

## The Balanced Scorecard and Enterprises' Performance Evaluations: The Saudi Context

Abeer Mohammed AlAzzaz<sup>1</sup> and Mohammed Ibrahim Bu haya<sup>2</sup>  
<sup>1</sup> Independent Researcher  
<sup>2</sup> Department of Accounting, College of Business, King Faisal University, Al Ahsa, Saudi Arabia

## بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء المنشآت: السياق السعودي

عبير محمد العزاز<sup>1</sup> و محمد إبراهيم بوهيا<sup>2</sup>  
<sup>1</sup> باحث مستقل  
<sup>2</sup> قسم المحاسبة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك فيصل، الأحساء، المملكة العربية السعودية



LINK الرابط	RECEIVED الاستقبال	ACCEPTED القبول	PUBLISHED ONLINE النشر الإلكتروني	ASSIGNED TO AN ISSUE الإحالة لعدد
<a href="https://doi.org/10.37575/h/mng/210038">https://doi.org/10.37575/h/mng/210038</a>	04/03/2021	30/05/2021	30/05/2021	01/03/2022
NO. OF WORDS عدد الكلمات	NO. OF PAGES عدد الصفحات	YEAR سنة العدد	VOLUME رقم المجلد	ISSUE رقم العدد
8357	8	2022	23	1

### ABSTRACT

The balanced scorecard is one of the most important and effective tools for evaluating the performance of companies by combining financial and non-financial measures. The research aims to study the effect of applying the balanced scorecard on evaluating the performance of small and medium-sized Saudi companies. Despite the benefits of applying the balanced scorecard, previous studies on this topic are limited. In particular, there is little research on small and medium-sized enterprises in the developing countries, such as Saudi Arabia. A questionnaire was developed and distributed to a random sample that consisted of 76 respondents from various sectors (the commercial, service, and industrial sectors). Using a descriptive analytical method, the results showed that applying the balanced scorecard has an impact on the process of evaluating the firm performance, which is reflected positively in the competitive advantage. The companies under study are keen to adopt the scorecard in order to attain first the customer dimension, followed by internal processes, learning and financial dimensions. The balanced scorecard is being implemented more in medium-sized companies as compared with small ones. This study contributes to providing a clear vision for managers, decision-makers, and researchers to help them understand the importance of implementing the balanced scorecard to improve the performance of companies.

### المخلص

بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البُعد المالي، والبُعد العمليات الداخلية، والبُعد العملاء، والبُعد التعلم والنمو) تعدُّ أحد أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية الحديثة المهمة لتقييم أداء الشركات من خلال الجمع بين المقاييس المالية وغير المالية. وقد هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تقييم أداء المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم في السعودية. وبالرغم من الفوائد الكبيرة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، إلا أنه ما زالت الدراسات حول تأثيرها قليلة، وتحديدًا الدراسات على المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة، صُمِّمَت استبانة ووُزِعَت على عينة عشوائية مكونة من (76) مستجيبًا من مختلف القطاعات (التجاري، والخدمي، والصناعي) بالمملكة العربية السعودية. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن له تأثير إيجابي على تقييم الأداء؛ مما يعكس بشكل مباشر على تحقيق الميزة التنافسية. وتوصلت نتائج الدراسة أيضًا إلى أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المنشآت الصغيرة والمتوسطة ظهرت حسب الترتيب الآتي: بُعد العملاء، والبُعد العمليات الداخلية، والبُعد التعلم والنمو، وأخيرًا البُعد المالي. كما أظهرت النتائج أن المنشآت المتوسطة هي الأكثر تطبيقًا لبطاقة الأداء المتوازن مقارنة بالمشآت الصغيرة ومتناهية الصغر. وقد وفرت نتائج هذه الدراسة معلومات ضرورية للمديرين ومتخذي القرار والباحثين لمساعدتهم على فهم أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ودورها المهم في تحسين أداء الشركات.

### KEYWORDS

#### الكلمات المفتاحية

Decision-making, management accounting, performance measurement, practices, Saudi  
السعودية، صناعة القرار، المحاسبة الإدارية، مقياس الأداء، الممارسات

### CITATION

#### الإحالة

AlAzzaz, A.M. and Bu haya, M.I. (2022). Bitaqat al'ada' almutawazin wataqyim 'ada' almunsha't: Assiyag Assaeudii 'The balanced scorecard and enterprises' performance evaluations: The Saudi context'. *The Scientific Journal of King Faisal University: Humanities and Management Sciences*, 23(1), 17–24. DOI: 10.37575/h/mng/210038 [in Arabic] العزاز، عبير محمد و بوهيا، محمد إبراهيم. (2022). بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء المنشآت: السياق السعودي. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل: العلوم الإنسانية والإدارية*, 23(1)، 17-24.

