص عروضها بشكل كامل لفئة محددة، ربما بسبب مخاطر فقدان شرائح أخرى من السوق أو محدودية الطلب داخل الأسواق المتخصصة.

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

وبالنسبة للتركيز على تقديم منتجات متميزة داخل سوق متخصص، سجلت نسبة الموافقة 44.7% وهي أقل من نصف العينة، في حين ارتفعت نسبة المحايدين إلى 22.0%، ويشير ذلك إلى غموض نسبي في الرؤية الاستراتيجية لدى بعض المؤسسات بشأن اختيار التميز داخل سوق ضيق كخيار تنافسي واضح.

أما العبارة المتعلقة بتوفير منتجات منخفضة السعر لفئة سوقية محددة، فقد سجلت أدنى نسبة موافقة (35.3%) وأعلى نسبة عدم موافقة (49.3%) ويفسر هذا التوجه بأن الجمع بين التركيز السعري والاستهداف المحدود قد لا يكون خياراً مفضلاً لدى أغلب المؤسسات، نظراً لما يتطلب من كفاءة عالية في التحكم في التكاليف وحجم طلب كاف داخل الشريحة المستهدفة.

وبصفة عامة، تبرز النتائج أن استراتيجية التركيز ليست الخيار الاستراتيجي السائد لدى معظم المؤسسات محل الدراسة، مقارنة باستراتيجية التميز أو قيادة التكلفة. كما تعكس وجود تردد في الالتزام الكامل بمتطلبات هذه الاستراتيجية، سواء من حيث التخصيص الدقيق للمنتجات أو الاعتماد على سوق متخصص. ويستدعي ذلك تعزيز التحليل السوقي وتوضيح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسات الراغبة في تبني استراتيجية التركيز كخيار تنافسي فعال ومستدام.

2.2 عدم اليقين البيئي:

يهدف هذا الجدول إلى قياس مستوى عدم اليقين البيئي الذي تواجهه المؤسسات محل الدراسة، من خلال تحليل درجة استجابتها للتغيرات الخارجية، وصعوبة التنبؤ بالمنافسين، وتقلبات البيئة القانونية، الاقتصادية، والتكنولوجية، إضافة إلى سرعة تغير أذواق واهتمامات الزبائن.

الجدول رقم (08): توزيع آراء المبحوثين حول مستوى عدم اليقين البيئي في بيئة عمل المؤسسة

العبارة	الموقف	التكرار	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية الصالحة (%)	النسبة المئوية التراكمية (%)
تقوم مؤسستنا بإجراء تعديلات مستمرة في سياساتها استجابة للتغيرات السريعة في البيئة الخارجية	غير موافق	15	10.0	10.0	10.0
	محايد	37	24.7	24.7	34.7
	موافق	98	65.3	65.3	100.0

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

26.7	26.7	26.7	40	غير موافق	يصعب على مؤسستنا التنبؤ
65.3	38.7	38.7	58	محايد	بتحركات واستراتيجيات
100.0	34.7	34.7	52	موافق	المؤسسات المنافسة في السوق
44.0	44.0	44.0	66	غير موافق	تتغير القوانين واللوائح المنظمة
66.0	22.0	22.0	33	محايد	للصناعة التي تعمل بها
100.0	34.0	34.0	51	موافق	مؤسستنا بشكل متكرر ومفاجئ
25.3	25.3	25.3	38	غير موافق	توجد تقلبات متكررة في بيئتنا
40.7	15.3	15.3	23	محايد	الاقتصادية
100.0	59.3	59.3	89	موافق	
21.3	21.3	21.3	32	غير موافق	تتسارع وتيرة التطورات
40.7	19.3	19.3	29	محايد	التكنولوجية في مجال نشاطنا
100.0	59.3	59.3	89	موافق	وبصورة متكررة
42.7	42.7	42.7	64	غير موافق	تتغير أنواق واهتمامات الزبائن
75.3	32.7	32.7	49	محايد	بسرعة لدرجة يصعب علينا
100.0	24.7	24.7	37	موافق	توقعها
—	100.0	100.0	150	—	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

تظهر نتائج الجدول أن المؤسسات محل الدراسة تعمل في بيئة تتسم بمستوى متوسط إلى مرتفع من عدم اليقين البيئي، مع تباين واضح بين أبعاده المختلفة. ففيما يتعلق باستجابة المؤسسات للتغيرات الخارجية، عبر 65.3% من المبحوثين عن موافقتهم على أن مؤسساتهم تجري تعديلات مستمرة في سياساتها، وهو ما يدل على درجة عالية من المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف مع محيط سريع التغير. ويعد هذا المؤشر إيجابيا، إذ يعكس وعيا إداريا بأهمية الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية.

أما بخصوص صعوبة التنبؤ بتحركات واستراتيجيات المنافسين، فقد جاءت النتائج متوازنة نسبيا، حيث بلغت نسبة الموافقة 34.7% مقابل 26.7% من غير الموافقين، وارتفاع نسبة المحايد إلى 38.7%، ويشير

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

هذا التوزيع إلى حالة من عدم الوضوح الاستراتيجي في البيئة التنافسية، حيث تواجه بعض المؤسسات صعوبة فعلية في قراءة سلوك المنافسين، في حين تتمكن مؤسسات أخرى من ذلك بدرجات متفاوتة.

وبالنسبة للتغيرات القانونية والتنظيمية، سجلت نسبة عدم الموافقة أعلى قيمة (44.0%)، ما يوحي بأن جزءاً معتبراً من المؤسسات لا يرى أن القوانين واللوائح تتغير بشكل متكرر أو مفاجئ. غير أن نسبة الموافقة (34.0%) تظل مهمة، وتعكس وجود مؤسسات تعمل في قطاعات أكثر حساسية للتشريعات والتنظيمات.

في المقابل، أظهرت النتائج ارتفاعاً واضحاً في الإحساس بعدم اليقين الاقتصادي والتكنولوجي، حيث بلغت نسبة الموافقة 59.3% لكل من التقلبات الاقتصادية وتسارع التطورات التكنولوجية. ويؤكد ذلك أن المؤسسات تواجه ضغوطاً ناتجة عن تغير الأسعار، التضخم، وتطور التكنولوجيا، وهو ما يفرض عليها الاستثمار في المرونة، والتحديث المستمر لعملياتها ونظمها.

أما فيما يخص تغير أذواق واهتمامات الزبائن، فقد سجلت أدنى نسبة موافقة (24.7%) مقابل نسبة مرتفعة من غير الموافقين (42.7%) ويفهم من ذلك أن غالبية المؤسسات ترى أن سلوك الزبائن يمكن توقعه نسبياً، أو أن لديها آليات فعالة لرصده وتحليله.

وبشكل عام، تعكس النتائج بيئة عمل ديناميكية تتطلب من المؤسسات تبني استراتيجيات مرنة، ونظم معلومات فعالة، وقدرات عالية على التكيف، خاصة في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية، مع تفاوت في مستوى عدم اليقين المرتبط بالمنافسة والتشريعات وسلوك الزبائن.

3.2 الهيكل التنظيمي:

يهدف هذا الجدول إلى تحليل آراء المبحوثين حول درجة اللامركزية في اتخاذ القرار داخل المؤسسات محل الدراسة، من خلال قياس مدى توزيع سلطة اتخاذ القرار بين المستويات الإدارية المختلفة، واستقلالية المستويات الدنيا، ومشاركتها في القرارات الاستراتيجية والتشغيلية.

الجدول رقم (09): توزيع آراء المبحوثين حول درجة اللامركزية في اتخاذ القرار داخل المؤسسة

العبارة	الموقف	التكرار	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية الصالحة (%)	النسبة المئوية التراكمية (%)
---------	--------	---------	-----------------------	-------------------------------	---------------------------------

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

34.7	34.7	34.7	52	غير موافق	سلطة اتخاذ القرار لا تقتصر على الإدارة العليا فقط، بل يتم توزيعها على كافة المستويات الإدارية في المؤسسة.
46.0	11.3	11.3	17	محايد	
100.0	54.0	54.0	81	موافق	
44.7	44.7	44.7	67	غير موافق	تتمتع المستويات الإدارية الدنيا في مؤسستنا باستقلالية كاملة في اتخاذ القرارات المتعلقة بنطاق مسؤولياتهم.
59.3	14.7	14.7	22	محايد	
100.0	40.7	40.7	61	موافق	
46.7	46.7	46.7	70	غير موافق	يتم إشراك المسؤولين في مختلف المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات ذات البعد الاستراتيجي
64.7	18.0	18.0	27	محايد	
100.0	35.3	35.3	53	موافق	
40.0	40.0	40.0	60	غير موافق	المستويات الإدارية الدنيا لها صلاحية التصرف لحل المشاكل الطارئة في أعمالهم دون الحاجة لرفعها إلى المستويات الأعلى.
58.7	18.7	18.7	28	محايد	
100.0	41.3	41.3	62	موافق	
57.3	57.3	57.3	86	غير موافق	الإدارة العليا لمؤسستنا لا تتدخل في اتخاذ القرارات التشغيلية
74.0	16.7	16.7	25	محايد	
100.0	26.0	26.0	39	موافق	
—	100.0	100.0	150	—	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss

تبرز نتائج الجدول أن درجة اللامركزية في اتخاذ القرار داخل المؤسسات محل الدراسة تتسم بمستوى متوسط يميل إلى المركزية النسبية، مع وجود تباين واضح بين توزيع السلطة شكليا وممارستها فعليا. ففيما يخص توزيع سلطة اتخاذ القرار على مختلف المستويات الإدارية، أبدى 54.0% من المبحوثين موافقتهم،

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

ما يدل على وجود توجه عام نحو إشراك مستويات إدارية متعددة في عملية اتخاذ القرار. غير أن نسبة غير الموافقين (34.7%) تبقى مرتفعة، وهو ما يشير إلى أن هذا التوزيع لا يزال محدوداً أو غير متكافئ في عدد معتبر من المؤسسات.

أما فيما يتعلق باستقلالية المستويات الإدارية الدنيا في اتخاذ القرارات ضمن نطاق مسؤولياتها، فقد انخفضت نسبة الموافقة إلى 40.7% مقابل 44.7% من غير الموافقين. ويعكس ذلك أن الاستقلالية الفعلية لهذه المستويات لا تزال مقيدة، وأن العديد من القرارات التشغيلية أو الإدارية تخضع لمصادقة المستويات العليا. وبخصوص إشراك المسؤولين في مختلف المستويات الإدارية في القرارات ذات البعد الاستراتيجي، سجلت أدنى نسب الموافقة (35.3%)، مقابل نسبة مرتفعة من عدم الموافقة (46.7%) وتدل هذه النتائج على أن القرارات الاستراتيجية تبقى في الغالب حكراً على الإدارة العليا، مما يعكس نمطاً مركزياً في صياغة التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

كما تظهر النتائج المتعلقة بصلاحيات المستويات الدنيا في حل المشاكل الطارئة توازناً نسبياً، حيث بلغت نسبة الموافقة 41.3% مقابل 40.0% من غير الموافقين. ويفهم من ذلك أن بعض المؤسسات تمنح هامش تصرف محدود للمستويات الدنيا في الحالات الاستعجالية، غير أن هذا الهامش لا يزال غير معمم.

أخيراً، تؤكد العبارة المتعلقة بعدم تدخل الإدارة العليا في القرارات التشغيلية الطابع المركزي السائد، حيث عبر 57.3% من المبحوثين عن عدم موافقتهم، ما يعني أن الإدارة العليا تتدخل بشكل مباشر في القرارات التشغيلية اليومية. ويشير ذلك إلى ضعف الفصل بين المستويات الاستراتيجية والتشغيلية.

وبصفة عامة، تعكس النتائج وجود لامركزية شكلية أكثر منها فعلية، حيث يتم الإقرار بمبدأ توزيع السلطة، لكن التطبيق العملي لا يزال يخضع لهيمنة الإدارة العليا. ويحتمل أن يؤثر هذا النمط على سرعة اتخاذ القرار، ومستوى الابتكار، وقدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية، خاصة في البيئات الدينامية.

4.2 التكنولوجيا:

يهدف هذا الجدول إلى عرض وتحليل آراء المبحوثين حول مستوى تبني واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل مؤسساتهم، من خلال تقييم توفر البنية التحتية المعلوماتية، استخدام الأنظمة والبرامج، الاستثمار في الأدوات الرقمية، وتنمية الكفاءات البشرية في المجال التكنولوجي.

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

الجدول رقم (10): توزيع آراء المبحوثين حول مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

داخل المؤسسة

النسبة المئوية التركمية (%)	النسبة المئوية الصالحة (%)	النسبة المئوية (%)	التكرار	الموقف	العبارة
2.0	2.0	2.0	3	غير موافق	تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال من العناصر الأساسية لإنجاز الأعمال ومتابعتها في مؤسستنا.
20.0	18.0	18.0	27	محايد	
100.0	80.0	80.0	120	موافق	
6.0	6.0	6.0	9	غير موافق	نمتلك أجهزة حواسيب بأنظمة تشغيل حديثة تدعم ممارسة مختلف الأنشطة في مؤسستنا
12.7	6.7	6.7	10	محايد	
100.0	87.3	87.3	131	موافق	
8.7	8.7	8.7	13	غير موافق	تعتمد مؤسستنا في عملياتها اليومية على البرامج المكتبية (مثل: Microsoft office).
10.0	1.3	1.3	2	محايد	
100.0	90.0	90.0	135	موافق	
7.3	7.3	7.3	11	غير موافق	تستخدم مؤسستنا أنظمة معلومات الكترونية تسهل تخزين ومعالجة وتدقيق المعلومات في الوقت المناسب.
16.0	8.7	8.7	13	محايد	
100.0	84.0	84.0	126	موافق	
46.7	46.7	46.7	70	غير موافق	تعتمد مؤسستنا على أدوات ذكاء الأعمال لتحليل البيانات، وإعداد لوحات قيادة وتقارير تفاعلية.
65.3	18.7	18.7	28	محايد	
100.0	34.7	34.7	52	موافق	
20.7	20.7	20.7	31	غير موافق	

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

37.3	16.7	16.7	25	محايد	تستثمر مؤسستنا بشكل
100.0	62.7	62.7	94	موافق	مستمر في أدوات تكنولوجيا المعلومات لتحسين أداء الأعمال وجودة المعلومات.
14.0	14.0	14.0	21	غير موافق	يتم تفعيل دورات تكوينية دوريا
28.7	14.7	14.7	22	محايد	لتعزيز مهارات العاملين في استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات.
100.0	71.3	71.3	107	موافق	يتوفر لدى مؤسستنا شبكة داخلية للتواصل وتبادل المعلومات بسرعة.
10.0	10.0	10.0	15	غير موافق	
15.3	5.3	5.3	8	محايد	
100.0	84.7	84.7	127	موافق	
—	100.0	100.0	150	—	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss

تظهر نتائج الجدول أن مؤسسات عينة الدراسة تتمتع بمستوى مرتفع من تبني واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، خاصة فيما يتعلق بالبنية التحتية الأساسية والأنظمة المعلوماتية الداعمة للأعمال. فقد عبر 80.0% من المبحوثين عن موافقتهم على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعد عنصرا أساسيا في إنجاز الأعمال ومتابعتها، وهو ما يعكس اعتمادا واضحا على الحلول الرقمية في تسيير الأنشطة اليومية ودعم العمليات الإدارية.

كما تؤكد النتائج توفر تجهيزات تقنية ملائمة، حيث بلغت نسبة الموافقة على امتلاك أجهزة حواسيب بأنظمة تشغيل حديثة 87.3%، إضافة إلى اعتماد واسع على البرامج المكتبية بنسبة 90.0%، ما يدل على نضج مقبول في الاستخدام الأساسي لتكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسات.