## 1. مقدمة

الصغيرة والمتوسطة لبحث مدى إسهامها في مساعدة متخذي القرار في التخطيط، وفي الرقابة والتقييم من أجل المنافسة. وعلى الرغم من أهمية المنشآت الكبرى اقتصادياً إلا أنه لا يمكن إلغاء أهمية المنشآت المتوسطة والصغيرة؛ فهي أكبر محفز لنمو الاقتصاد في الدول، إلى جانب كونها توفر فرصاً وظيفية وتسهم في زيادة الناتج المحلي الإجمالي. فعلى سبيل المثال، في الولايات المتحدة تعد هذه المنشآت هي العمود الفقري للاقتصاد الأمريكي، حيث يبلغ عددها 30.7 مليون شركة، وتمثل 99.9% من جميع المنشآت الأمريكية، وتسهم هذه المنشآت بنسبة 44% من الناتج المحلي الإجمالي للولايات المتحدة الأمريكية (SBA Office of Advocacy, 2019). بينما في المملكة المتحدة بلغ عدد المنشآت الصغيرة والمتوسطة 5.9 مليون شركة في عام 2019 مما يمثل نسبته 96% إجمالي المنشآت، وتسهم هذه المنشآت بنسبة 47% في الناتج المحلي الإجمالي للمملكة المتحدة (Ward, 2020). أما في المملكة العربية السعودية فإن المنشآت الصغيرة والمتوسطة تسهم في الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 28.75% (الهيئة السعودية العامة للإحصاء، 2018). وفي الواقع، فإن من أهم أهداف رؤية المملكة 2030 زيادة إسهام المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي من 20% إلى 35% بحلول عام 2030 (Khan and Alsharif, 2019)، وبالتالي فإن استخدام هذه المنشآت لأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة مثل بطاقة الأداء المتوازن قد يكون له دورٌ كبيرٌ في تزويد متخذي القرار بالمعلومات التي تنعكس إيجاباً في تعزيز

نظراً للتطورات في بيئة الأعمال وتزايد حدة المنافسة بين المنشآت في مختلف قطاعات الأعمال، أصبحت المنشآت مطالبة بتبني أسلوب محاسبة إدارية يمكنها من خلاله قياس أداءها وتوفير معلومات مالية، وأن تأخذ كذلك في الاعتبار المعلومات غير المالية التي تؤثر على الأداء (كتلو، 2014)، وهناك العديد من الأساليب الحديثة، منها على سبيل المثال: نظام التكاليف على أساس النشاط، ونظام إدارة الأنشطة، وبرنامج التكلفة المستهدفة، وبطاقة الأداء المتوازن، ونظرية القيود، وتحليل سلسلة القيمة، وغيرها من الأساليب (عريوه و بلعجوز، 2020). أما الدراسة الحالية فتركز على أسلوب بطاقة الأداء المتوازن.

أسلوب بطاقة الأداء المتوازن من أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، وهو يسعى إلى تحقيق أهداف المنشأة من خلال الموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية؛ فهو يقيس الأداء من خلال أربعة أبعاد، وهي: البُعد المالي، والبُعد العملاء، والبُعد العمليات الداخلية، والبُعد التعلم والنمو (علي، 2018).

ونظراً لأهمية أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة بشكل عام، وبطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص في تحقيق ميزة تنافسية للمنشآت سواءً الربحية أم غير الربحية، فقد بدأ الاهتمام بتطبيق هذه الأساليب على المنشآت

المنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.

## 2. مشكلة الدراسة

مما لا شك فيه أن التسارع التكنولوجي الحالي قد فرض على المنشآت أن توفر معلومات مالية وغير مالية لإدارة المنشأة؛ حتى تجمع بين قدرتها على إدارة التكلفة، والتي تحقق التكلفة الأقل، وبين قدرتها على التميز والتي تحقق الجودة الأعلى وذلك لضمان المنافسة والبقاء، إضافة إلى ذلك فإن الانتقادات الموجهة لأساليب المحاسبة الإدارية التقليدية أظهرت عدم توافق تلك الأساليب مع البيئة الحديثة (Khairat, 2015)، حيث أظهرت الأساليب التقليدية للمحاسبة الإدارية إخفاقها في مواكبة المنافسة الخارجي؛ لأنها تهتم بالمقاييس المالية فقط لقياس أداء المنشآت أو المؤسسات؛ لذا فقد ظهرت الحاجة إلى اتباع أسلوب محاسبة إدارية حديث يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية في قياس الأداء ويمكن من تقييم أداء المنشآت بشكل يجمع بين المعلومات المحاسبية والمعلومات غير المحاسبية: كالجودة، والإنتاجية، ومستوى رضا العملاء، وتقديم تقارير تتجاوز الأداء على المدى القصير لترتبط الأداء باستراتيجية المنشأة ككل على المدى البعيد مما يحقق للشركة موقعاً تنافسياً في ظل بيئة الأعمال الحديثة. وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة على سبيل المثال (Althunaiyan, 2014) والمفيز (2016) أتضح أن أغلب الدراسات السابقة في المملكة العربية السعودية ركزت على القطاع الحكومي والخدمي. أما هذه الدراسة فسوف تتناول تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تقييم أداء المنشآت في القطاع الخدمي والتجاري والصناعي. وتتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال التالي: ما هو أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها على تقييم الأداء للمنشآت الصغيرة والمتوسطة؟

وقد تفرعت منه الأسئلة التالية:

- ما أثر تطبيق البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء للمنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم؟
- ما أثر تطبيق بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء للمنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم؟
- ما أثر تطبيق بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء في المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم؟
- ما أثر تطبيق بعد التعليم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء في المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم؟

## 3. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها على تقييم الأداء في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وقد تفرعت منه الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على أثر تطبيق البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- التعرف على أثر تطبيق بعد العملاء ببطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- التعرف على أثر تطبيق بعد العمليات الداخلية ببطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- التعرف على أثر تطبيق بعد التعليم والنمو ببطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

## 4. أهمية الدراسة

برزت أهمية الدراسة العلمية منذ بداية ظهور أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تسعينات القرن الماضي؛ إذ إن هناك الكثير من المؤسسات الحكومية السعودية التي تبنت هذا الأسلوب، سواء في قطاع التعليم (المفيز، 2016؛ السويد، 2019) أم في قطاع الصحة (الجحدي، 2018؛ 2014)، بينما هناك دراسات قليلة (ارشيد، 2020) ركزت على تطبيق الأساليب المحاسبية الإدارية الحديثة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم. وكما

تم الإشارة إليه مسبقاً، فإن المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم تعدُّ محركاً أساسياً للنمو الاقتصادي في الدول؛ فمثلاً تسهم المنشآت الصغيرة والمتوسطة في كندا وأستراليا في إجمالي الناتج المحلي بـ 54% و 57% على التوالي (Armitage, 2016). وكما هو الحال في اقتصاديات باقي دول العالم، تعدُّ المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية ذات أهمية كبيرة حيث تمثل -وفقاً للتقرير الصادر من جدوى للاستثمار عام 2019- نسبة كبيرة من إجمالي المنشآت وعددها ما يقارب 950 ألف شركة (Khan and Alsharif, 2019). وبالرغم من أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة تمثل الغالبية العظمى من المنشآت في المملكة العربية السعودية، إلا أن نسبة إسهامها في الناتج الإجمالي تعدُّ قليلة بالمقارنة مع اقتصاديات الدول المجاورة والدول المتقدمة. الأمر الذي لفت انتباه الحكومة وتمخذي القرار للتركيز على زيادة إسهامها وأدائها ووضعها بوصفها أحد الأولويات ضمن رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وهنا تكمن أهمية الدراسة العملية في لقاء الضوء على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم في المملكة العربية السعودية. وقد اتضح جلياً من خلال مراجعة الدراسات السابقة قلة الأبحاث في المملكة العربية السعودية (ارشيد، 2020)؛ لذا فمن المهم معرفة مدى تمكن هذه المنشآت من استعمال بطاقة الأداء المتوازن بوصفها أسلوباً من أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ومدى إسهامها في تخطيط، وتنفيذ، وتقييم الاستراتيجيات الإدارية المالية وغير المالية على حد سواء.

## 5. مصطلحات البحث

- **بطاقة الأداء المتوازن (BSC):** Balanced Scorecard: حسب تعريف العالمين "Kaplan and Norton" فإن بطاقة الأداء المتوازن بالنظر إلى الأعمال هي إجراء يساعد المديرين عن طريق أربعة أبعاد مهمة، وهي: البعد المالي، والبعد العملاء، والبعد العمليات الداخلية، والبعد التعلم والنمو (Kaplan and Norton, 1992).
- **تقييم الأداء:** وهو عبارة عن فحص وتحليل يشمل جميع الخطط والأهداف وطرق استخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة (بلاسكة، 2012).
- **المنشآت الصغيرة والمتوسطة:** يختلف تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة على حسب تصنيف الدول، فالمملكة العربية السعودية تعتمد في تصنيفها على عدد العمالة؛ فتعدُّ المنشآت المتناهية الصغر من 1-5 موظف، أما المنشآت الصغيرة من 6-49 موظف، والمنشآت المتوسطة التي تضم من 50-249 موظف (الهيئة السعودية العامة للإحصاء، 2018).

## 6. الإطار النظري والدراسات السابقة

### 6.1. الإطار النظري:

#### 6.1.1. مقدمة عن بطاقة الأداء المتوازن

نظراً للقصور الذي تعاني منه الطرق التقليدية للرقابة المالية ظهر هذا النموذج مبدئياً في عام 1992 في مجلة هارفارد للأعمال، وهو يهدف إلى قياس أداء المنشأة عن طريق أربعة عناصر أساسية، وهي: البعد المالي، والبعد العملاء، والبعد العمليات الداخلية، والبعد التعليم والنمو (Kaplan and Norton, 1992).

وقد مرت بطاقة الأداء المتوازن بثلاث مراحل حيث كانت البداية عام 1992، إذ اعتبرت أداة لقياس وتطوير الأداء، وفي عام 1996 اعتبرت أداة لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وأخيراً عام 2000 تغيرت طريقة عمل البطاقة وأصبحت أكثر دقة وأقل تعقيداً، وتتضمن مؤشرات الأداء واعتبرت أداة للتغيير التنظيمي (عبدالحليم، 2005).

#### 6.1.2. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

عرف (Kaplan and Norton, 1992) بطاقة الأداء المتوازن بأنها إطار عملي يدرس الأبعاد الأساسية وهي البعد المالي، والبعد العملاء، والبعد العمليات الداخلية، والبعد التعليم والنمو؛ وذلك لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للشركات، وهذا يعني أن نموذج أسلوب بطاقة الأداء المتوازن هو أداة تترجم

إن مقاييس الأداء المالية التقليدية أصبحت غير ملائمة خاصة في ظل بيئة الأعمال الحديثة (المحروق، 2017؛ إبراهيم، 2018) التي تتصف بالتعقيد في احتياجات العملاء، هذا إلى جانب الضغوط المتزايدة الناتجة من شدة المنافسة الحالية؛ كل ذلك أدى إلى تزايد الاهتمام بمقاييس الأداء فما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته، وبالتالي فإن قياس الأداء من خلال التقييم هو حجر الأساس في إدارة أي شركة. ولا بد أن تحتوي هذه العملية على كل من المقاييس المالية وغير المالية؛ وذلك حتى يمكنها تقديم معلومات شاملة عن الأداء. وتعد عملية تقييم الأداء من أهم مراحل العملية الإدارية التي تقيس مدى تحقق الأهداف والخطط التي وُضعت ومقارنة النتائج. وتعددت التعاريف حول مفهوم تقييم الأداء، ومنها: يرى طلال وعربوه (2018) أن تقييم الأداء هو مجموعة من العمليات تستخدم لقياس وتقييم كفاءة العاملين وأدائهم وذلك لاتخاذ الإجراءات اللازمة. كما ذكر الأبيض (2017) أن تقييم الأداء قدرة المنشأة لتحقيق أهدافها عن طريق استغلال مواردها؛ فالأداء هو الحصيلة النهائية لأنشطة المنشأة، ويؤصغ على شكل مؤشرات أمام الإدارة العليا التي بدورها تقوم بتقييم أداء المنشأة وتحديد مواطن القوة والضعف واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