وفي السياق ذاته، أظهرت النتائج أن 84.0% من المبحوثين أكدوا استخدام أنظمة معلومات إلكترونية تسهل تخزين ومعالجة وتدفق المعلومات في الوقت المناسب، وهو مؤشر إيجابي يعكس دور نظم المعلومات

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

في دعم اتخاذ القرار وتحسين الكفاءة التنظيمية. كما سجل توفر الشبكات الداخلية للتواصل وتبادل المعلومات نسبة موافقة مرتفعة بلغت 84.7%، ما يعزز سرعة الاتصال وتكامل العمل بين مختلف المصالح.

في المقابل، تبرز النتائج وجود ضعف نسبي في تبني أدوات ذكاء الأعمال، حيث لم تتجاوز نسبة الموافقة 34.7%، مقابل نسبة مرتفعة من عدم الموافقة بلغت 46.7%، ويشير ذلك إلى أن العديد من المؤسسات لا تزال تقتصر على الاستخدامات التقليدية لتكنولوجيا المعلومات، دون الانتقال إلى المستويات المتقدمة المتمثلة في تحليل البيانات، ولوحات القيادة، والتقارير التفاعلية.

أما فيما يخص الاستثمار المستمر في أدوات تكنولوجيا المعلومات، فقد بلغت نسبة الموافقة 62.7%، وهي نسبة معتبرة تعكس وعياً متزايداً بأهمية التحديث التكنولوجي لتحسين الأداء وجودة المعلومات. كما أظهرت النتائج اهتماماً واضحاً بتنمية الموارد البشرية، حيث أكد 71.3% من المبحوثين تفعيل دورات تكوينية دورية لتعزيز مهارات العاملين في استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات.

وبصفة عامة، تعكس هذه النتائج مستوى متقدماً نسبياً من الجاهزية التكنولوجية، مع تميز في البنية الأساسية والاستخدام التشغيلي، مقابل حاجة واضحة لتعزيز استخدام الأدوات التحليلية المتقدمة، بما يدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي ويرفع من القيمة المضافة لتكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة.

3. التحليل الوصفي للمتغيرات التابعة (اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة):

1.3 المؤشرات المالية:

يعرض هذا الجدول نتائج آراء المبحوثين حول مستوى استخدام وأهمية المؤشرات المالية في تقييم أداء المؤسسة، من خلال مجموعة من المؤشرات المرتبطة بالنمو، الربحية، السيولة، التوازن المالي، المردودية وخلق القيمة. وتعد هذه المؤشرات أدوات محورية في قياس الأداء المالي ودعم القرارات الاستراتيجية والتشغيلية.

الجدول رقم (11): توزيع آراء المبحوثين حول مستوى المؤشرات المالية المعتمدة في تقييم أداء المؤسسة

المؤشر المالي	المستوى	التكرار	النسبة النسبة النسبة	النسبة المئوية الصاحبة (%)	النسبة التراكمية (%)
---------------	---------	---------	----------------------------	-------------------------------	-------------------------

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في
لوحة القيادة-دراسة ميدانية

15.3	15.3	15.3	23	ضعيف	معدل نمو رقم الأعمال
62.7	47.3	47.3	71	متوسط	
100.0	37.3	37.3	56	قوي	
14.7	14.7	14.7	22	ضعيف	الربحية (هامش الربح الصافي، الهامش التجاري.)
54.0	39.3	39.3	59	متوسط	
100.0	46.0	46.0	69	قوي	
20.0	20.0	20.0	30	ضعيف	معدل نمو الأرباح
62.7	42.7	42.7	64	متوسط	
100.0	37.3	37.3	56	قوي	
12.0	12.0	12.0	18	ضعيف	الأرصدة الوسيطة للتسيير
65.3	53.3	53.3	80	متوسط	
100.0	34.7	34.7	52	قوي	
17.3	17.3	17.3	26	ضعيف	صافي التدفقات النقدية
62.7	45.3	45.3	68	متوسط	
100.0	37.3	37.3	56	قوي	
14.0	14.0	14.0	21	ضعيف	مؤشرات التوازن المالي
61.3	47.3	47.3	71	متوسط	
100.0	38.7	38.7	58	قوي	
11.3	11.3	11.3	17	ضعيف	تطور حجم التكاليف
53.3	42.0	42.0	63	متوسط	
100.0	46.7	46.7	70	قوي	
34.0	34.0	34.0	51	ضعيف	نسب المديونية
67.3	33.3	33.3	50	متوسط	
100.0	32.7	32.7	49	قوي	
18.7	18.7	18.7	28	ضعيف	المردودية الاقتصادية

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

متوسط	70	46.7	46.7	65.3
قوي	52	34.7	34.7	100.0
ضعيف	18	12.0	12.0	12.0
متوسط	70	46.7	46.7	58.7
قوي	62	41.3	41.3	100.0
ضعيف	35	23.3	23.3	23.3
متوسط	55	36.7	36.7	60.0
قوي	60	40.0	40.0	100.0
ضعيف	54	36.2	36.2	36.2
متوسط	82	54.7	55.0	91.3
قوي	13	8.7	8.7	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

تعكس نتائج الجدول أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد بدرجة متفاوتة على المؤشرات المالية التقليدية في تقييم أدائها، مع غلبة واضحة للمستويات المتوسطة والقوية في أغلب المؤشرات. ففيما يخص معدل نمو رقم الأعمال، تشير النتائج إلى أن 84.6% من المؤسسات (مستوى متوسط وقوي) تعتبر هذا المؤشر رئيسي في تقييم أدائها، وينسجم هذا التوجه مع نتائج معدل نمو الأرباح، حيث بلغت نسبة المستويين المتوسط والقوي 80.0%.

أما فيما يتعلق بالربحية، فقد سجلت أعلى نسبة في المستوى القوي (46.0%)، ما يدل على اهتمام واضح بهوامش الربح والتحكم في التكاليف، خاصة عند ربطها بنتائج تطور حجم التكاليف التي أظهرت نسبة قوية بلغت 46.7%، وهو مؤشر على فعالية سياسات الترشيح والرقابة المالية.

وتظهر نتائج الأرصدة الوسيطة للتسيير وصافي التدفقات النقدية تركيزا واضحا على المتابعة المالية التشغيلية، حيث تجاوزت نسبة المستوى المتوسط في كلا المؤشرين 45%، ما يعكس اعتماد المؤسسات على أدوات محاسبية ومالية تقليدية لدعم قرارات التسيير اليومي وضمان الاستقرار المالي.

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

وفيما يخص مؤشرات التوازن المالي ونسب السيولة، تشير النتائج إلى اعتماد هام نسبيا لهذه المؤشرات من قبل المؤسسات محل الدراسة، إذ تتركز أغلب الإجابات في المستويين المتوسط والقوي، أما نسب المديونية، فقد أظهرت توزيعا شبه متوازن بين المستويات الثلاثة، ما يعكس اختلاف التوجهات بخصوص اعتماد هذا المؤشر في تقييم الأداء.

وفي المقابل، تسجل مؤشرات خلق القيمة للمساهمين (EVA) أضعف النتائج، حيث لم تتجاوز نسبة المستوى القوي 8.7%، مقابل تركيز واضح في المستوى المتوسط. ويشير ذلك إلى أن أغلب المؤسسات لا تزال تركز على مؤشرات الأداء المالي التقليدية، دون تبني واسع للمؤشرات الحديثة القائمة على خلق القيمة الاقتصادية.

وبصفة عامة، تبرز النتائج اعتمادا قويا على المؤشرات المالية الكلاسيكية، مع حاجة واضحة لتوسيع استخدام مؤشرات أكثر تقدما، خاصة تلك المرتبطة بخلق القيمة ودعم القرارات الاستراتيجية طويلة الأجل.

2.3 المؤشرات غير المالية:

يهدف هذا الجدول إلى عرض وتحليل آراء المبحوثين حول مستوى اعتماد المؤسسات على المؤشرات غير المالية في تقييم أدائها، خاصة تلك المرتبطة برضا الزبائن، الحصة السوقية، جودة العمليات، الابتكار، الإنتاجية، وكفاءة الموارد البشرية. وتعد هذه المؤشرات ضرورية لفهم الأداء طويل الأجل وتعزيز القدرة التنافسية المستدامة.

الجدول رقم (12): توزيع آراء المبحوثين حول مستوى المؤشرات غير المالية المعتمدة في تقييم

أداء المؤسسة

المؤشر غير المالي	المستوى	التكرار	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية الصالحة (%)	النسبة التراكمية (%)
رضا الزبائن (معدل الرضا، عدد الشكاوى...)	ضعيف	17	11.3	11.3	11.3
	متوسط	52	34.7	34.7	46.0
	قوي	81	54.0	54.0	100.0

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في
لوحة القيادة-دراسة ميدانية

24.0	24.0	24.0	36	ضعيف	الحصة السوقية
61.3	37.3	37.3	56	متوسط	
100.0	38.7	38.7	58	قوي	
17.3	17.3	17.3	26	ضعيف	استقطاب الزبائن
61.3	44.0	44.0	66	متوسط	
100.0	38.7	38.7	58	قوي	
10.7	10.7	10.7	16	ضعيف	الاحتفاظ بالزبائن (الولاء، تكرار الشراء..)
40.7	30.0	30.0	45	متوسط	
100.0	59.3	59.3	89	قوي	
26.7	26.7	26.7	40	ضعيف	مؤشرات الابتكار
67.3	40.7	40.7	61	متوسط	
100.0	32.7	32.7	49	قوي	
16.7	16.7	16.7	25	ضعيف	جودة المنتجات
61.3	44.7	44.7	67	متوسط	
100.0	38.7	38.7	58	قوي	
10.7	10.7	10.7	16	ضعيف	زمن التشغيل (مدة الإنجاز، التوقف، التسليم)
57.3	46.7	46.7	70	متوسط	
100.0	42.7	42.7	64	قوي	
18.0	18.0	18.0	27	ضعيف	كفاءة استخدام الموارد (تبيد الموارد، دوران المخزون)
58.7	40.7	40.7	61	متوسط	
100.0	41.3	41.3	62	قوي	
4.0	4.0	4.0	6	ضعيف	معدل الإنتاجية
52.0	48.0	48.0	72	متوسط	
100.0	48.0	48.0	72	قوي	
9.3	9.3	9.3	14	ضعيف	

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في
لوحة القيادة-دراسة ميدانية

53.3	44.0	44.0	66	متوسط	متوسط وقت الاستجابة
100.0	46.7	46.7	70	قوي	لشكاوى الزبائن
49.3	49.3	49.3	74	ضعيف	عدد الحوادث المهنية ومعدل تكرارها
78.0	28.7	28.7	43	متوسط	
100.0	22.0	22.0	33	قوي	
9.3	9.3	9.3	14	ضعيف	إنتاجية العمال
62.0	52.7	52.7	79	متوسط	
100.0	38.0	38.0	57	قوي	
19.3	19.3	19.3	29	ضعيف	معدل رضا العاملين
63.3	44.0	44.0	66	متوسط	
100.0	36.7	36.7	55	قوي	
9.3	9.3	9.3	14	ضعيف	الاحتفاظ بالعاملين (الغياب، دوران العمالة)
52.0	42.7	42.7	64	متوسط	
100.0	48.0	48.0	72	قوي	
22.7	22.7	22.7	34	ضعيف	تكوين العاملين (الدورات، ساعات التدريب)
56.7	34.0	34.0	51	متوسط	
100.0	43.3	43.3	65	قوي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

تظهر نتائج الجدول اعتمادا متزايدا للمؤسسات محل الدراسة على المؤشرات غير المالية في تقييم أدائها، خاصة تلك المرتبطة بالزبائن والعمليات الداخلية والموارد البشرية. ففيما يتعلق برضا الزبائن، سجل المستوى القوي أعلى نسبة (54.0%)، ما يدل على اهتمام واضح بقياس رضا الزبائن ومتابعة شكاويهم باعتباره عنصرا حاسما في تعزيز الولاء وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة. ويتعزز هذا التوجه بنتائج الاحتفاظ بالزبائن التي بلغت نسبة المستوى القوي فيها 59.3%، وهو مؤشر على اهتمام المؤسسات في بناء علاقات طويلة الأجل مع زبائنهم.

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

كما تشير نتائج الحصة السوقية واستقطاب الزبائن إلى اعتماد متوسط يميل إلى القوي، حيث تتركز النسب في المستويين المتوسط والقوي، ما يعكس جهودا مستمرة لتوسيع قاعدة الزبائن وتعزيز التنافسية في السوق، رغم وجود تفاوت بين المؤسسات.

وفيما يخص مؤشرات الابتكار، تظهر النتائج مستوى متوسطا في الغالب، حيث بلغت نسبة المستوى المتوسط 40.7% مقابل 32.7% للمستوى القوي. ويعكس ذلك أن الابتكار حاضر لكنه لا يزال دون المستوى المطلوب في بعض المؤسسات، سواء من حيث تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو الاستثمار في البحث والتطوير.

أما جودة المنتجات وزمن التشغيل، فقد سجلنا مستويات إيجابية، مع تركيز واضح في المستويين المتوسط والقوي، ما يدل على اهتمام جزء من المؤسسات محل الدراسة بقياس ومتابعة جودة العمليات وتقليص آجال الإنجاز والالتزام بمواعيد التسليم.

وتظهر مؤشرات الإنتاجية وكفاءة استخدام الموارد نتائج قوية نسبيا، خاصة معدل الإنتاجية الذي سجل أدنى نسبة في المستوى الضعيف (4.0%) وأعلى نسبة كانت موزعة بين المستويين المتوسط والقوي، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسات في قياس درجة تحسن استغلال الموارد ومدى تحقيق الفعالية التشغيلية.

وفي جانب الموارد البشرية، تبرز النتائج اهتماما ملحوظا بإنتاجية العمال، رضاهم، والاحتفاظ بهم، حيث تتركز أغلب الإجابات في المستويات المتوسطة والقوية. غير أن مؤشرات الحوادث المهنية سجلت أعلى نسبة ضعف (49.3%) وهو ما يستدعي تعزيز سياسات السلامة والصحة المهنية داخل المؤسسات.

وبصفة عامة، تعكس النتائج وعيا متزايدا بأهمية المؤشرات غير المالية في دعم الأداء الشامل، حيث تعتمد المؤسسات محل الدراسة بشكل أكبر على مؤشرات الزبائن والعمليات الداخلية في حين هناك ميل ضئيل لمؤشرات الابتكار والسلامة المهنية.

3. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة باستخدام مقاييس النزعة المركزية:

1.3 تحليل الأجوبة بخصوص محددات اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة (المتغير المستقل)

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

1.1.3 الاستراتيجية:

يهدف هذا الجدول إلى عرض المؤشرات الإحصائية الوصفية لعبارات تقيس التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات محل الدراسة، وذلك من خلال أبعاد استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز. ويساعد هذا العرض في فهم مستوى تبني المؤسسات لهذه الاستراتيجيات اعتمادا على المتوسطات الحسابية ومقاييس النزعة المركزية والتشتت.

جدول رقم (13): الإحصاءات الوصفية لعبارات التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات محل الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	
0.85	2,45	3.00	3.00	نسعى لتقليل التكاليف في مختلف الأنشطة إلى أدنى حد ممكن
0.92	2,26	3.00	3.00	نركز على تقديم منتجات بأسعار أقل مقارنة بالمنافسين
0.77	2,57	3.00	3.00	نسعى إلى تحسين كفاءة العمليات وتقليل هدر الموارد
0.77	2,47	3.00	3.00	نسعى إلى تمييز منتجاتنا بتصميمات فريدة تختلف عن المنافسين
0.86	2,35	3.00	3.00	نستثمر بشكل واسع في البحث والتطوير
0.64	2,63	3.00	3.00	تحرص مؤسستنا على التميز في السوق من خلال تقديم منتجات ذات جودة ممتازة
0.78	2,19	2.00	3.00	نسعى بشكل مستمر إلى تطوير منتجات جديدة
0.59	2,67	3.00	3.00	نسعى جاهدين لتقديم أفضل خدمة لزيائنا بهدف التفوق على المنافسين
0.92	2,23	3.00	3.00	تحرص مؤسستنا على توجيه مواردها لتلبية احتياجات جزء محدد من السوق
0.92	2,15	2.50	3.00	نقوم بتوفير منتجات تتلاءم حصرا مع خصائص شريحة معينة من الزبائن
0.88	2,11	2.00	3.00	تركز مؤسستنا على تقديم منتجات متميزة في سوق متخصص

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

0.91	1.00	2.00	1,86	نسعى لتوفير منتجات منخفضة السعر تلبي احتياجات فئة سوقية محددة
------	------	------	------	---

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

تظهر نتائج الجدول مجموعة من المؤشرات المهمة المتعلقة بدرجة تبني المؤسسات محل الدراسة للتوجهات الاستراتيجية المختلفة. فمن خلال المتوسطات الحسابية المسجلة، يمكن ملاحظة أن غالبية القيم تتراوح بين (2.11) و(2.67)، وهو ما يعكس مستوى تبني متوسط لمختلف الاستراتيجيات، مع ميل نسبي نحو بعض أبعاد استراتيجية التميز.

حيث سجلت عبارة " نسعى جاهدين لتقديم أفضل خدمة لربائنا بهدف التفوق على المنافسين "أعلى متوسط حسابي (2.67)، وهو ما يدل على أن المؤسسات تولي اهتماما ملحوظا بجودة الخدمة كوسيلة لتحقيق ميزة تنافسية. كما دعمت هذه النتيجة قيمة الوسيط والمنوال البالغة (3)، مما يشير إلى اتفاق أغلبية أفراد العينة حول هذه العبارة.

من جهة أخرى، سجلت العبارات المرتبطة باستراتيجية قيادة التكلفة متوسطات مقبولة نسبيا، مثل تحسين كفاءة العمليات وتقليل هدر الموارد (2.57)، وتقليل التكاليف (2.45)، وهو ما يعكس إدراك المؤسسات لأهمية التحكم في التكاليف، غير أن هذا الإدراك لا يصل إلى مستوى عالي جدا، ما قد يدل على وجود قيود تنظيمية أو تكنولوجية تحد من التطبيق الأمثل لهذه الاستراتيجية.

أما فيما يتعلق باستراتيجية التركيز، فقد جاءت المتوسطات الحسابية أقل نسبيا، خاصة عبارة "نسعى لتوفير منتجات منخفضة السعر تلبي احتياجات فئة سوقية محددة" التي سجلت أدنى متوسط (1.86)، إضافة إلى وسيط (2) ومنوال (1)، وهو ما يعكس ضعف تبني هذا التوجه داخل المؤسسات محل الدراسة، وربما يعود ذلك إلى اعتمادها على أسواق أوسع بدل التخصص في شرائح دقيقة.

كما تشير قيم الانحراف المعياري التي تتراوح بين (0.58) و(0.92) إلى درجة تشتت متوسطة في آراء المبحوثين، ما يدل على وجود تباين نسبي في إدراكهم لمستوى تطبيق هذه التوجهات الاستراتيجية. وبصفة عامة، يمكن القول أن المؤسسات تميل أكثر إلى استراتيجية التميز مقارنة باستراتيجية التركيز، مع اعتماد

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

معتدل على استراتيجية قيادة التكلفة، وهو ما يعكس توجهها استراتيجيا هجينا يهدف إلى التكيف مع بيئة تنافسية متغيرة.

2.1.3 عدم اليقين:

يهدف هذا الجدول إلى عرض الإحصاءات الوصفية للعبارات التي تقيس درجة عدم اليقين البيئي الذي تواجهه المؤسسات محل الدراسة، وذلك من خلال أبعاده المختلفة المتمثلة في عدم اليقين التنافسي، والتشريعي، والاقتصادي، والتكنولوجي، إضافة إلى عدم اليقين المرتبط بسلوك الزبائن. ويسمح هذا التحليل بفهم طبيعة البيئة الخارجية التي تنشط فيها المؤسسات ومدى استقرارها.

جدول رقم (14): الإحصاءات الوصفية لعبارات عدم اليقين البيئي في المؤسسات محل الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	العبرة
0.67	2,55	3.00	3.00	تقوم مؤسستنا بإجراء تعديلات مستمرة في سياساتها استجابة للتغيرات السريعة في البيئة الخارجية
0.78	2,08	2.00	2.00	يصعب على مؤسستنا التنبؤ بتحركات واستراتيجيات المؤسسات المنافسة في السوق
0.88	1,90	2.00	1.00	تتغير القوانين واللوائح المنظمة للصناعة التي تعمل بها مؤسستنا بشكل متكرر ومفاجئ
0.86	2,34	3.00	3.00	توجد تقلبات متكررة في بيئتنا الاقتصادية (الأسعار، التضخم، الطلب...)
0.82	2,38	3.00	3.00	تتسارع وتيرة التطورات التكنولوجية في مجال نشاطنا وبصورة متكررة
0.80	1,82	2.00	1.00	تتغير أذواق واهتمامات الزبائن بسرعة لدرجة يصعب علينا توقعها

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

تعكس النتائج الواردة في الجدول مستوى إدراك المؤسسات محل الدراسة لدرجة عدم اليقين السائدة في بيئتها الخارجية، حيث تظهر المتوسطات الحسابية المسجلة أن معظم القيم تتراوح بين (1.82) و(2.55)، وهو ما يشير إلى مستوى عدم يقين منخفض إلى متوسط بصفة عامة.

فقد سجلت عبارة "تقوم مؤسستنا بإجراء تعديلات مستمرة في سياساتها استجابة للتغيرات السريعة في البيئة الخارجية" أعلى متوسط حسابي (2.55)، مدعوماً بوسيط ومنوال يبلغان (3)، وهو ما يدل على أن غالبية المؤسسات تشعر بضرورة التكيف المستمر مع محيطها الخارجي، الأمر الذي يعكس وجود درجة ملموسة من الديناميكية البيئية، خاصة على مستوى السياسات والاستراتيجيات التنظيمية.

كما تظهر النتائج أن عدم اليقين التكنولوجي يحتل موقعا مهما، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة "تتسارع وتيرة التطورات التكنولوجية" (2.38) مع وسيط ومنوال قدرهما (3)، مما يعكس إدراكا واضحا لدى المؤسسات بأن التطور التكنولوجي يشكل عامل ضغط دائم يتطلب التحديث المستمر للوسائل والأنظمة المعتمدة.

في المقابل، جاءت العبارات المرتبطة بعدم اليقين التشريعي وسلوك الزبائن بأدنى المتوسطات الحسابية، إذ سجلت عبارة تغير القوانين واللوائح (1.90)، وتغير أذواق الزبائن (1.82)، إضافة إلى منوال يساوي (1) في كلتا الحالتين، وهو ما يشير إلى أن عددا معتبرا من المبحوثين لا يرى هذه العوامل كمصادر رئيسية لعدم اليقين، وربما يعزى ذلك إلى استقرار نسبي في الإطار القانوني أو إلى اعتماد المؤسسات على أنماط طلب تقليدية يمكن التنبؤ بها.

أما عدم اليقين التنافسي، فقد سجل متوسطا حسابيا معتدلا (2.08)، مما يدل على أن المؤسسات تواجه صعوبة نسبية في التنبؤ بسلوك المنافسين، دون أن يصل ذلك إلى مستوى مرتفع من الغموض التنافسي.

وتشير قيم الانحراف المعياري التي تراوحت بين (0.67) و(0.88) إلى تباين متوسط في آراء المبحوثين، وهو ما يعكس اختلاف تجارب المؤسسات باختلاف قطاعات نشاطها وحجمها. وبصفة عامة، يمكن القول أن البيئة الخارجية للمؤسسات محل الدراسة تتسم بدرجة متوسطة من عدم اليقين، مع بروز العاملين التكنولوجي والاقتصادي كأكثر الأبعاد تأثيرا مقارنة ببقية الأبعاد.

3.1.3 الهيكل التنظيمي:

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

يهدف هذا الجدول إلى عرض الإحصاءات الوصفية لعبارات تقيس درجة اللامركزية في اتخاذ القرار داخل المؤسسات محل الدراسة، وذلك من خلال تقييم مستوى تفويض السلطة، واستقلالية المستويات الإدارية الدنيا، ومشاركة مختلف المستويات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية. ويسمح هذا التحليل بتحديد نمط الهيكل التنظيمي السائد ومدى مرونته.

جدول رقم (15): الإحصاءات الوصفية لعبارات درجة اللامركزية في اتخاذ القرار بالمؤسسات محل الدراسة

الانحراف المعياري	النوال	الوسيط	المتوسط الحسابي	العبارة
0.92	3.00	3.00	2,19	سلطة اتخاذ القرار لا تقتصر على الإدارة العليا فقط، بل يتم توزيعها على كافة المستويات الإدارية في المؤسسة.
0.93	1.00	2.00	1,96	تتمتع المستويات الإدارية الدنيا في مؤسستنا باستقلالية كاملة في اتخاذ القرارات المتعلقة بنطاق مسؤولياتهم.
0.90	1.00	2.00	1,89	يتم إشراك المسؤولين في مختلف المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات ذات البعد الاستراتيجي.
0.90	3.00	2.00	2,01	المستويات الإدارية الدنيا لها صلاحية التصرف لحل المشاكل الطارئة في أعمالهم دون الحاجة لرفعها إلى المستويات الأعلى.
0.86	1.00	1.00	1,69	الإدارة العليا لمؤسستنا لا تتدخل في اتخاذ القرارات التشغيلية.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

تبرز النتائج الواردة في الجدول ملامح واضحة حول درجة اللامركزية في اتخاذ القرار داخل المؤسسات محل الدراسة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (1.69) و(2.19)، وهو ما يعكس مستوى منخفض إلى متوسط من اللامركزية.

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

فقد سجلت العبارة المتعلقة بتوزيع سلطة اتخاذ القرار على مختلف المستويات الإدارية أعلى متوسط حسابي (2.19)، مدعوماً بوسيط ومنوال يبلغان (3)، مما يدل على أن نسبة معتبرة من أفراد العينة ترى أن السلطة لا تتركز كلياً في الإدارة العليا، بل يتم توزيعها جزئياً على المستويات الإدارية الأخرى. غير أن هذا التوزيع يبدو محدوداً، بالنظر إلى بقية المؤشرات.

في المقابل، جاءت العبارات المرتبطة باستقلالية المستويات الإدارية الدنيا والمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمتوسطات حسابية أقل من (2)، حيث سجلت قيماً بلغت (1.96) و(1.89) على التوالي، إضافة إلى منوال يساوي (1) في كلتا الحالتين. ويعكس ذلك أن أغلبية المبحوثين لا يوافقون على وجود استقلالية واسعة للمستويات الدنيا، كما لا يتم إشراكهم بصفة فعالة في صياغة القرارات ذات الطابع الاستراتيجي، وهو ما يدل على هيمنة نمط إداري مركزي في الجوانب الحساسة من التسيير.

كما سجلت عبارة "لا تتدخل الإدارة العليا في اتخاذ القرارات التشغيلية" أدنى متوسط حسابي (1.69)، مدعوماً بوسيط ومنوال يساويان (1)، وهو ما يدل بوضوح على استمرار تدخل الإدارة العليا في القرارات التشغيلية اليومية، الأمر الذي يعزز الطابع المركزي للهيكल التنظيمي.

وتشير قيم الانحراف المعياري، التي تراوحت بين (0.86) و(0.93)، إلى درجة تباين متوسطة في آراء المبحوثين، مما يعكس اختلاف ممارسات التفويض باختلاف حجم المؤسسات أو طبيعة نشاطها. وبصفة عامة، يمكن القول أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد نمطاً تنظيمياً يميل إلى المركزية النسبية، مع تفويض محدود للسلطة يقتصر أساساً على الجوانب التشغيلية البسيطة، دون أن يمتد إلى القرارات الاستراتيجية.

4.1.3 التكنولوجيا:

يهدف هذا الجدول إلى عرض الإحصاءات الوصفية لعبارات تقيس مستوى تبني واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل المؤسسات محل الدراسة، وذلك من خلال تقييم مدى توفر البنية التحتية التكنولوجية، واستخدام أنظمة المعلومات، وأدوات ذكاء الأعمال، إضافة إلى الاستثمار في التكنولوجيا وتنمية مهارات الموارد البشرية. ويساعد هذا التحليل في تحديد درجة النضج الرقمي للمؤسسات.

جدول رقم (16): الإحصاءات الوصفية لعبارات تبني واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في

المؤسسات محل الدراسة

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوسيط	النوال	العبارة
0.46	2,78	3.00	3.00	تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال من العناصر الأساسية لإنجاز الأعمال ومتابعتها في مؤسستنا
0.52	2,81	3.00	3.00	نمتلك أجهزة حواسيب بأنظمة تشغيل حديثة تدعم ممارسة مختلف الأنشطة في مؤسستنا.
0.57	2,81	3.00	3.00	تعتمد مؤسستنا في عملياتها اليومية على البرامج المكتبية (مثل: Microsoft office).
0.57	2,77	3.00	3.00	تستخدم مؤسستنا أنظمة معلومات الكترونية تسهل تخزين ومعالجة وتدفق المعلومات في الوقت المناسب.
0.90	1,88	2.00	1.00	تعتمد مؤسستنا على أدوات ذكاء الأعمال لتحليل البيانات، وإعداد لوحات قيادة وتقارير تفاعلية.
0.81	2,42	3.00	3.00	تستثمر مؤسستنا بشكل مستمر في أدوات تكنولوجيا المعلومات لتحسين أداء الأعمال وجودة المعلومات.
0.73	2,57	3.00	3.00	يتم تفعيل دورات تكوينية دوريا لتعزيز مهارات العاملين في استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات.
0.63	2,75	3.00	3.00	يتوفر لدى مؤسستنا شبكة داخلية للتواصل وتبادل المعلومات بسرعة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

توضح النتائج الواردة في الجدول مستوى تبني المؤسسات محل الدراسة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث تظهر المتوسطات الحسابية المسجلة قيما مرتفعة نسبيا، تراوحت بين (1.88) و(2.81)، وهو ما يعكس مستوى تبني متوسط إلى مرتفع للتكنولوجيا الرقمية بصفة عامة.

فقد سجلت العبارات المرتبطة بتوفر البنية التحتية الأساسية واستخدام التكنولوجيا في العمليات اليومية أعلى المتوسطات الحسابية، حيث بلغ متوسط عبارة "نمتلك أجهزة حواسيب بأنظمة تشغيل حديثة" وعبارة "نعتمد

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

على البرامج المكتبية" (2.81) لكل منهما، إضافة إلى وسيط ومنوال يساويان (3)، مما يدل على اتفاق غالبية أفراد العينة على توفر الحد الأدنى من التجهيزات التكنولوجية واعتمادها بشكل واسع في تسيير الأنشطة الإدارية والتشغيلية.

كما سجلت عبارة "تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال عنصرا أساسيا لإنجاز الأعمال" متوسطا مرتفعا (2.78)، مع أدنى انحراف معياري (0.46)، وهو ما يشير إلى إجماع نسبي قوي بين المبحوثين حول أهمية التكنولوجيا في الأداء المؤسسي، ويعكس درجة عالية من الوعي الرقمي.

في المقابل، جاءت عبارة "تعتمد مؤسستنا على أدوات ذكاء الأعمال لتحليل البيانات وإعداد لوحات قيادة" بأدنى متوسط حسابي (1.88)، مدعوما بوسيط (2) ومنوال (1)، إضافة إلى أعلى انحراف معياري (0.90)، وهو ما يعكس ضعف استخدام أدوات التحليل المتقدم ولوحات القيادة التفاعلية، إلى جانب وجود تباين واضح بين المؤسسات في هذا المجال. ويمكن تفسير ذلك بارتفاع تكاليف هذه الأدوات أو نقص الكفاءات البشرية المؤهلة لاستغلالها.