غير أنه لا بد للمنشآت أن تبحث عن بديل متكامل فيه مقاييس الأداء المالية وغير المالية معاً، وهو ما توفر في بطاقة الأداء المتوازن التي تقوم على أساس تكامل كل من المقاييس المالية التي تعكس نتائج عمليات المنشأة والمقاييس غير المالية التي تعكس أسباب هذه النتائج، وتقوم أيضاً على التوازن بين الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها نموذج البطاقة بالإضافة لتحقيقها التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل.

ولذلك فإن بطاقة الأداء المتوازن تساعد في تحقيق هدف المنشآت المالي، ولكن بشكل يقيم الأداء الكلي عن طريق جعل الاستراتيجية هي المحرك الرئيسي للجميع عن طريق ربط الأهداف بالاستراتيجية.

## 6.2. الدراسات السابقة وتطوير فروض البحث:

### 6.2.1. استقراء الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع بطاقة الأداء المتوازن، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية. قام (2014) Hoque بمراجعة جميع الدراسات التي أجريت على بطاقة الأداء المتوازن لمدة عشرين سنة منذ ظهورها، وذكر إنه ومنذ ظهور هذا الأسلوب المحاسبي عام 1992 كان تركيز الدراسات السابقة في الدول المتقدمة على القطاعات التالية: الخدمات، يليه الصناعة، ثم التجارة، وأخيراً القطاع العام (Cardinaela and van Veen-Dirks, 2010; Chang, 2007)، وهناك دراسات أجنبية أيضاً تناولت موضوع بطاقة الأداء المتوازن ومنها (Cooper, 2017; Maran, 2018). أما في الدول النامية فهناك دراسات قليلة وأغلبها في القطاع الخدمي وتحديدًا قطاع البنوك، وعلى سبيل المثال هدفت دراسة راهي (2015) إلى تحديد قدرة المصارف في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومستوى الفاعلية في تحقيق الميزة التنافسية، وتوصلت إلى أن بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة تركز على تحسين الأداء الكلي للمنظمة والذي يؤثر على القيمة المستدامة للمصارف. أما دراسة محمد (2015) فقد هدفت إلى معرفة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمصارف السودانية وتوصلت إلى وجود علاقة بين كل من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء المالي للمصارف، بينما هدفت دراسة المحروق (2017) لمعرفة مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة في المصارف التجارية الليبية؛ وذلك باعتبارها أحد أساليب قياس الأداء الحديثة، وتوصلت الدراسة إلى أن المصارف لا تستخدم جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أدائها، وإنما تستخدم البعد المالي فقط، أما دراسة إبراهيم (2018) فقد كانت على المنشآت الصناعية، حيث هدفت إلى زيادة وعي المنشآت السودانية بأهمية تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقه. وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن أدى إلى تحسين البيانات والمعلومات المالية وغير المالية التي تساعد الإدارة في اتخاذ قراراتها.

وفيما يتعلق بالدراسات التي أجريت على المملكة العربية السعودية، كانت في القطاع الحكومي مثل دراسة المفيز (2016) التي هدفت إلى التعرف على مستوى أداء كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع في جامعة الملك

استراتيجية المنشأة إلى مقاييس وأهداف لتحقيقها.

وذكر (2009) Geuser أن البطاقة تؤدي دوراً كبيراً في المنشأة ليس باعتبارها نظام قياس أداء استراتيجي فقط وإنما تعدّ المكون الأساسي للعملية الاستراتيجية. وفي ضوء ذلك، يرى الباحثون أن بطاقة الأداء المتوازن – باعتبارها أحد أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة – تساعد الإدارة على تحقيق أهدافها، وذلك عن طريق ترجمة الأهداف إلى مقاييس مع الأخذ بالاعتبار المقاييس المالية وغير المالية.

### 6.1.3. أهداف بطاقة الأداء المتوازن

تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى تطوير المجال الإداري وليس فقط عن طريق القياس، ولكن عن طريق ترجمة رؤية المنشأة وانعكاسها على كافة أنشطتها، فهي عبارة عن مجموعة من المعلومات ترتبط مع بعضها البعض لتغطي كافة الأنشطة التشغيلية الداخلية للشركة والوصول إلى نتائج حتى تتمكن المنشأة من تطوير أدائها وتحسينه على المدى قصير وطويل الأجل، وينظر إلى أسلوب بطاقة الأداء المتوازن بوصفه أحد أساليب تقييم الأداء فهي تعطي صورة واضحة عن أداء المنشآت عن طريق مقاييس مالية وغير مالية.

### 6.1.4. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

- **البُعد المالي Financial Perspective:** يرى المحروق (2017) في البعد المالي بأنه ظهور المنشأة أمام ملاكها عن طريق مقاييس الأداء المالي للأهداف قصيرة الأجل ومدى مساعدتها في تنفيذ استراتيجيتها؛ حيث يعتمد نظام بطاقة الأداء المتوازن على أهمية ربط الأهداف المالية للمنظمة باستراتيجية المنشأة، وبالتالي تعدّ الأهداف المالية محصلة الأبعاد التالية: العملاء، والتشغيل الذاتي، وعملية التعليم، والنمو. وهناك بعض المقاييس تناسب استراتيجية الأداء المالي ومنها: معدل نمو المبيعات السنوي، ومعدل دوران الأصول، ومعدل دوران المخزون، ومعدل نمو عدد العملاء، وبهذا يتضح أن البعد المالي عبارة عن كيفية ظهور المنشأة أمام الملاك وهل حققت الاستراتيجية المرسومة أم لا.