أما العبارات المتعلقة بالاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والتكوين المستمر، فقد سجلت متوسطات حسابية معتدلة إلى مرتفعة (2.42 و 2.57)، ما يدل على وجود توجه إيجابي نحو تطوير القدرات الرقمية، غير أنه لا يزال دون المستوى الأمثل المطلوب لتحقيق تحول رقمي شامل.

وتشير قيم الانحراف المعياري، التي تراوحت بين (0.46) و (0.90)، إلى درجة تشتت منخفضة إلى متوسطة في آراء المبحوثين، مما يعكس تقاربا نسبيا في مستوى التجهيز والاستخدام التكنولوجي بين المؤسسات، مع وجود فروق واضحة في استخدام الحلول المتقدمة.

وبصفة عامة، يمكن القول أن المؤسسات محل الدراسة تمتلك قاعدة تكنولوجية جيدة نسبيا، غير أن الانتقال من الاستخدام التشغيلي للتكنولوجيا إلى الاستخدام التحليلي والاستراتيجي، خاصة عبر أدوات ذكاء الأعمال ولوحات القيادة، لا يزال محدودا، وهو ما يشكل فرصة مهمة لتحسين جودة اتخاذ القرار وتعزيز الأداء المؤسسي.

2.3 تحليل الأجوبة بخصوص اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة (المتغير التابع)

1.2.3 المؤشرات المالية:

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

يهدف هذا الجدول إلى عرض الإحصاءات الوصفية لمجموعة من المؤشرات المالية التي تعتمد عليها المؤسسات محل الدراسة في تقييم أدائها المالي، وتشمل مؤشرات النمو، والربحية، والسيولة، والتوازن المالي، والمردودية، إضافة إلى مؤشرات خلق القيمة. ويسمح هذا التحليل بتحديد مدى اعتماد المؤسسات على المؤشرات المالية التقليدية والمتقدمة في قياس الأداء ودعم عملية اتخاذ القرار.

جدول رقم (17): الإحصاءات الوصفية للمؤشرات المالية المعتمدة في المؤسسات محل الدراسة

الانحراف المعياري	المنوال	الوسيط	المتوسط الحسابي	المؤشر المالي
0.69	2.00	2.00	2.22	معدل نمو رقم الأعمال
0.72	3.00	2.00	2.31	الربحية (هامش الربح الصافي، الهامش التجاري...)
0.74	2.00	2.00	2.17	معدل نمو الأرباح
0.65	2.00	2.00	2.23	الأرصدة الوسيطة للتسيير (القيمة المضافة، EBE، نتيجة الاستغلال....)
0.71	2.00	2.00	2.20	صافي التدفقات النقدية
0.68	2.00	2.00	2.25	مؤشرات التوازن المالي (TN، BFR، FR)
0.68	3.00	2.00	2.35	تطور حجم التكاليف
0.82	1.00	2.00	1.99	نسب المديونية
0.71	2.00	2.00	2.16	المردودية الاقتصادية
0.67	2.00	2.00	2.29	المردودية المالية
0.78	3.00	2.00	2.17	نسب السيولة
0.61	2.00	2.00	1.72	مؤشرات خلق القيمة للمساهمين (EVA)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

تبرز النتائج الواردة في الجدول مستوى استخدام المؤسسات محل الدراسة لمختلف المؤشرات المالية في تقييم أدائها، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (1.72) و(2.35)، وهو ما يعكس اعتمادا متوسطا على هذه المؤشرات بصفة عامة.

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

فقد سجل مؤشر تطور حجم التكاليف أعلى متوسط حسابي (2.35)، مدعوماً بمنوال يساوي (3)، مما يدل على اهتمام واضح من طرف المؤسسات بمتابعة تطور تكاليفها، باعتبارها عنصراً محورياً في التحكم في الأداء المالي وضمان الاستمرارية. كما سجلت مؤشرات الربحية، مثل هامش الربح الصافي والهامش التجاري، متوسطاً حسابياً معتبراً (2.31)، وهو ما يعكس إدراك المؤسسات لأهمية الربحية كمقياس أساسي للحكم على كفاءة النشاط.

من جهة أخرى، أظهرت مؤشرات النمو، سواء تعلق الأمر بمعدل نمو رقم الأعمال (2.22) أو معدل نمو الأرباح (2.17)، مستويات استخدام متوسطة، مما يشير إلى أن المؤسسات تأخذ بعين الاعتبار تطور نشاطها بمرور الزمن، غير أن هذا الاهتمام لا يبدو مرتفعاً جداً، وربما يعزى ذلك إلى تركيزها الأكبر على الاستقرار المالي الآني بدل التوسع السريع.

أما المؤشرات المرتبطة بالسيولة والتوازن المالي، مثل صافي التدفقات النقدية، ونسب السيولة، ومؤشرات التوازن المالي، فقد سجلت متوسطات حسابية متقاربة تدور حول (2.17 - 2.25)، وهو ما يدل على اعتماد معتدل على هذه المؤشرات في متابعة الوضعية المالية قصيرة الأجل وضمان التوازن بين الموارد والاستخدامات.

في المقابل، جاءت مؤشرات المديونية بأحد أدنى المتوسطات الحسابية (1.99)، مع منوال يساوي (1)، ما يشير إلى أن عدداً معتبراً من المؤسسات لا يعطي أهمية كبيرة لمتابعة نسب المديونية، أو ربما يعتمد على أدوات بديلة في مراقبة هيكل التمويل. كما سجلت مؤشرات خلق القيمة للمساهمين، وعلى رأسها مؤشر EVA، أدنى متوسط حسابي (1.72)، وهو ما يعكس ضعف استخدام المؤشرات المالية المتقدمة ذات البعد الاستراتيجي، والتي تتطلب نظم معلومات محاسبية ومالية أكثر تطوراً.

وتشير قيم الانحراف المعياري، التي تراوحت بين (0.61) و(0.82)، إلى درجة تباين منخفضة إلى متوسطة في آراء المبحوثين، ما يدل على تقارب نسبي في ممارسات القياس المالي بين المؤسسات محل الدراسة. وبصفة عامة، يمكن القول أن المؤسسات تعتمد أساساً على المؤشرات المالية التقليدية، في حين لا يزال استخدام مؤشرات خلق القيمة والمؤشرات المتقدمة محدوداً، وهو ما قد يؤثر على جودة التقييم الاستراتيجي للأداء وعلى فعالية لوحات القيادة المالية.

2.2.3 المؤشرات غير مالية:

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

يهدف هذا الجدول إلى عرض الإحصاءات الوصفية لمجموعة من مؤشرات الأداء غير المالي المعتمدة في المؤسسات محل الدراسة، والتي تشمل مؤشرات الزبائن، والعمليات الداخلية، والابتكار، والموارد البشرية، والسلامة المهنية. ويعد هذا النوع من المؤشرات مكملًا أساسيًا للمؤشرات المالية، لما له من دور محوري في تقييم الأداء الشامل وتحقيق الاستدامة والميزة التنافسية.

جدول رقم (18): الإحصاءات الوصفية للمؤشرات غير المالية المعتمدة في المؤسسات محل الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	المؤشر غير المالي
0.69	2.43	3.00	3.00	رضا الزبائن (معدل الرضا، عدد الشكاوى...)
0.78	2.15	2.00	3.00	الحصة السوقية
0.72	2.21	2.00	2.00	استقطاب الزبائن
0.68	2.49	3.00	3.00	الاحتفاظ بالزبائن (الولاء، تكرار الشراء...)
0.77	2.06	2.00	2.00	مؤشرات الابتكار
0.71	2.22	2.00	2.00	جودة المنتجات
0.66	2.32	2.00	2.00	زمن التشغيل (مدة الإنجاز، التوقف، التسليم)
0.74	2.23	2.00	3.00	كفاءة استخدام الموارد (تبديد المواد، دوران المخزون)
0.57	2.44	2.00	2.00	معدل الإنتاجية
0.65	2.37	2.00	3.00	متوسط وقت الاستجابة لشكاوى الزبائن
0.80	1.73	2.00	1.00	عدد الحوادث المهنية ومعدل تكرارها
0.63	2.29	2.00	2.00	إنتاجية العمال
0.73	2.17	2.00	2.00	معدل رضا العاملين
0.65	2.39	2.00	3.00	الاحتفاظ بالعاملين (الغياب، دوران العمالة)
0.79	2.21	2.00	3.00	تكوين العاملين (الدورات، ساعات التدريب)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

تظهر نتائج الجدول مستوى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على مؤشرات الأداء غير المالي في تقييم أدائها، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (1.73) و(2.49)، وهو ما يعكس اعتمادا متوسطا على هذا النوع من المؤشرات، مع تباين نسبي بين الأبعاد المختلفة.

فقد سجلت المؤشرات المرتبطة بالزبائن أعلى المتوسطات الحسابية، خاصة مؤشر الاحتفاظ بالزبائن الذي بلغ متوسطه (2.49)، يليه مؤشر رضا الزبائن بمتوسط (2.43). وتعكس هذه النتائج إدراك المؤسسات لأهمية الزبائن باعتبارهم محورا أساسيا في تحقيق الأداء المستدام، حيث يمثل الحفاظ على الزبائن الحاليين وتحسين مستوى رضاهم عنصرا رئيسيا في تعزيز الحصة السوقية والقدرة التنافسية.

كما سجل معدل الإنتاجية وإنتاجية العمال متوسطات حسابية معتبرة (2.44 و 2.29 على التوالي)، مما يدل على اهتمام نسبي بقياس كفاءة الأداء التشغيلي والموارد البشرية. ويدعم ذلك تسجيل قيم انحراف معياري منخفضة نسبيا، ما يشير إلى تقارب آراء المبحوثين حول أهمية هذه المؤشرات.

في المقابل، جاءت مؤشرات الابتكار وجودة المنتجات وزمن التشغيل بمتوسطات حسابية متوسطة (حوالي 2.06 إلى 2.32)، وهو ما يعكس اعتمادا محدودا نسبيا على هذه المؤشرات في المتابعة المنتظمة للأداء، رغم أهميتها الاستراتيجية في تحسين العمليات الداخلية وتعزيز القدرة على التكيف مع متطلبات السوق.

أما أدنى متوسط حسابي فقد سجل في مؤشر عدد الحوادث المهنية (1.73)، مدعوما بمنوال يساوي (1)، مما يشير إلى ضعف الاهتمام بقياس مؤشرات السلامة والصحة المهنية داخل المؤسسات، أو اعتبارها أقل أولوية مقارنة بالمؤشرات المرتبطة بالزبائن والإنتاجية.

كما أظهرت مؤشرات الموارد البشرية، مثل رضا العاملين والاحتفاظ بالعاملين وتكوين العاملين، متوسطات حسابية معتدلة (بين 2.17 و 2.39)، وهو ما يعكس إدراكا جزئيا لأهمية رأس المال البشري، دون ترجمته دائما إلى أنظمة قياس شاملة ومنظمة.

وتشير قيم الانحراف المعياري، التي تراوحت بين (0.57) و(0.80)، إلى درجة تشتت منخفضة إلى متوسطة، ما يدل على وجود قدر من التجانس في ممارسات قياس الأداء غير المالي بين المؤسسات محل الدراسة. وبصفة عامة، يمكن القول أن المؤسسات تميل إلى التركيز على مؤشرات الزبائن والإنتاجية، في حين

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

لا يزال الاهتمام بمؤشرات الابتكار، السلامة المهنية، وتنمية الموارد البشرية أقل نسبياً، وهو ما قد يحد من فعالية لوحات القيادة الشاملة وقدرتها على دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي.

المطلب الثاني: اختبار العلاقة بين العوامل الموقفية واختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة

يتناول هذا المطلب اختبار العلاقة بين العوامل الموقفية المدروسة واختيار المؤشرات في لوحة القيادة، وذلك من خلال تطبيق مجموعة من الاختبارات الإحصائية الملائمة للدراسة، بهدف التحقق من صحة الفرضيات وتحديد مدى تأثير كل عامل من العوامل الموقفية على طبيعة المؤشرات المختارة في لوحات القيادة المصممة على مستوى المؤسسات الصناعية الجزائرية.

1. اختبار العلاقة بين حجم المؤسسة واختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة:

يهدف هذا الجزء إلى دراسة أثر حجم المؤسسة على درجة استخدام المؤشرات المالية في لوحة القيادة، وذلك من خلال التحليل الوصفي والمقارن، ثم اختبار صحة الفرضية الأولى " كلما زاد حجم المؤسسة زاد استخدام المؤشرات المالية في لوحة القيادة" باستخدام اختبار T للعينات المستقلة. حيث تتمثل الفرضيات الإحصائية فيما يلي:

« H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام المؤشرات المالية حسب حجم المؤسسة.

« H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام المؤشرات المالية حسب حجم المؤسسة.

جدول رقم (19): الإحصاءات الوصفية لاستخدام المؤشرات المالية حسب حجم المؤسسة

حجم المؤسسة	عدد المؤسسات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
كبيرة الحجم	112	2.2649	0.47077	0.04448
صغيرة / متوسطة الحجم	38	1.9013	0.43791	0.07104

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود فرق واضح في متوسط استخدام المؤشرات المالية في لوحة القيادة حسب حجم المؤسسة. فقد بلغ المتوسط الحسابي لدى المؤسسات كبيرة الحجم (2.26)، مقابل (1.90) فقط لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويعكس هذا الفارق أن المؤسسات الأكبر حجماً تعتمد بدرجة أعلى على

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

المؤشرات المالية في متابعة الأداء واتخاذ القرار. كما تظهر قيم الانحراف المعياري المتقاربة نسبيا (0.47 و 0.44) وجود درجة تجانس مقبولة داخل كل فئة، مما يسمح بإجراء المقارنة الإحصائية بثقة أكبر.

جدول رقم (20): اختبار Levene لتجانس التباينات

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig)
استخدام المؤشرات المالية	3.408	0.067

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول، نلاحظ أن مستوى الدلالة ($Sig = 0.067$) أكبر من 0.05، مما يدل على تجانس التباينات بين المجموعتين، وبالتالي يتم اعتماد نتائج اختبار T في حالة تساوي التباينات.

جدول رقم (21): نتائج اختبار T للعينات المستقلة حسب حجم المؤسسة

t	درجات الحرية (df)	Sig (ثنائية الطرف)	الفرق بين المتوسطين	الخطأ المعياري	حد الثقة الأدنى	حد الثقة الأعلى
4.185	148	0.000	0.36357	0.08688	0.19188	0.53525

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يبين الجدول أن: قيمة $Sig = 0.000 < 0.05$ ، وقيمة $t = 4.185$ ، وهو ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية معنوية بين المؤسسات حسب حجمها فيما يتعلق باستخدام المؤشرات المالية في لوحة القيادة.

جدول رقم (22): مقاييس حجم الأثر لاختبار T

مقياس حجم الأثر	القيمة	حد الثقة الأدنى	حد الثقة الأعلى
Cohen's d	0.786	0.406	1.163
Hedges' g	0.782	0.404	1.157
Glass's Δ	0.830	0.412	1.239

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة $Cohen's d = 0.786$ ، وهي قيمة تعكس أثرا متوسطا إلى قويا، ما يعني أن حجم المؤسسة لا يفسر الفرق إحصائيا فقط، بل يملك أيضا أهمية تطبيقية معتبرة.

بناء على نتائج اختبار T للعينات المستقلة، والتي أظهرت وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات استخدام المؤشرات المالية في لوحة القيادة حسب حجم المؤسسة، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، يمكن القول أن حجم المؤسسة يؤثر بشكل معنوي في درجة استخدام المؤشرات المالية. كما أظهرت النتائج أن المؤسسات كبيرة الحجم تسجل متوسطا حسابيا أعلى مقارنة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما يعكس اعتمادا أكبر على المؤشرات المالية في عملية المتابعة والتقييم. إضافة إلى ذلك، بينت مقاييس حجم الأثر، خاصة معامل $Cohen's d$ الذي بلغ (0.786) وجود أثر متوسط إلى قوي، مما يدل على أن هذا الفرق لا يقتصر على الدلالة الإحصائية فحسب، بل يتمتع أيضا بأهمية تطبيقية معتبرة. وعليه، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية الأولى التي تنص على أنه "كلما زاد حجم المؤسسة زاد استخدام المؤشرات المالية في لوحة القيادة".

2. اختبار العلاقة بين الاستراتيجية واختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة:

يهدف هذا التحليل إلى اختبار الفرضية الثانية "المؤسسات التي تتبع استراتيجية التميز تستخدم المؤشرات غير المالية أكثر من المؤسسات التي تتبع استراتيجية قيادة التكلفة"، التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام المؤشرات غير المالية تبعا لنمط الاستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة، وذلك بالمقارنة بين المؤسسات التي تتبع استراتيجية التميز وتلك التي تعتمد استراتيجية قيادة التكلفة. ونظرا لطبيعة المتغير المستقل (استراتيجية ثنائية الفئات)، فقد تم الاعتماد على اختبار T للعينات المستقلة لقياس الفروق بين متوسطات المجموعتين. وتتمثل الفرضيات الإحصائية فيما يلي:

« H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام المؤشرات غير المالية بين المؤسسات التي تتبع

استراتيجية التميز والمؤسسات التي تتبع استراتيجية قيادة التكلفة.

« H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام المؤشرات غير المالية بين المؤسسات التي تتبع

استراتيجية التميز والمؤسسات التي تتبع استراتيجية قيادة التكلفة.

جدول رقم (23): الإحصاءات الوصفية لاستخدام المؤشرات غير المالية حسب نوع الاستراتيجية

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

نوع الاستراتيجية	عدد المؤسسات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
استراتيجية التميز	54	2.1250	0.48827	0.06644
استراتيجية قيادة التكلفة	75	2.1811	0.49232	0.05685

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (23) إلى تقارب كبير في المتوسطات الحسابية لاستخدام المؤشرات غير المالية بين المؤسسات التي تتبع استراتيجية التميز (2.125) وتلك التي تعتمد استراتيجية قيادة التكلفة (2.181). ويلاحظ أن المتوسط الحسابي للمؤسسات التي تعتمد قيادة التكلفة يفوق نظيره لدى مؤسسات التميز بشكل طفيف جداً، وهو ما يتعارض مبدئياً مع الاتجاه المتوقع للفرضية.

جدول رقم (24): اختبار Levene لتجانس التباينات

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig)
استخدام المؤشرات غير المالية	0.006	0.939

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

تؤكد نتائج اختبار Levene المبينة في الجدول أعلاه تحقق شرط تجانس التباينات بين المجموعتين، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.939) وهي أكبر من 0.05، مما يسمح بالاعتماد على نتائج اختبار T في حالة تساوي التباينات.

جدول رقم (25): نتائج اختبار T للعينات المستقلة

t	درجات الحرية (df)	Sig (ثنائية الطرف)	الفرق بين المتوسطين	الخطأ المعياري	حد الثقة الأدنى	حد الثقة الأعلى
-0.641	127	0.523	-0.05611	0.08756	-0.22938	0.11716

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

أظهرت نتائج اختبار T للعينات المستقلة الموضحة في الجدول أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.523) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهو ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

بين متوسطات استخدام المؤشرات غير المالية تبعا لنوع الاستراتيجية المعتمدة. كما أن مجال الثقة للفارق بين المتوسطين يحتوي على الصفر، مما يعزز عدم معنوية الفرق.

جدول رقم (26): مقاييس حجم الأثر لاختبار T

مقياس حجم الأثر	القيمة	حد الثقة الأدنى	حد الثقة الأعلى
Cohen's d	-0.114	-0.464	0.236
Hedges' g	-0.114	-0.461	0.235
Glass's Δ	-0.114	-0.464	0.237

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

تظهر مقاييس حجم الأثر الواردة في الجدول أعلاه أن قيمة $Cohen's d = -0.114$ ، وهي قيمة ضعيفة جدا، ما يدل على غياب الأهمية العملية للفروق المسجلة، حتى من الناحية التطبيقية. ويعكس ذلك أن نوع الاستراتيجية (التميز أو قيادة تكلفة) لا يشكل عاملا حاسما في تفسير مستوى استخدام المؤشرات غير المالية داخل المؤسسات محل الدراسة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون المؤسسات، بغض النظر عن استراتيجيتها التنافسية، أصبحت تعتمد بدرجة متقاربة على المؤشرات غير المالية (كالزبائن، العمليات، الموارد البشرية)، إما استجابة لمتطلبات المنافسة الحديثة، أو نتيجة لتوحد ممارسات التسيير ولوحات القيادة داخل بيئات تنظيمية متشابهة.

استنادا إلى نتائج اختبار T للعينات المستقلة، والتي أظهرت أن الفروق في متوسط استخدام المؤشرات غير المالية بين المؤسسات التي تتبع استراتيجية التميز وتلك التي تعتمد استراتيجية قيادة التكلفة غير دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($Sig = 0.523$)، إضافة إلى ضعف حجم الأثر المسجل، يمكن الاستنتاج بعدم وجود اختلاف معنوي بين المجموعتين في هذا الجانب. وعليه، يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية الثانية التي تنص على أن المؤسسات التي تتبع استراتيجية التميز تستخدم المؤشرات غير المالية أكثر من المؤسسات التي تتبع استراتيجية قيادة التكلفة.

3. اختبار العلاقة بين الهيكل التنظيمي واختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة:

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

يهدف هذا التحليل إلى اختبار أثر درجة لامركزية اتخاذ القرار على استخدام المؤشرات المالية في لوحة القيادة (FP)، وذلك للتحقق من صحة الفرضية الثالثة للدراسة "كلما زادت درجة لامركزية اتخاذ القرار زاد استخدام المؤشرات المالية في لوحة القيادة". وقد تم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس طبيعة العلاقة وقوتها واتجاهها بين المتغيرين. وتتمثل الفرضيات الإحصائية في:

« **H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة لامركزية اتخاذ القرار واستخدام المؤشرات المالية في لوحة القيادة.

« **H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة لامركزية اتخاذ القرار واستخدام المؤشرات المالية في لوحة القيادة.

جدول رقم (27): المتغيرات المدخلة في نموذج الانحدار

النموذج	المتغير المستقل	المتغير التابع	طريقة الإدخال
1	درجة لامركزية اتخاذ القرار (ORS)	استخدام المؤشرات المالية (FP)	Enter

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

جدول رقم (28): ملخص نموذج الانحدار الخطي

R	R ²	R ² المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	إحصائية Durbin-Watson
0.345	0.119	0.113	0.45940	1.694

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

تشير نتائج جدول رقم (28) إلى أن معامل الارتباط ($R = 0.345$) يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين درجة لامركزية اتخاذ القرار واستخدام المؤشرات المالية في لوحة القيادة. كما يبين معامل التحديد ($R^2 = 0.119$) أن لامركزية اتخاذ القرار تفسر حوالي 11.9% من التباين في مستوى استخدام المؤشرات المالية، وهي نسبة تفسيرية مقبولة في الدراسات التنظيمية.

جدول رقم (29): تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
--------------	----------------	--------------	----------------	---	-----

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

الانحدار	4.211	1	4.211	19.952	0.000
الخطأ	31.235	148	0.211		
الكلي	35.446	149			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

ويؤكد جدول رقم (29) الخاص بتحليل التباين (ANOVA) معنوية نموذج الانحدار ككل، حيث بلغت قيمة $F (19.952)$ عند مستوى دلالة $(Sig = 0.000)$ ، مما يدل على أن النموذج صالح إحصائياً لتفسير العلاقة بين المتغيرين.

جدول رقم (30): معاملات الانحدار الخطي

المتغير	B غير المعيارى	الخطأ المعيارى	Beta المعيارى	t	Sig
الثابت	1.733	0.105	—	16.428	0.000
درجة لامركزية اتخاذ القرار (ORS)	0.226	0.051	0.345	4.467	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

معاملات الانحدار المبينة في الجدول أعلاه، تظهر أن معامل الانحدار غير المعيارى للامركزية بلغ $(B = 0.226)$ ، وهو موجب ودال إحصائياً، ما يعني أن زيادة درجة لامركزية اتخاذ القرار تؤدي إلى زيادة استخدام المؤشرات المالية في لوحة القيادة. كما أن قيمة المعامل المعيارى $(Beta = 0.345)$ تشير إلى تأثير إيجابي متوسط، يؤكد الدور المحوري للهيكل التنظيمي في تحديد أدوات القياس والمتابعة المعتمدة داخل المؤسسات.

من جهة أخرى، تشير قيمة $Durbin-Watson = 1.694$ الموضحة في الجدول رقم (28) إلى عدم وجود ارتباط ذاتي للبواقي، مما يعزز سلامة افتراضات نموذج الانحدار ويزيد من موثوقية النتائج المتحصل عليها.

استناداً إلى نتائج الانحدار الخطي البسيط، والتي أظهرت أن معامل الانحدار الخاص بدرجة لامركزية اتخاذ القرار موجب ودال إحصائياً عند مستوى معنوية $(Sig = 0.000)$ ، إضافة إلى معنوية نموذج الانحدار

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

ككل حسب اختبار ANOVA، يمكن الاستنتاج بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لدرجة لامركزية اتخاذ القرار على استخدام المؤشرات المالية في لوحة القيادة. كما تشير قيمة معامل التحديد إلى قدرة تفسيرية معتبرة تؤكد أن ارتفاع مستوى اللامركزية يسهم في تعزيز اعتماد المؤسسات على المؤشرات المالية في عملية المتابعة والتقييم. وعليه، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية الثالثة التي تنص على أنه كلما زادت درجة لامركزية اتخاذ القرار زاد استخدام المؤشرات المالية في لوحة القيادة.

4. اختبار العلاقة بين عدم اليقين البيئي واختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة:

يهدف هذا التحليل إلى اختبار أثر عدم استقرار البيئة الخارجية للمؤسسة (EVU) على درجة استخدام المؤشرات غير المالية في لوحة القيادة (NFP)، وذلك للتحقق من صحة الفرضية الرابعة للدراسة "كلما كانت بيئة المؤسسة غير مؤكدة زاد استخدام المؤشرات غير المالية". وقد تم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس طبيعة العلاقة وقوتها واتجاهها بين المتغيرين. وتتمثل الفرضيات الإحصائية فيما يلي:

« **H0**: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة عدم اليقين البيئي واستخدام المؤشرات غير المالية في لوحة القيادة.

« **H1**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة عدم اليقين البيئي واستخدام المؤشرات غير المالية في لوحة القيادة.

جدول رقم (31): المتغيرات المدخلة في نموذج الانحدار

النموذج	المتغير المستقل	المتغير التابع	طريقة الإدخال
1	عدم استقرار البيئة (EVU)	استخدام المؤشرات غير المالية (NFP)	Enter

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

جدول رقم (32): ملخص نموذج الانحدار الخطي

R	R ²	R ² المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	إحصائية Durbin-Watson
0.027	0.001	-0.006	0.46078	1.483

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن معامل الارتباط ($R = 0.027$) يعكس وجود علاقة ضعيفة جدا وقريبة من عدم بين عدم استقرار البيئة الخارجية واستخدام المؤشرات غير المالية في لوحة القيادة. كما يبين معامل التحديد ($R^2 = 0.001$) أن المتغير المستقل يفسر فقط 0.1% من التباين في استخدام المؤشرات غير المالية، وهي نسبة تفسيرية ضعيفة جدا وغير ذات معنى عملي أو إحصائي.

جدول رقم (33): تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	0.022	1	0.022	0.105	0.746
الخطأ	31.423	148	0.212		
الكلي	31.446	149			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يؤكد الجدول رقم (33) الخاص بتحليل التباين (ANOVA) عدم معنوية نموذج الانحدار ككل، حيث بلغت قيمة F (0.105) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.746$)، وهو مستوى أعلى بكثير من عتبة الدلالة المعتمدة (0.05)، مما يدل على أن النموذج غير صالح إحصائياً لتفسير العلاقة بين المتغيرين.

جدول رقم (34): معاملات الانحدار الخطي

المتغير	B غير المعياري	الخطأ المعياري	Beta المعياري	t	Sig
الثابت	2.294	0.173	—	13.237	0.000
عدم استقرار البيئة (EVU)	-0.025	0.078	-0.027	-0.324	0.746

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

تظهر معاملات الانحدار المبينة في الجدول أعلاه، أن معامل الانحدار غير المعياري لمتغير عدم استقرار البيئة بلغ ($B = -0.025$)، وهو معامل سالب وضعيف وغير دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة ($Sig = 0.746$)، كما أن المعامل المعياري ($Beta = -0.027$) يعكس غياب أي تأثير فعلي لعدم استقرار البيئة على استخدام المؤشرات غير المالية.

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

من جهة أخرى، تشير قيمة $Durbin-Watson = 1.483$ إلى عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي حاد للبواقي، مما يعني أن عدم معنوية النموذج لا يرجع إلى خرق افتراضات الانحدار، بل إلى غياب العلاقة الإحصائية بين المتغيرين.

استنادا إلى نتائج الانحدار الخطي البسيط، والتي أظهرت أن معامل الانحدار الخاص بعدم استقرار البيئة الخارجية للمؤسسة غير دال إحصائيا عند مستوى معنوية ($Sig = 0.746$)، إضافة إلى عدم معنوية نموذج الانحدار ككل حسب اختبار ANOVA، يمكن الاستنتاج بعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعدم استقرار البيئة على استخدام المؤشرات غير المالية في لوحة القيادة. كما تشير القيم الضعيفة لمعامل الارتباط ومعامل التحديد إلى غياب علاقة تفسيرية ذات معنى بين المتغيرين. وعليه، يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية الرابعة التي تنص على أنه كلما كانت بيئة المؤسسة غير مستقرة زاد استخدام المؤشرات غير المالية.

5. اختبار العلاقة بين التكنولوجيا واختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة:

يهدف هذا التحليل إلى اختبار أثر درجة اعتماد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TCE) في عملياتها على مستوى استخدام المؤشرات غير المالية في لوحة القيادة (NFP)، وذلك للتحقق من صحة الفرضية الخامسة للدراسة "كلما اعتمدت المؤسسة أكثر على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملياتها زاد اللجوء إلى المؤشرات غير المالية". وقد تم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس طبيعة العلاقة وقوتها واتجاهها بين المتغيرين. وتتمثل الفرضيات الإحصائية فيما يلي:

« **H0:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستخدام

المؤشرات غير المالية في لوحة القيادة.

« **H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستخدام

المؤشرات غير المالية في لوحة القيادة.

جدول رقم (35): المتغيرات المدخلة في نموذج الانحدار

النموذج	المتغير المستقل	المتغير التابع	طريقة الإدخال
1	تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TCE)	استخدام المؤشرات غير المالية (NFP)	Enter

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

جدول رقم (36): ملخص نموذج الانحدار الخطي

R	R ²	R ² المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	إحصائية Durbin-Watson
0.538	0.290	0.285	0.38842	1.747

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن معامل الارتباط ($R = 0.538$) يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً بين درجة اعتماد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستخدام المؤشرات غير المالية في لوحة القيادة. كما يبين معامل التحديد ($R^2 = 0.290$) أن متغير تكنولوجيا المعلومات والاتصال يفسر حوالي 29% من التباين الكلي في استخدام المؤشرات غير المالية، وهي نسبة تفسيرية معتبرة في الدراسات التنظيمية والتفسيرية.

جدول رقم (37): تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	9.117	1	9.117	60.429	0.000
الخطأ	22.329	148	0.151		
الكلي	31.446	149			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يؤكد الجدول رقم (37) الخاص بتحليل التباين (ANOVA) معنوية نموذج الانحدار ككل، حيث بلغت قيمة F (60.429) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، مما يدل على أن النموذج صالح إحصائياً لتفسير العلاقة بين المتغيرين.