- **بُعد العملاء Customer Perspective:** يرى إبراهيم (2018) أن بُعد العملاء هو عبارة عن تنظيم أعمال المنشأة أمام العملاء من خلال الاعتماد على الوقت والجودة والأداء والتكلفة؛ لذلك لا بد من تجديد وتحسين صورة المنشأة أمام العملاء والمحاولة على خلق قيمة وتميز من وجهة نظر العملاء. وبهذا نتوصل إلى أن بعد العملاء يركز على الاهتمام برغبات وحاجات العميل؛ حيث أن العميل هو سبب بقاء المنشأة ونجاحها.

- **بُعد العمليات الداخلية Internal Processes Perspective:** يرى المحروق (2017) أن بُعد العمليات الداخلية هو كافة العمليات التشغيلية الداخلية التي تتميز فيها المنشأة عن منافسيها، ويكون لها تأثير على رضا العميل؛ وبالتالي فهو يساعد على إعطاء ميزة تنافسية للمنشأة؛ لأن نجاح المنشأة مرتبط بالموارد والعمليات الداخلية. يتضح مما سبق أن بُعد العمليات الداخلية يعني أن المنشأة لا بد أن تركز على العمليات الداخلية التي تساعدها على التميز وتحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفاعلية.

- **بُعد التعليم والنمو Learning and Growth Perspective:** ذكر الأبيض (2017) أن هذا البُعد يهتم بقدرات العاملين ومهاراتهم ومدى ملاءمتها للعمل، وأيضاً العمل على رضا العاملين وزيادة إنتاجيتهم ورفع معنوياتهم، أما إبراهيم (2018) فيرى أن هذا البعد يسعى إلى ضمان استمرارية المنشأة من خلال التطوير المستمر. وعلى ذلك يمكن القول إن هذا البُعد يساعد الإدارة على معرفة الإمكانيات المتاحة والإمكانيات التي تحتاجها المنشأة لتحقيق الاستراتيجية.

### 6.1.5. مزاي بطاقة الأداء المتوازن

تساعد بطاقة الأداء المتوازن على توضيح استراتيجية المنشأة للعاملين فيها وليست فقط لقياس الأداء، وتعمل بالموازنة بين الأمور المالية وغير المالية وتقدم للإدارة صورة واضحة عن عمليات المنشأة (إبراهيم، 2018).

وبناءً على ذلك فإن ما يميز أسلوب بطاقة الأداء المتوازن أنه يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية ويغطي كافة أنشطة المنشأة، حيث تختار المؤشرات لتناسب كل نشاط على حدة، بالإضافة إلى دورها المهم في تقييم أداء المنشأة ومساعدتها على تحقيق رؤيتها المستقبلية.

### 6.1.6. تقييم الأداء

## 7. منهجية البحث

### 7.1. منهجية البحث واختبار الفروض وطرق جمع البيانات:

أُختبرت المنهجية بناءً على الهدف الذي يسعى البحث إلى تحقيقه، وهو مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ومدى تأثير الأبعاد على تقييم الأداء في المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم؛ لذا فقد اختير المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة وتوضيحها؛ وذلك من خلال البيانات، والمعلومات، وتصنيفها، وتحليلها. وهذا المنهج هو الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذا النوع من الدراسات (الجحدلي، 2018؛ دمنهوري، 2018). ففي الجانب النظري اعتمد على مجموعة من المصادر والكتب والدراسات السابقة، أما في الدراسة الميدانية فقد جُمعت البيانات والمعلومات من خلال الاستبانة التي صممت بعد الرجوع للدراسات السابقة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تدل النقطة 1 على درجة منخفضة للسؤال والنقطة 5 على درجة مرتفعة.

### 7.2. مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة هو العاملون في المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم في القطاع التجاري والخدمي والصناعي، واختيرت هذه القطاعات لأنها من أكثر القطاعات ازدهاراً في المملكة. ونظراً لعدم توفر إحصائية دقيقة عن عدد المنشآت التجارية والصناعية والخدمية؛ فقد وقع الاختيار على عينة عشوائية مكونة من 200 منشأة. وبعد تحديد المجتمع والعينة أرسلت الاستبانة إلى الفئة المستهدفة، وبلغ العائد منها 154 استبانة، بعدد 78 واستجابة بنسبة 50.65% لشركات تستخدم أساليب تقليدية لتقييم أدائها وتم استبعادها، وتم تحليل 76 استجابة بنسبة 49.35%.

### 7.3. صدق الاستبانة:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة استخدم معامل ارتباط بيرسون، لقياس العلاقة بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والدرجة الكلية لها، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (1): معاملات ارتباط فقرات كل بُعد بالدرجة الكلية للبطاقة						
المحور والبعـد	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي)	1	0.653	4	0.625	7	0.655
	2	0.594	5	0.749	8	0.638
	3	0.412	6	0.650		
بطاقة الأداء المتوازن (العملاء)	1	0.649	4	0.728	7	0.659
	2	0.787	5	0.730	8	0.727
	3	0.718	6	0.775		
بطاقة الأداء المتوازن (العمليات الداخلية)	1	0.748	4	0.518	7	0.738
	2	0.731	5	0.784	8	0.724
	3	0.870	6	0.881		
بطاقة الأداء المتوازن (التعلم والنمو)	1	0.787	4	0.649	7	0.554
	2	0.810	5	0.837	8	0.733
	3	0.819	6	0.881		
أداء المنشأة	1	0.711	4	0.841	7	0.781
	2	0.706	5	0.830	8	0.883
	3	0.719	6	0.819		

\*\* دالة عند (0.01)

يتضح من الجدول (1) أن جميع معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعـد المنتميه إليه كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01).