جدول رقم (38): معاملات الانحدار الخطي

المتغير	B غير المعياري	الخطأ المعياري	Beta المعياري	t	Sig
---------	----------------	----------------	---------------	---	-----

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

0.000	3.961	—	0.193	0.763	الثابت
0.000	7.774	0.538	0.073	0.568	تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TCE)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

معاملات الانحدار المبينة في الجدول أعلاه، تظهر أن معامل الانحدار غير المعياري لمتغير تكنولوجيا المعلومات والاتصال بلغ ($B = 0.568$)، وهو موجب ودال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، ما يعني أن زيادة اعتماد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال تؤدي إلى ارتفاع مستوى استخدام المؤشرات غير المالية في لوحة القيادة. كما أن قيمة المعامل المعياري ($Beta = 0.538$) تشير إلى تأثير إيجابي قوي نسبياً، يؤكد الدور المحوري للتكنولوجيا الرقمية في دعم قياس الأداء غير المالي، خاصة في مجالات الزبائن، العمليات الداخلية، والموارد البشرية.

كما تشير قيمة $Durbin-Watson = 1.747$ إلى عدم وجود ارتباط ذاتي للبواقي، مما يعزز سلامة افتراضات نموذج الانحدار ويزيد من موثوقية النتائج المتحصل عليها.

استناداً إلى نتائج الانحدار الخطي البسيط، والتي أظهرت أن معامل الانحدار الخاص بدرجة اعتماد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال موجب ودال إحصائياً عند مستوى معنوية ($Sig = 0.000$)، إضافة إلى معنوية نموذج الانحدار ككل حسب اختبار ANOVA، يمكن الاستنتاج بوجود أثر ذي دلالة إحصائية قوي نسبياً لاعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال على استخدام المؤشرات غير المالية في لوحة القيادة. كما تشير قيمة معامل التحديد إلى قدرة تفسيرية معتبرة، تؤكد أن تعاظم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يسهم بشكل واضح في تعزيز اللجوء إلى مؤشرات الأداء غير المالي داخل المؤسسات. وعليه، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية الخامسة التي تنص على أنه كلما اعتمدت المؤسسة أكثر على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملياتها زاد اللجوء إلى المؤشرات غير المالية.

الفصل الثالث: تحليل أثر العوامل الموقفية على اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة-دراسة ميدانية

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال الدراسة التطبيقية التي حاولنا عبرها تحديد العلاقة بين العوامل الموقفية المتمثلة في حجم المؤسسة، الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا وعدم اليقين البيئي، واختيار المؤشرات سواء المالية أو غير المالية في لوحات القيادة وذلك على مستوى المؤسسات الصناعية في ولاية الجزائر، وبعد تحليل البيانات وإجراء الاختبارات اللازمة توصلنا إلى عدم وجود تأثير لكامل العوامل الموقفية المدروسة على طبيعة المؤشرات المعتمدة في لوحات القيادة للمؤسسات محل الدراسة. حيث أظهرت النتائج أن لامركزية اتخاذ القرار والحجم ودرجة اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال تؤثر إيجابا على اختيار المؤشرات. بينما عدم اليقين البيئي ونوع الاستراتيجية المعتمدة لم يفسر اختيار المؤشرات في لوحة القيادة ضمن المؤسسات المدروسة.

خاتمة

سعت هذه الأطروحة إلى دراسة محددات اختيار المؤشرات في لوحة القيادة داخل المؤسسات الصناعية الجزائرية، وذلك من خلال منظور النظرية الموقفية. حيث تم التطرق في الجانب النظري إلى الأسس المفاهيمية للوحات القيادة وأهميتها، مع إبراز دور المؤشرات المالية وغير المالية في قياس الأداء ودعم اتخاذ القرار، إضافة إلى تبيان دور العوامل الموقفية في توجيه الممارسات الإدارية داخل المؤسسات. أما الجانب التطبيقي فقد اعتمد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم تحليل النتائج باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية الملائمة للدراسة، مما أتاح اختبار الفرضيات المطروحة والكشف عن طبيعة العلاقة بين العوامل الموقفية المتمثلة في حجم المؤسسة، الاستراتيجية، اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال، درجة لامركزية اتخاذ القرار وعدم اليقين البيئي، واختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة.

نتائج الدراسة:

ولقد أفضت نتائج التحليل الإحصائي إلى الاستنتاجات التالية:

« وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم المؤسسة واستخدام المؤشرات المالية، حيث تميل المؤسسات الأكبر حجماً إلى الاعتماد بدرجة أكبر على هذا النوع من المؤشرات في متابعة الأداء عبر لوحات القيادة.

« عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام المؤشرات غير المالية بين المؤسسات التي تتبع استراتيجية التميز وتلك التي تنتهج استراتيجية قيادة التكلفة، مما يشير إلى نوع الاستراتيجية التنافسية لا يؤثر بشكل جوهري على اختيار هذه المؤشرات داخل المؤسسات محل الدراسة.

« ثبوت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة لامركزية اتخاذ القرار واستخدام المؤشرات المالية في لوحة القيادة، وهو ما يعكس دور تفويض الصلاحيات في تعزيز الاعتماد على المؤشرات المالية في مراقبة الأداء.

« عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم اليقين البيئي واستخدام المؤشرات غير المالية، مما يدل أن البيئة سواء مؤكدة أو غير مؤكدة لا تؤثر على خيارات المؤشرات في المؤسسات المدروسة.

« وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة اعتماد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستخدام المؤشرات غير المالية في لوحة القيادة، بما يبرز أهمية التكنولوجيا في تطوير ودعم أنظمة قياس الأداء.

من خلال هذه النتائج يتضح أن بعض العوامل الموقفية خاصة التنظيمية والتكنولوجية تلعب دورا في تفسير اختيار المؤشرات في لوحات القيادة، عكس العوامل البيئية والاستراتيجية التي تبين عدم ارتباطها بخيارات المؤشرات في المؤسسات الصناعية الجزائرية، وهذا قد يشير إلى أن هذه المؤسسات تميل في بعض الحالات إلى تبني ممارسات موحدة في قياس الأداء بغض النظر عن اختلاف ظروفها.

اقتراحات الدراسة:

وفي ضوء هذه النتائج المتوصل إليها، يمكن اقتراح ما يلي:

- « يتعين على المؤسسات الصناعية الجزائرية الاعتماد على لوحات قيادة تعكس في مضمونها خصائص البيئة الداخلية والخارجية التي تنشط فيها، وعدم تصميمها بمعزل عنها.
- « تكثيف الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحديث أنظمة المعلومات داخل المؤسسات، لما لذلك أثر ايجابي في توسيع استخدام المؤشرات وتحسين جودة المعلومات المتاحة.
- « فتح المجال أمام المسؤولين العاملين للمشاركة في اختيار المؤشرات المتعلقة بمتابعة أنشطتهم، وعدم اقتصار عملية الاختيار على الإدارة العليا.
- « تأهيل الموارد البشرية من خلال برامج تدريب مستمرة في مجال تصميم لوحات القيادة واختيار مؤشراتها.
- « العمل على ربط الاستراتيجيات بأنظمة قياس الأداء عبر إنشاء مؤشرات تعكس الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتدعم تحقيقها، وفي نفس الوقت تبرز التوجهات المستقبلية وليس فقط الأوضاع الحالية.
- « تطوير آليات لرصد التغيرات البيئية ومتابعتها ضمن لوحات القيادة بما يسمح للمؤسسات بالاستجابة المبكرة للتحديات والفرص المحيطة.
- « تشجيع تبني الممارسات الحديثة فيما يخص قياس الأداء تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية بهدف تحقيق رؤية شاملة ومتوازنة لأداء المؤسسة.

آفاق الدراسة:

ونظرا لاقتصار هذه الدراسة على اختبار تأثير عدد محدد من العوامل الموقفية على خيارات المؤشرات في لوحة القيادة، وتركيزها على المؤسسات الصناعية في ولاية الجزائر فقط، فإنه يمكن للبحوث المستقبلية التوسع أكثر في المتغيرات الموقفية كالخصائص الشخصية للمدير، نمط التسيير وغيرها، وكذا اختبارها على قطاعات أخرى، كما نقترح للبحث العناوين التالية:

« تأثير الذكاء الاصطناعي على تصميم لوحة القيادة في المؤسسات الجزائرية.
« ممارسات لوحة القيادة المتوازنة واليات انتقاء مؤشراتها في المؤسسات الجزائرية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب

« سعدي فاطمة، مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة: دروس وأسئلة لمسابقات الدكتوراه وحلولها، e-Kutub Ltd، لندن، الطبعة الأولى، 2019.

« مقدم وهيبة، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2020.

2. الأطروحات ومذكرات الماجستير:

« الأغوات توفيق سمير محمد، دور المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي لشركة البوتاس العربية، رسالة الماجستير في المحاسبة، جامعة الإسراء، عمان، الأردن، 2015.

« باصور رمضان، دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات: حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018.

« بسكري شهرزاد، بناء الميزة التنافسية من خلال التوضع الاستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة حمود بوعلام لصناعة المشروبات، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2016.

« بغدود راضية، تحليل وتطور التنظيم والهياكل التنظيمية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، مذكرة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2008.

« بن فضة ويسام، لوحة القيادة الاستشرافية كآلية لتسيير المشاريع العمومية الكبرى دراسة حالة مشروع مترو الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2023.

« بوهلال فاطيمة، التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، جامعة مصطفى إسماعيل معسكر، الجزائر، 2016.

« خان محمد ناصر، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2021.

« ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية -PMO-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014.

- « ضامن وهيبة، أثر التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية على تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية في ظل بيئة الأعمال الحديثة، دراسة تطبيقية على مؤسسات الصناعة الإلكترونية بولاية سطيف و برج بوعرييج (نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن)، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف -1، الجزائر، 2018.
- « عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة 2002 -2000، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- « عقون سعاد، نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة فلاش الجزائر، رسالة ماجستير في التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- « عوادي منير، استخدام التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صيدال الفترة: 2013-2017، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020.
- « قويدر الواحد عبد الله، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015.
- « مبروكي مروة، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة دكتوراه الطور الثالث في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2024.
- « مختاري الضاوية، دور لوحات القيادة في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مديرية الصيانة بالأغواط DML (سوناطراك)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013.
- « مهدي إيناس ضياء، الاتجاهات الحديثة في تفسير النظرية الموقفية للقيادة الاستراتيجية، بحث علمي مقدم إلى المؤتمر العلمي للعلوم الإدارية والمالية، جامعة جيهان، 2018.
- « هلال سليم، تبني أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية وفق النظرية الموقفية وأثرها على أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة استطلاعية على عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة

دكتوراه الطور الثالث في علوم المالية والمحاسبة، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2023.

« وليد سليم الشيخ يحي بسمه، أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

« ياسف حسية، أثر التنظيم على الأداء في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي B.E.A، أطروحة دكتوراه في التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014.

3. المقالات:

« آل قماش عبير حسين، أريج مكي الجهني، نظريات القيادة واتخاذ القرارات: نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 36، العدد 12، 2020

« الأمين ماهر، العثمان محمد، أثر عدم التأكد البيئي على استخدام المقاييس غير المالية في تقييم الأداء دراسة ميدانية على الشركات الصناعية السورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 32، العدد 5، 2010.

« البشاري مصطفى نجم، عبد الله أنور أحمد قاسم، أثر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية دراسة ميدانية، المجلة، العدد 20، 2021.

« الختاتنة وحيد رثعان، السعيدة منصور إبراهيم، مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، 2009.

« بن معزوز كمال، لوحة القيادة: دورها في إدارة المنظمات وطريقة إنشائها، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، المجلد 3، العدد 1، 2009.

« بوشبور عبد الحميد، هندسة النظم السوسيوتقنية: الخلفيات النظرية، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 14، 2018

« جليل ياسين، جليل نور الدين، المتغيرات الهيكلية كمحدد للعملية الاستراتيجية في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09، 2013

- « حسين إيناس علاء الدين محمد، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الاستراتيجي داخل الشركات الحكومية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد 81، 2023.
- « خنصري خيضر، بورنيسة مريم، دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسات اقتصادية، العدد 27.
- « رامز رمضان محمد حسين، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 10، العدد 4، 2019.
- « رحيم سعيد، خلدون زينب، دراسة تحليلية لمدى صلاحية نظرية الرفع المالي في المشروعات الاقتصادية الإسلامية، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 03، العدد 04، 2018.
- « رنا ميا، ليال هيثم أحمد، تحديد مؤشرات الأداء الأكثر ملائمة لمتابعة وتحسين أداء مشاريع التشييد في سورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الهندسية، المجلد 36، العدد 2، 2014.
- « سعيدان رشيد، أهمية الإدارة الاستراتيجية في تخفيض عدم التأكد البيئي دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية "البدر" وكالة بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 09، العدد 02، 2023.
- « عبد العال بن هاشم أبو خشبة، أثر الإفصاح عن المقاييس غير المالية على قرارات المستثمرين دراسة ميدانية على شركات المساهمة السعودية، مجلة البحوث المحاسبية، العدد 4، 2023.
- « غالم كمال، بن خليف طارق، مروش يوسف، دور بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات المالية وترشيدها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 5، العدد 1، 2022.
- « لعربي محمد، تأثير البيئة والاستراتيجية على البناء التنظيمي للمؤسسات، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 06، 2012.
- « مزياني نور الدين، بلاسكة صالح، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الاستراتيجية للمؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 01، 2013.

« مقيّم صبري، تقييم الأداء البيئي بمنظمات الأعمال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 05، العدد 02، 2019.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. الكتب:

- » Alain Fernandez, **L'essentiel du tableau de bord : Méthode complète et mise en pratique avec Microsoft Excel**, Groupe Eyrolles, paris, 2013.
- » Alazard Claude, Sépari Sabine, **Contrôle De Gestion : Manuel Et Applications**, Dunod, Paris, 2e Edition, 2010.
- » Alcouffe Simon, Boitier Marie, Rivière Anne, Villesèque-Dubus Fabienne, **Contrôle de gestion sur mesure**, Dunod, Paris, 2013.
- » Désiré-Lucian Marie-Noëlle, Hirsch Daniel, Kache Nathalie, Polossat Marc, **Le grand livre du contrôle de gestion**, Groupe Eyrolles, Paris, 2013.
- » Djerbi Zouhair, Durand Xavier, Kuszla Catherine, **Contrôle de gestion**, Dunod, 2020.
- » Giraud Françoise, Saulpic Olivier, Naulleau Gérard, Delmond Marie-Hélène, Bescos Pierre-Laurent, **Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance**, Gualino éditeur, paris, 2004.
- » Guillaume Ducret, **Développer sa PME grâce au contrôle de gestion : Les outils pour piloter efficacement son activité**, Dunod, 2015.
- » Hémici Farouk, Hénou Christophe, **contrôle de gestion**, Bréal, 2007.
- » Lex Donaldson, The Contingency Theory of Organizations, <https://sk.sagepub.com/book/mono/preview/the-contingency-theory-of-organizations.pdf>
- » Löning Hélène, Malleret Véronique, et autres, **Le contrôle de gestion : Organisation, outils et pratiques**, Dunod, 3eme édition, paris, 2008.
- » Mathys Nicholas J., Thompson Kenneth R., **Using the Balanced Scorecard: Lessons Learned from the U.S. Postal Service and the Defense Finance and Accounting Service**, 2006. <https://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/Scorecard.pdf>
- » Maurin Pierre, **Le tableau de bord : La gestion en pratique**, ellipses, 2^e édition, paris, 2021.
- » Selmer Caroline, **La Boîte à outils du Responsable financier**, Dunod, 2018.
- » Thibierge Christophe, **Analyse financière**, Vuibert, France, 6e édition, p 67. <https://www.furet.com/media/pdf/feuillete/9/7/8/2/3/1/1/4/9782311403411.pdf?srs1tid=AfmBOop7F3V-fyqORCNK8WLWuhuPeOOjd-bi4DDcSTYrw8iGu84NhJGX>
- » Voyer Pierre, **Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance**, Presses de l'Université du Québec, 2^e édition, Canada, 2006.