كما يبين الجدول (1) معاملات ارتباط كل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالدرجة الكلية لها، وجميعها كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على أن جميع فقرات الاستبانة كانت صادقة، وتقيس الهدف الذي وضعت من أجله.

### 7.4. ثبات الاستبانة:

للتحقق من ثبات الاستبانة تم إيجاد معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة، وكانت النتائج تتراوح بين 0.76 إلى 0.94، وهذا يعني أن المعاملات مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة، حيث يعتبر معامل الثبات (ألفا كرونباخ) مقبولاً إذا زاد عن (0.70) (الجحدلي، 2018).

سعود؛ وذلك وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدام البطاقة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكانت النتائج أن مستوى أداء كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن متوسط، وتمثلت المعوقات في قلة وضوح الخطة الاستراتيجية للكلية، وعدم القدرة على مراقبة التقدم في تحقيق الأهداف؛ وذلك بسبب القيود المفروضة على المعلومات. بينما بحثت دراسة عبید (2017) في تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق جودة التعليم وانعكاسه على المركز التنافسي للجامعات السعودية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وبين تحقيق جودة التعليم في الجامعات السعودية. وفي السياق نفسه، ركزت دراسة الموسى (2017) على الكشف عن فلسفة وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأسس تطبيقها في تقييم الأداء المؤسسي باعتبارها أحد الأساليب المعاصرة وكانت نتائجها متشابهة مع السويد (2019) من حيث استعمال بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي كأداة للتخطيط الاستراتيجي، حيث توصلت إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عند التخطيط الاستراتيجي بجامعة المجمعة أمر إيجابي، حيث ساعدت متخذ القرار على قياس مدى الإنجاز في الخطة. ودرست الجحدلي (2018) معرفة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية وتوصلت الدراسة إلى أن المستشفى يطبق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بدرجات متفاوتة، حيث شكل بُعد العملاء المركز الأول والبعد المالي أخيراً. بينما (2014) Althunaiyan يرى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ليس له أثر كبير على أداء مستشفى الملك فيصل. وفيما يخص قطاع البنوك بالسعودية، فقد أجريت عليها بعض الدراسات، فعلى سبيل المثال اهتمت دراسة دمنهوري (2018) بدور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء في البنوك التجارية بمدينة جدة، وركزت الدراسة على تحديد مدى تأثير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء في البنوك محل العينة، وتوصلت الدراسة إلى أن تأثير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كان بنسب متفاوتة حيث كان بُعد العمليات الداخلية الأكثر تأثيراً، يليه بُعد العملاء ثم بُعد التعلم والنمو وأخيراً بُعد المالي.

### 6.2.2 مناقشة وتحليل الدراسات السابقة

تجدد الإشارة -بعد استعراض الدراسات السابقة- إلى أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها العام وهو دراسة بطاقة الأداء المتوازن، إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة البحثية وهي دراسة تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تقييم أداء المنشآت في القطاع الخدمي والتجاري والصناعي، حيث إن أغلب الدراسات السابقة في المملكة العربية السعودية ركزت على القطاع الحكومي والخدمي. إضافة إلى ذلك، لم تقتصر الدراسة على منطقة واحدة؛ مثل أرشيد (2020) وقطاع واحد، بل شملت أكثر من قطاع وجميع مناطق المملكة لضمان تشخيص الواقع بدقة.

### 6.2.3. تطوير فرضيات البحث:

في ضوء دراسة وتحليل الدراسات السابقة، يمكن صياغة الفرض الرئيسي للبحث كما يلي: تُوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تقييم المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم. ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي:

- H1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق البُعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن على تقييم أداء المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم.
- H2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بُعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن على تقييم أداء المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم.
- H3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بُعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن على تقييم أداء المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم.
- H4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بُعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن على تقييم أداء المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم.

## 7.5. تحليل البيانات:

حُللت البيانات عن طريق برنامج SPSS باستخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة استجابات مفردات العينة على الفقرات، ومعامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، ومعامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبانة، وتحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر متغير مستقل على متغير تابع، واستخدام التدرج التالي للدلالة على متوسطات استجابات مفردات العينة على درجة التوافق:

إذا كان المتوسط الحسابي 4.2 فما فوق فإن درجة التوافق كبيرة جداً، ومن 3.4 إلى أقل من 4.2 فإن درجة التوافق كبيرة، و2.6 إلى أقل من 3.4 فإن درجة التوافق متوسطة، و1.8 إلى أقل من 2.6 فإن درجة التوافق قليلة، وأخيراً إذا كان المتوسط الحسابي أقل من 1.8 فإن درجة التوافق قليلة جداً.