- » Jiyao Chen, Environmental Uncertainty, Chapter in book: Encyclopedia of Management Theory (pp.245-249), 2013.
https://www.researchgate.net/publication/272167787_Environmental_Uncertainty
- » Chenhall Robert H., **The Contingent Design Of Performance Measures**, book: **Contemporary Issues in Management Accounting**, Edited By Alnoor Bhimani, Oxford University Press, New York, 2006

2. المقالات:

- » Abdullahi, U., Ardo, Y. Hassan, Ibrahim, G., **Assessment of Financial and Non-Financial Performance Indicators Used By Small and Medium Construction Firms In Nigeria**, FUTY Journal of the Environment, Vol. 15, No. 2, 2021.
- » Aithal P. S., Aithal Shubhrajyotsna, **Key Performance Indicators (KPI) for Researchers at Different Levels & Strategies to Achieve it**, International Journal of Management, Technology, and Social Sciences, vol.8, No.3, 2023, pp 294-325.
- » Akhtar M Sultan Waleed, “**Key Performance Indicators (Kpis), Key Result Indicator (Kris) And Objectives And Key Results (Okrs)” A New Key Incorporated Results (Kirs) Approach**, Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter), Vol.11, No 4, 2022.
- » Alzaabi Saif Hassan Ali, Al-Dhaafri Hassan, **The Effect of Strategy Management and Balanced Scorecard on Organizational Performance of UAE Civil Defense**, Business Management and Strategy, Vol.9, No.1, 2018
- » Aprisma reyny, sudaryati Erin, **Environmental Uncertainty and Firm Performance: The Moderating Role of Corporate Governance**, Jurnal Akuntansi/Vol. XXIV, No. 02, 2020
- » Chenhall Robert H., **Management Control Systems Design Within Its Organizational Context: Findings From Contingency-Based Research And Directions For The Future**, Accounting, Organizations And Society, vol.28, 2003
- » Choffel Denis, Meyssonier François, **Dix Ans De Debats Autour Du Balanced Scorecard**, Comptabilité et Connaissances, France, 2005, pp 13-14.
<https://shs.hal.science/halshs-00581157/>
- » Dragana Velimirović, Milan Velimirović, Rade Stanković, **Role And Importance Of Key Performance Indicators Measurement**, Serbian Journal of Management, vol.6, No.1, 2011.
- » Edward harvey, **Technology and the structure of organizations**, American Sociological Review, Vol. 33, No. 2, 1968
- » Enida Pulaj, Vasilika Kume, Amali Cipi, **The Impact Of Generic Competitive Strategies On Organizational Performance: The Evidence From Albanian Context**, European Scientific Journal, vol.11, No.28, 2015
- » Eswar Ganesan, Ramesh Paturi, **Key Performance Indicators Framework - A Method to Track Business Objectives, Link Business Strategy to Processes and Detail Importance of Key Performance Indicators in Enterprise Business Architecture**, Americas Conference on Information Systems (AMCIS), 2009.

- » Fitrios Ruhul, Susanto Azhar And Others, **The Influence Of Environmental Uncertainty On The Accounting Information System Quality And Its Impact On The Accounting Information Quality**, Journal of Theoretical and Applied Information Technology, Vol.96, No 21, 2018
- » Gbadamassi Rachad, **Les Indicateurs Cles De Performance (Kpi) Pour Mesurer L'efficacite Strategique D'une Entreprise**, Revue Professionnelle, 2023.
- » Giannopoulos George, Holt Andrew, Khansalar Ehsan, Cleanthous Stephanie, The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies, International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 14, 2013.
- » Haj Youssef Moustafa Salman, Christodoulou Ioannis P, **Assessing Miles and Snow Typology through the Lens of Managerial Discretion: How National-Level Discretion Impact Firms Strategic Orientation**, Management and Organizational Studies, Vol.4, No.1, 2017
- » Hellal Salim, Tagraret Yazid, **The Impact Of Balanced Scorecard Adoption On Performance Of Algerian Manufacturing Firms: A Contingency Approach**, Les Cahiers Du Cread, Vol. 39, N° 01, 2023
- » Indjendje Ndala Pierre Daniel, Peter Simon Gérard Joseph, **Influence des facteurs de contingence internes et externes sur la résilience organisationnelle des très petites entreprises (TPE)**, International Journal of Strategic Management and Economic Studies (IJSMES), vol. 4, No.1, 2025
- » Indra Setiawan, Humiras Hardi Purba, **A Systematic Literature Review of Key Performance Indicators (KPIs) Implementation**, Journal Of Industrial Engineering & Management Research, Vol. 1, No. 3, 2020.
- » Katarzyna Midor, Erika Sujová, Helena Cierna, Danuta Zarebinska, Wojciech Kaniak, **Key Performance Indicators (KPIs) as a Tool to Improve Product Quality**, Vol.3, No 1, 2020.
- » Kerem Sumer, Cahit Ali Bayraktar, **Business Strategies and Gaps in Porter'S Typology: A Literature Review**, Journal of Management Research, Vol.4, No.3, 2012
- » Keufack Christianne Corine, Ndjanyou Laurent, **Facteurs de contingence externes et pratiques comptables des PME au Cameroun**, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, Vol.7, N° 3
- » Özgür Önday, **Classical to modern organization theory**, International Journal of Business and Management Review, Vol.4, No.2, 2016
- » Pascal Barillot, **Pilotage de la performance et stratégie d'entreprise : l'exemple du Tableau de Bord Prospectif**, Gestion 2000, 18 (1), 2001, hal-05072683.
- » Rajiv Sabherwal, Yolande E. Chan, **Alignment Between Business and IS Strategies: A Study of Prospectors, Analyzers, and Defenders**, Information Systems Research, Vol.12, No.1, 2001
- » Temitope Mark, Shalom Ufuoma Erude, **Contingency Theory: An Assessment**, American Journal of Research in Business and Social Sciences, Vol.3, No.2, 2023
- » Tomas Sparano Martins, Heitor Takashi Kato, **An Analytical Framework for Miles and Snow Typology and Dynamic Capabilities**, 2010

- » Tuan Zainun Tuan Mat, Ammar Syafiq Subri, Fadzlina Mohd Fahmi, **The Miles And Snow Business Strategy Typology And The Adoption Of Management Accounting Practices**, Management Accounting Journal, Vol.16, Issue 2
- » Khavit Islami, Naim Mustafa, Marija Topuzovska Latkovik, **Linking Porter's generic strategies to firm performance**, Future Business Journal, vol.6, No.3, 2020
- » yvon pesqueux, La contingence structurelle, halshs-02561958v2, 2020

3. الأطروحات ومذكرات الماجستير:

- » Adel R Haedr, **A Contingency Theory-based Investigation of the Role of Management Accounting Information in Management Control Systems in Large Manufacturing Companies in Libya**, A Thesis Submitted In Partial Fulfillment of the Requirements For The Degree of Doctor of Philosophy, University of Huddersfield, 2012
- » Al-Dahiyat Mohammed Abdul Rahim, **Towards an Effective Design of Management Control Systems: A Contingency Approach**, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor, University of Huddersfield, 2003.
- » Allan Samuel Njogu Kihara, **Influence of Strategic Contingency Factors on Performance of Large Manufacturing Firms in Kenya**, A Thesis Submitted in Partial Fulfillment for the Degree of Doctor of Philosophy in Business Administration of Jomo Kenyatta, University of Agriculture and Technology, 2016
- » Bouamama Mohamed, **Nouveaux Defis Du Systeme De Mesure De La Performance : Cas Des Tableaux De Bord**, Thèse Doctorat En Sciences De Gestion, Université De Bordeaux, 2015
- » Bouraib Rafika née Bourokba , **Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise: Cas Pratique NAFTAL**, Mémoire de Magistère en Sciences Economiques, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, Algérie, 2015.
- » Elnihewi Ismail Mohamed, **The Relationship Between Contingency And Institutional Factors, And Organisational Performance Through The Performance Measures Of Libyan Commercial Banks**, Thesis Submitted in Fulfillment of the Requirement for the Degree of Doctor of Philosophy, University Utara Malaysia, 2015
- » Halladay Maurice, **A contingency approach to the study of the implementation of management information systems**, A Thesis Submitted in Partial Fulfillment for the Degree of Doctor of Philosophy in Business Administration, University of Massachusetts, 1981
- » Juglaret Frédéric, **Indicateurs et Tableaux de Bord pour la prévention des risques en Santé-Sécurité au Travail**, Thèse Doctorat en Sciences et Génie des Activités à Risques, l'École nationale supérieure des mines de Paris, 2012.
- » Léontine suery, **influence de la relation structure-technologie sur la performance des entreprises manufacturieres du bénin**, Mémoire présenté à l'université du Québec à Chicoutimi comme exigence partielle de la maitrise en gestion des PMO, Université du Québec, 1993

- » Zian Houda, **Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances**, Thèse doctorat en Sciences De Gestion, Université Montesquieu - Bordeaux Iv, 2013.
- » Zsolt Matyusz, **The effect of contingency factors on the use of manufacturing practices and operations performance**, Ph.D. thesis, University of Budapest, 2012

الملاحق

الملحق رقم (1): استمارة الاستبيان



جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم المالية والمحاسبة / تخصص مالية المؤسسة

مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية

استبيان أطروحة دكتوراه

السيد(ة) المشارك(ة) تحية طيبة وبعد،

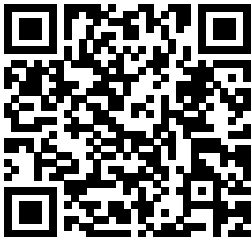
يشرفني أن أضع بين أيديكم استمارة الاستبيان هذه والمندرجة في إطار تحضير الجانب التطبيقي لأطروحة دكتوراه في تخصص مالية المؤسسة، الحاملة لعنوان: محددات اختيار المؤشرات في لوحة القيادة لدى المؤسسات الجزائرية: دراسة عينة من المؤسسات الصناعية في ولاية الجزائر.

حيث لبلوغ مبتغى الدراسة الكامن في تحديد علاقة العوامل الموقفية (الحجم، قطاع النشاط، الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، عدم اليقين البيئي، التكنولوجيا المستخدمة) باختيار مؤشرات الأداء في لوحات القيادة المعتمدة من طرف المؤسسات الجزائرية، نحتاج إلى إجاباتكم على مجموعة من الأسئلة، ونلفت عنايتكم أن توهي الدقة والصدق في الإجابة سيكون له أثر مهم في انجاز الدراسة والوصول إلى نتائج أكثر جدوى.

تبعاً لذلك، نأمل من سيادتكم الموقرة التفضل بتعبئة فقرات هذا الاستبيان عن طريق وضع علامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة من وجهة نظركم، ونحيطكم علماً أن كل المعلومات المقدمة من طرفكم سيتم معالجتها بسرية تامة وبما يخدم أغراض البحث العلمي فقط.

كما نعلمكم أنه يمكنكم الإجابة على الاستبيان إلكترونياً من خلال الرابط التالي:

<https://forms.gle/c9VFAR7R8M5NKfPK9>



شكراً لكم على مساهمتكم في إثراء هذا البحث، وتقبلوا مني فائق عبارات التقدير والاحترام

القسم الأول: معلومات عامة عن المؤسسة

◀ الرجاء الإجابة بوضع علامة (X) في المكان الملائم:

1. مؤسستكم ذات ملكية؟			
☐	عمومية	☐	خاصة
☐	مختلطة	☐	
2. كم يبلغ عدد العمال في مؤسستكم؟			
☐	أقل من 9 عمال	☐	من 10 إلى 49 عامل
☐	من 50 إلى 250 عامل	☐	أكثر من 250 عامل
3. كم يبلغ رقم الأعمال السنوي المحقق من طرف مؤسستكم؟			
☐	أقل من 40 مليون دج	☐	من 41 إلى 400 مليون دج
☐	من 401 إلى 4 ملايين دج	☐	أكثر من 4 ملايين دج
4. كم عدد السنوات التي مضت على مزاولة مؤسستكم لنشاطها؟			
☐	أقل من 5 سنوات	☐	من 5 إلى 10 سنوات
☐	من 10 إلى 15 سنوات	☐	أكثر من 15 سنة
5. ما هي صفة مدير مؤسستكم؟			
☐	مسير مالك	☐	مسير غير مالك
6. ما هو مجال التكوين المتبع من طرف مدير مؤسستكم؟			
☐	مجال التسيير (مالية ومحاسبة، التسيير، التسويق، ...)		
☐	مجال خارج التسيير		
7. الخبرة المهنية لمدير مؤسستكم؟			
☐	أقل من 5 سنوات	☐	أكثر من 5 سنوات

القسم الثاني: محددات اختيار المؤشرات المالية وغير المالية في لوحة القيادة (العوامل الموقفية)

1 الاستراتيجية الاستراتيجية

◀ إلى أي درجة توافقون على العبارات الموالية بغية وصف الاستراتيجية التي تتبعها مؤسستكم؟

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
1	نسعى لتقليل التكاليف في مختلف الأنشطة إلى أدنى حد ممكن.			
2	نركز على تقديم منتجات بأسعار أقل مقارنة بالمنافسين.			
3	نسعى إلى تحسين كفاءة العمليات وتقليل هدر الموارد.			
4	نسعى إلى تمييز منتجاتنا بتصميمات فريدة من نوعها تختلف بوضوح عن المنافسين.			
5	نستثمر بشكل واسع في البحث والتطوير.			

6	تحرص مؤسستنا على التميز في السوق من خلال تقديم منتجات ذات جودة ممتازة.		
7	نسعى بشكل مستمر إلى تطوير منتجات جديدة.		
8	نسعى جاهدين لتقديم أفضل خدمة لزبائننا بهدف التفوق على المنافسين.		
9	تحرص مؤسستنا على توجيه إمكانياتها ومواردها لتلبية احتياجات جزء محدد من السوق.		
10	نقوم بتوفير منتجات تتلاءم حصرا مع خصائص شريحة معينة من الزبائن.		
11	تركز مؤسستنا على تقديم منتجات متميزة في سوق متخصص.		
12	نسعى لتوفير منتجات منخفضة السعر تلبي احتياجات فئة سوقية محددة.		

② عدم اليقين البيئي

◀ إلى أي مدى توافقون على العبارات المئوية لوصف درجة عدم اليقين في بيئكم الخارجية؟

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
1	تقوم مؤسستنا بإجراء تعديلات مستمرة في سياساتها استجابة للتغيرات السريعة في بيئتها الخارجية.			
2	يصعب على مؤسستنا التنبؤ بتحركات واستراتيجيات المؤسسات المنافسة في السوق.			
3	تتغير القوانين واللوائح المنظمة للصناعة التي تعمل بها مؤسستنا بشكل متكرر ومفاجئ.			
4	يوجد تقلبات متكررة في بيئتنا الاقتصادية (تغير الأسعار، تغير القدرة الشرائية، التضخم، الطلب....)			
5	تتسارع ونيرة التطورات التكنولوجية في مجال نشاطنا وبصورة متكررة.			
6	تتغير أذواق واهتمامات الزبائن بسرعة لدرجة يصعب علينا توقعها.			