## 8. مناقشة النتائج

## 8.1. مواصفات عينة الدراسة:

توزيع مفردات الدراسة وفقاً للمتغيرات التالية:

- المسعى الوظيفي: أكثر الاستجابات كانت من المديرين بعدد 38 مديراً، وهذا يعكس مدى إلمام المديرين ببطاقة الأداء المتوازن، ويلهم رؤساء الأقسام بعدد 22، ثم المحاسبين 12، ثم باقي العاملين في الشركة من إداريين وغير إداريين والذين بلغ عددهم 4.
- المؤهل العلمي: أظهرت الاستجابات تفوق نسبة المجيبين الحاصلين على البكالوريوس 37 ثم الماجستير 33، يليه الدكتوراه 4، والحاصلين على دبلوم 2، وهذا يبين أن أغلب العاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة لديهم مؤهلات كافية.
- حجم المنشأة: أظهرت الاستجابات أن المنشآت المتوسطة هي الأكثر تطبيقاً لبطاقة الأداء المتوازن بعدد 58 منشأة وفقاً للعينة، ثم المنشآت صغيرة الحجم 17 منشأة وأخيراً المنشآت متناهية الصغر منشأة واحدة فقط.
- موقع المنشأة: أظهرت الاستجابات أن المنشآت الواقعة في المنطقة الشرقية هي الأكثر تطبيقاً لبطاقة الأداء المتوازن بعدد 51 منشأة وفقاً للعينة، ثم المنطقة الوسطى بعدد منشآت 21 يليها الجنوبية بعدد منشآت 12 ثم الغربية والشمالية بعدد منشأة واحدة فقط في كلٍ منهما.
- نشاط المنشأة: بينت النتائج أن أكثر المنشآت تطبيقاً لبطاقة الأداء المتوازن كانت في القطاع الخدمي بعدد 43 منشأة ثم التجاري بعدد 23 منشأة وأخيراً الصناعي بعدد 10 منشأة.

## 8.2. عرض وتحليل نتائج الاستقصاء واختبار الفروض:

للتأكد من توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات توافر كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر مفردات العينة، وكانت النتائج كما تظهر في الجدول 2:

البعد	الفقرة <sup>1</sup>	المتوسط والانحراف المعياري	درجة التوافر والترتيب	الفقرة	المتوسط والانحراف المعياري	درجة التوافر والترتيب
H1 (0.55) كبيرة	2. تعمل المنشأة على زيادة المنتجات لتحسين الإيرادات	4.26 (0.70)	كبيرة جداً (1)	5. يتم استخدام زيادة معدل العائد على حقوق الملكية كأحد المقاييس لتقييم أداء المنشأة.	3.80 (0.91)	كبيرة (5)
	1. بعد معيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة معياراً استراتيجياً تستخدمه المنشأة في تقييم أدائها	4.21 (0.68)	كبيرة جداً (2)	7. يتم استخدام نسبة المخفيض في تكاليف المنتجات المقدمة للعملاء كأحد المقاييس لتقييم الأداء	3.63 (1.04)	كبيرة (6)
	4. يتم استغلال الموارد المالية والتمكينات المتاحة لتطوير أداء المنشأة	4.08 (0.76)	كبيرة (3)	6. يتم استخدام فائض السيولة كأحد المقاييس لتقييم الأداء	3.57 (1.02)	كبيرة (7)
	8. يتم استخدام نسبة العائد على المبيعات كأحد المقاييس لتقييم الأداء	3.99 (0.89)	كبيرة (4)	3. توجد زيادة في إيرادات السنة الحالية عن السنوات السابقة.	3.51 (1.04)	كبيرة (8)
H2 (0.57) كبيرة	1. تعمل المنشأة على تحقيق أعلى درجة من رضا العملاء	4.36 (0.71)	كبيرة جداً (1)	5. تقوم إدارة المنشأة بتطوير نوعية المنتجات التي تقدمها للعملاء	4.22 (0.72)	كبيرة جداً (5)
	2. تسعى المنشأة إلى تقديم أفضل المنتجات باستخدام التكنولوجيا	4.34 (0.72)	كبيرة جداً (2)	4. تحصل المنشأة على ولاء العميل من خلال تقديم المنتج في أقرب وقت ممكن	4.18 (0.80)	كبيرة (6)
	6. يتم العمل بمتطلبات وحاجات العميل	4.32 (0.55)	كبيرة جداً (3)	3. يوجد بالمنشأة قسم لخدمة العميل وتم تدريبه للتعامل مع عميل	3.96 (0.87)	كبيرة (7)
	7. تعمل المنشأة على تطوير العلاقة مع العملاء	4.24 (0.83)	كبيرة جداً (4)	8. بعد معيار الاحتفاظ بالعملاء مقارنة بعدد العملاء الذين تركوا	3.84 (1.10)	كبيرة (8)

<sup>1</sup> الرقم الذي يسبق كل فقرة هو رقم الفقرة بالاستبانة.