③ الهيكل التنظيمي

◀ إلى أي مدى توافقون على العبارات المئوية لتوضيح درجة اللامركزية في اتخاذ القرار على مستوى مؤسستكم؟

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
-------	---------	-----------	-------	-------

1	سلطة اتخاذ القرار لا تقتصر على الإدارة العليا فقط، بل يتم توزيعها على كافة المستويات الإدارية في المؤسسة.		
2	تتمتع المستويات الإدارية الدنيا في مؤسستنا باستقلالية كاملة في اتخاذ القرارات المتعلقة بنطاق مسؤولياتهم.		
3	يتم إشراك المسؤولين في مختلف المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات ذات البعد الاستراتيجي.		
4	المستويات الإدارية الدنيا لها صلاحية التصرف لحل المشاكل الطارئة في أعمالهم دون الحاجة لرفعها إلى المستويات الأعلى.		
5	الإدارة العليا لمؤسستنا لا تتدخل في اتخاذ القرارات التشغيلية.		

4 التكنولوجيا

➔ إلى أي مدى توافقون على العبارات المئوية لوصف درجة اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسستكم؟

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
1	تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال من العناصر الأساسية لإنجاز الأعمال ومتابعتها في مؤسستنا.			
2	نمتلك أجهزة حواسيب بأنظمة تشغيل حديثة تدعم ممارسة مختلف الأنشطة في مؤسستنا.			
3	تعتمد مؤسستنا في عملياتها اليومية على البرامج المكتبية (مثل: Microsoft office).			
4	تستخدم مؤسستنا أنظمة معلومات إلكترونية تسهل تخزين ومعالجة وتدقيق المعلومات في الوقت المناسب.			
5	تعتمد مؤسستنا على أدوات ذكاء الأعمال لتحليل البيانات، وإعداد لوحات قيادة وتقارير تفاعلية.			
6	تستثمر مؤسستنا بشكل مستمر في أدوات تكنولوجيا المعلومات لتحسين أداء الأعمال وجودة المعلومات.			
7	يتم تفعيل دورات تكوينية دورياً لتعزيز مهارات العاملين في استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات.			
8	يتوفر لدى مؤسستنا شبكة داخلية للتواصل وتبادل المعلومات بسرعة.			

القسم الثالث: مؤشرات الأداء المستخدمة في لوحات القيادة

➔ إلى أي مدى تعتمد مؤسستكم على كل مؤشر من المؤشرات المالية وغير المالية المذكورة أسفله ضمن لوحات القيادة المصممة على مستواها؟

الرقم	المؤشرات المالية	ضعيف	متوسط	قوي
1	معدل نمو رقم الأعمال			
2	الربحية (هامش الربح الصافي، الهامش التجاري.)			
3	معدل نمو الأرباح			
4	الأرصدة الوسيطة للتسيير (رقم الأعمال، القيمة المضافة، EBE، نتيجة الاستغلال، وغيرها)			
5	صافي التدفقات النقدية			
6	مؤشرات التوازن المالي (TN، BFR، FR)			
7	تطور حجم التكاليف			
8	نسب المديونية			
9	المردودية الاقتصادية			
10	المردودية المالية			
11	نسب السيولة			
12	مؤشرات خلق القيمة للمساهمين مثل: EVA			
الرقم	المؤشرات غير المالية	ضعيف	متوسط	قوي
13	رضا الزبائن (معدل الرضا، عدد الشكاوي،)			
14	الحصة السوقية			
15	استقطاب الزبائن (عدد الزبائن الجدد مقارنة بإجمالي الزبائن، ..)			
16	الاحتفاظ بالزبائن (معدل ولاء الزبائن، معدل تكرار الشراء أو طلب الخدمة، ...)			
17	مؤشرات الابتكار (عدد المنتجات أو الخدمات الجديدة، نسبة البحث والتطوير إلى المبيعات،)			
18	جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة (معدل العيوب، عدد المردودات، عدد الأخطاء في التسليم،)			
19	زمن التشغيل (مدة إنجاز العمليات، مدة التوقف عن العمل، تلبية الطلبات في الوقت المحدد، زمن دورة الإنتاج،)			
20	كفاءة استخدام الموارد (معدل تبديد المواد، معدل دوران المخزون، ...)			
21	معدل الإنتاجية			
22	متوسط وقت الاستجابة لتفسيرات وشكاوي الزبائن			
23	عدد الحوادث المهنية، معدل تكرار حوادث العمل...			
24	إنتاجية العمال			
25	معدل رضا العاملين			
26	الاحتفاظ بالعاملين (معدل الغياب، عدد العمال الجدد مقارنة بالقدامى، معدل دوران العمالة...)			

27	تكوين العاملين (عدد المكونين سنوياً، عدد الدورات التكوينية، عدد ساعات التدريب لكل عامل..)		
----	---	--	--

الملحق رقم (2): تكرارات القسم الأول من الاستبيان

مؤسستكم ذات ملكية؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
حكومية	75	50,0	50,0	50,0
خاصة	64	42,7	42,7	92,7
مختلطة	11	7,3	7,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

كم يبلغ عدد العمال في مؤسستكم؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
أقل من 9 عمل	25	16,7	16,7	16,7
من 10 إلى 49 عمل	13	8,7	8,7	25,3
من 50 إلى 250 عمل	22	14,7	14,7	40,0
أكثر من 250 عامل	90	60,0	60,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

كم يبلغ رقم الأعمال السنوي المحقق من طرف مؤسستكم؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
أقل من 40 مليون دج	16	10,7	10,7	10,7
من 41 إلى 400 مليون دج	33	22,0	22,0	32,7
من 401 إلى 4 ملايين دج	21	14,0	14,0	46,7
أكثر من 4 ملايين دج	80	53,3	53,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

تسعى إلى تحسين كفاءة العمليات وتقليل هدر الموارد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافق	26	17,3	17,3	17,3
محايد	13	8,7	8,7	26,0
موافق	111	74,0	74,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

تسعى إلى تمييز منتجاتنا أو خدماتنا بتخصصات فريدة من نوعها تختلف بوضوح عن المنافسين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافق	25	16,7	16,7	16,7
محايد	30	20,0	20,0	36,7
موافق	95	63,3	63,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

تستثمر بشكل واسع في البحث والتطوير

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافق	38	25,3	25,3	25,3
محايد	21	14,0	14,0	39,3
موافق	91	60,7	60,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

الخبرة المهنية لمدير مؤسستكم؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
أقل من 5 سنوات	10	6,7	6,7	6,7
أكثر من 5 سنوات	140	93,3	93,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

الملحق رقم (3): تكرارات القسم الثاني من الاستبيان

تستثمر بشكل واسع في البحث والتطوير

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافق	38	25,3	25,3	25,3
محايد	21	14,0	14,0	39,3
موافق	91	60,7	60,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

تسعى جاهدین لتقديم أفضل خدمة لزيائنا بهدف التفوق على المنافسين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	9	6,0	6,0	6,0
	محايد	31	20,7	20,7	26,7
	موافق	110	73,3	73,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

تحرص مؤسستا على توجيه إمكانياتها ومواردها لتلبية احتياجات جزء محدد من السوق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	49	32,7	32,7	32,7
	محايد	17	11,3	11,3	44,0
	موافق	84	56,0	56,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

تقوم بتوفير منتجات أو خدمات تتلاءم حصرا مع خصائص شريحة معينة من الزبائن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	53	35,3	35,3	35,3
	محايد	22	14,7	14,7	50,0
	موافق	75	50,0	50,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

تركز مؤسستا على تقديم منتجات أو خدمات متميزة في سوق متخصص

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	50	33,3	33,3	33,3
	محايد	33	22,0	22,0	55,3
	موافق	67	44,7	44,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

تسعى لتوفير منتجات أو خدمات منخفضة السعر تلبي احتياجات فئة سوقية محددة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	74	49,3	49,3	49,3
	محايد	23	15,3	15,3	64,7
	موافق	53	35,3	35,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

تقوم مؤسساتنا بإجراء تعديلات مستمرة في سياساتها استجابة للتغيرات السريعة في بيئتها الخارجية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	15	10,0	10,0	10,0
	محايد	37	24,7	24,7	34,7
	موافق	98	65,3	65,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

يصعب على مؤسساتنا التنبؤ بتحركات واستراتيجيات المؤسسات المنافسة في السوق.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	40	26,7	26,7	26,7
	محايد	58	38,7	38,7	65,3
	موافق	52	34,7	34,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

تتغير القوانين واللوائح المنظمة للصناعة التي تعمل بها مؤسساتنا بشكل متكرر ومفاجئ.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	66	44,0	44,0	44,0
	محايد	33	22,0	22,0	66,0
	موافق	51	34,0	34,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

يوجد تقلبات متكررة في بيئتنا الاقتصادية (تغير الأسعار، تغير القدرة الشرائية، التضخم، الطلب....)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	38	25,3	25,3	25,3
	محايد	23	15,3	15,3	40,7
	موافق	89	59,3	59,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

تتسارع وتيرة التطورات التكنولوجية في مجال نشاطنا ويصعب توقعها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	32	21,3	21,3	21,3
	محايد	29	19,3	19,3	40,7
	موافق	89	59,3	59,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

1

تتغير أنفاق واهتمامات الزبائن بسرعة لدرجة يصعب علينا توقعها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	64	42,7	42,7	42,7
	محايد	49	32,7	32,7	75,3
	موافق	37	24,7	24,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

سلطة اتخاذ القرار لا تقتصر على الإدارة العليا فقط، بل يتم توزيعها على كافة المستويات الإدارية في المؤسسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	52	34,7	34,7	34,7
	محايد	17	11,3	11,3	46,0
	موافق	81	54,0	54,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

تتمتع المستويات الإدارية الدنيا في مؤسستا باستقلالية كاملة في اتخاذ القرارات المتعلقة بنطاق مسؤولياتهم.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	67	44,7	44,7	44,7
	محايد	22	14,7	14,7	59,3
	موافق	61	40,7	40,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

يتم إشراك المسؤولين في مختلف المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات ذات البعد الاستراتيجي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	70	46,7	46,7	46,7
	محايد	27	18,0	18,0	64,7
	موافق	53	35,3	35,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

المستويات الإدارية الدنيا لها صلاحية التصرف لحل المشاكل الطارئة في أعمالهم دون الحاجة لرفعها إلى المستويات الأعلى.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	60	40,0	40,0	40,0
	محايد	28	18,7	18,7	58,7
	موافق	62	41,3	41,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

الإدارة العليا لمؤسستا لا تتدخل في اتخاذ القرارات التشغيلية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	86	57,3	57,3	57,3
	محايد	25	16,7	16,7	74,0
	موافق	39	26,0	26,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال من العناصر الأساسية لانجاز الأعمال ومتابعتها في مؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	2,0	2,0	2,0
	محايد	27	18,0	18,0	20,0
	موافق	120	80,0	80,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

تمتلك أجهزة حواسيب بأنظمة تشغيل حديثة تدعم ممارسة مختلف الأنشطة في مؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	9	6,0	6,0	6,0
	محايد	10	6,7	6,7	12,7
	موافق	131	87,3	87,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	



(Microsoft office: ميثل) تعتمد مؤسسة في عملياتها اليومية على البرامج المكتبية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	13	8,7	8,7	8,7
	محايد	2	1,3	1,3	10,0
	موافق	135	90,0	90,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

يتم تفعيل دورات تكوينية دوريا لتعزيز مهارات العاملين في استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	21	14,0	14,0	14,0
	محايد	22	14,7	14,7	28,7
	موافق	107	71,3	71,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

يتوفر لدى مؤسسة شبكة داخلية للتواصل وتبادل المعلومات بسرعة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	15	10,0	10,0	10,0
	محايد	8	5,3	5,3	15,3
	موافق	127	84,7	84,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

تستخدم مؤسسة أنظمة معلومات الكترونية لتسهيل تخزين ومعالجة وتدقيق المعلومات في الوقت المناسب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	11	7,3	7,3	7,3
	محايد	13	8,7	8,7	16,0
	موافق	126	84,0	84,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

تعتمد مؤسسة على أدوات ذكاء الأعمال لتحليل البيانات، وإعداد لوحات قيادة وتقارير تفاعلية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	70	46,7	46,7	46,7
	محايد	28	18,7	18,7	65,3
	موافق	52	34,7	34,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

تستثمر مؤسسة بشكل مستمر في أدوات تكنولوجيا المعلومات لتحسين أداء الأعمال وجودة المعلومات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	31	20,7	20,7	20,7
	محايد	25	16,7	16,7	37,3
	موافق	94	62,7	62,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

الملحق رقم (04): تكرارات القسم الثالث من الاستبيان

		معدل نمو رقم الأعمال			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ضعيف	23	15,3	15,3	15,3
	متوسط	71	47,3	47,3	62,7
	قوي	56	37,3	37,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

		الربحية (هامش الربح الصافي، الهامش التجاري ..)			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ضعيف	22	14,7	14,7	14,7
	متوسط	59	39,3	39,3	54,0
	قوي	69	46,0	46,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

		معدل نمو الأرباح			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ضعيف	30	20,0	20,0	20,0
	متوسط	64	42,7	42,7	62,7
	قوي	56	37,3	37,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

		(نتيجة الاستغلال،... وغيرها EBE رقم الأعمال، القيمة المضافة،) الأرصدة الوسيطة للتسيير			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ضعيف	18	12,0	12,0	12,0
	متوسط	80	53,3	53,3	65,3
	قوي	52	34,7	34,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

		صافي التدفقات النقدية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ضعيف	26	17,3	17,3	17,3
	متوسط	68	45,3	45,3	62,7
	قوي	56	37,3	37,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

		المردودية الاقتصادية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ضعيف	28	18,7	18,7	18,7
	متوسط	70	46,7	46,7	65,3
	قوي	52	34,7	34,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

		المردودية المالية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ضعيف	18	12,0	12,0	12,0
	متوسط	70	46,7	46,7	58,7
	قوي	62	41,3	41,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

		نسب السيولة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ضعيف	35	23,3	23,3	23,3
	متوسط	55	36,7	36,7	60,0
	قوي	60	40,0	40,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

		EVA : مؤشرات خلق القيمة للمساهمين مثل			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ضعيف	54	36,0	36,2	36,2
	متوسط	82	54,7	55,0	91,3
	قوي	13	8,7	8,7	100,0
	Total	149	99,3	100,0	
Manquant	Système	1	,7		
Total		150	100,0		

رضا الزبائن (معدل الرضا، عدد الشكاوي،)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ضعيف	17	11,3	11,3	11,3
	متوسط	52	34,7	34,7	46,0
	قوي	81	54,0	54,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

الحصة السوقية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ضعيف	36	24,0	24,0	24,0
	متوسط	56	37,3	37,3	61,3
	قوي	58	38,7	38,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

استقطاب الزبائن (عدد الزبائن الجدد مقارنة بإجمالي الزبائن،...)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ضعيف	26	17,3	17,3	17,3
	متوسط	66	44,0	44,0	61,3
	قوي	58	38,7	38,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

الاحتفاظ بالزبائن (معدل ولاء الزبائن، معدل تكرار الشراء أو طلب الخدمة،...)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ضعيف	16	10,7	10,7	10,7
	متوسط	45	30,0	30,0	40,7
	قوي	89	59,3	59,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

مؤشرات الابتكار (عدد المنتجات أو الخدمات الجديدة، تسمية البحث والتطوير إلى المبيعات،...)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ضعيف	40	26,7	26,7	26,7
	متوسط	61	40,7	40,7	67,3
	قوي	49	32,7	32,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة (معدل العيوب، عدد المردودات، عدد الأخطاء في التسليم،...)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ضعيف	25	16,7	16,7	16,7
	متوسط	67	44,7	44,7	61,3
	قوي	58	38,7	38,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

زمن التشغيل (مدة إنجاز العمليات، مدة التوقف عن العمل، تلبية الطلبات في الوقت المحدد، زمن دورة الإنتاج،...)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ضعيف	16	10,7	10,7	10,7
	متوسط	70	46,7	46,7	57,3
	قوي	64	42,7	42,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

كفاءة استخدام الموارد (معدل توريد المواد، معدل دوران المخزون،...)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ضعيف	27	18,0	18,0	18,0
	متوسط	61	40,7	40,7	58,7
	قوي	62	41,3	41,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	