البعد	الفقرة <sup>1</sup>	المتوسط والانحراف المعياري	درجة التوافر والترتيب	الفقرة	المتوسط والانحراف المعياري	درجة التوافر والترتيب
H1 (0.52) كبيرة	7. تستجيب المنشأة إلى شكاوى العملاء وتعالج الخلل في وقت قصير	4.12 (0.71)	كبيرة (1)	5. تقوم إدارة المنشأة بعقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين	4.03 (0.95)	كبيرة (5)
	3. يتم مراقبة الجودة في كل مرحلة من مراحل العمليات الداخلية	4.11 (0.81)	كبيرة (2)	8. يوجد أثر إيجابي لحملات الدعاية والإعلان في استقطاب أعداد جديدة من العملاء	3.93 (0.82)	كبيرة (6)
	6. برأي في العمليات الإدارية الداخلية مسألة الترابط والتكامل مع قوانين وسياسات المنشأة	4.08 (0.85)	كبيرة (3)	2. تقوم إدارة المنشأة بتصميم المنتجات بما يتواءم مع حاجات العملاء المتعددة	3.92 (0.83)	كبيرة (7)
	1. يتم تقديم المنتجات من خلال دراسة احتياجات ورغبات العملاء	4.07 (0.74)	كبيرة (4)	4. توجد سرعة في تنفيذ الإجراءات التي تخص العمليات الداخلية عما هو مخطط له	3.68 (0.96)	كبيرة (8)
H2 (0.73) كبيرة	7. يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة مفيدة للعمل	4.11 (0.76)	كبيرة (1)	1. تقدم المنشأة برامج تدريبية كافية للموظفين	3.84 (1.02)	كبيرة (5)
	8. تحرص المنشأة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي	4.08 (0.96)	كبيرة (2)	6. يوجد ولاء لدى الموظفين تجاه المنشأة بدرجة عالية	3.82 (1.00)	كبيرة (6)
	2. يتم تدريب الموظفين لتطوير قدراتهم وفقاً لاحتياجات العمل	3.99 (0.99)	كبيرة (3)	3. يوجد لدى الموظفين فكرة واضحة عن التوجه الاستراتيجي للشركة	3.78 (0.95)	كبيرة (7)
	5. يوجد لدى المنشأة نظام فعال للحوافز	3.86 (1.00)	كبيرة (4)	4. تنخفض نسبة الموظفين الذين يتركون العمل وينتقلون إلى شركات أخرى	3.70 (0.97)	كبيرة (8)

وبين الجدول (2) أن المتوسطات الحسابية لدرجات توافر البُعد المالي تراوحت قيمها بين (3.51-4.26)، حيث حصلت الفقرتان (2)، (1) على درجات توافر كبيرة جداً كان أعلاهما الفقرة رقم (2) والتي تنص على: "تعمل المنشأة على زيادة المنتجات لتحسين الإيرادات"، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وقيمتها (4.26)، في حين حصلت باقي الفقرات على درجات توافر كبيرة كان أدناها الفقرة رقم (3) والتي تنص على: "توجد زيادة في إيرادات السنة الحالية عن السنوات السابقة"، حيث حصلت على أقل متوسط حسابي وقيمتها (3.51). كما يبين الجدول حصول إجمالي الفقرات على متوسط حسابي قيمته (3.88) ودرجة توافر كبيرة، وهذا يدل على أن توافر البُعد المالي كان بدرجة كبيرة.

كما يبين الجدول (2) أن المتوسطات الحسابية لدرجات توافر بُعد العملاء تراوحت قيمها بين (3.84-4.36)، حيث حصلت الفقرات (1)، (2)، (6)، (7)، (5) على درجات توافر كبيرة جداً كان أعلاها الفقرة رقم (1) والتي تنص على: "تعمل المنشأة على تحقيق أعلى درجة من رضا العملاء"، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وقيمتها (4.36)، في حين حصلت باقي الفقرات على درجات توافر كبيرة كان أدناها الفقرة رقم (8) والتي تنص على: "يعد معيار الاحتفاظ بالعملاء مقارنة بعدد العملاء الذين تركوا التعامل مع المنشأة من مقاييس الأداء لدى المنشأة"، حيث حصلت على أقل متوسط حسابي وقيمتها (3.84). كما يبين الجدول حصول إجمالي الفقرات على متوسط حسابي قيمته (4.18) ودرجة توافر كبيرة، وهذا يدل على أن توافر بُعد العملاء كان بدرجة كبيرة.

وبين الجدول (2) أن المتوسطات الحسابية لدرجات توافر بُعد العمليات الداخلية تراوحت قيمها بين (3.68-4.12) وجميعها بدرجة توافر كبيرة، حيث حصلت الفقرة رقم (7) والتي تنص على: "تستجيب المنشأة إلى شكاوى العملاء وتعالج الخلل في وقت قصير" على أعلى متوسط حسابي وقيمتها (4.12)، في حين حصلت الفقرة رقم (4) والتي تنص على: "توجد سرعة في تنفيذ الإجراءات التي تخص العمليات الداخلية عما هو مخطط له" على أقل متوسط حسابي وقيمتها (3.68).

كما يبين الجدول حصول إجمالي الفقرات على متوسط حسابي قيمته (3.99) ودرجة توافر كبيرة، وهذا يدل على أن توافر بُعد العمليات الداخلية من وجهة نظر مفردات العينة كان بدرجة كبيرة.

إضافة إلى ذلك، فإن الجدول (2) يبين أن المتوسطات الحسابية لدرجات توافر بُعد التعلم والنمو تراوحت قيمها بين (3.70-4.11) وجميعها بدرجة توافر كبيرة، حيث حصلت الفقرة رقم (7) والتي تنص على "يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة مفيدة للعمل" على أعلى متوسط حسابي وقيمتها (4.11)، في حين حصلت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "تنخفض نسبة الموظفين الذين يتركون العمل وينتقلون إلى شركات أخرى" على أقل متوسط حسابي وقيمتها (3.70).

كما يبين الجدول حصول إجمالي الفقرات على متوسط حسابي قيمته (3.89) ودرجة توافر كبيرة، وهذا يدل على أن توافر بُعد التعلم والنمو كان

بدرجة كبيرة.

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
1	بُعد العملاء	4.18	0.566	كبيرة
2	بُعد العمليات الداخلية	3.99	0.621	كبيرة
3	بُعد التعلم والنمو	3.89	0.732	كبيرة
4	البُعد المالي	3.88	0.545	كبيرة
	بطاقة الأداء المتوازن ككل	3.99	0.523	كبيرة

يتضح من الجدول أعلاه (3) أن جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن حصلت على درجات توافر كبيرة، حيث حصل بُعد العملاء على الترتيب الأول بمتوسط حسابي قيمته (4.18)، ثم بُعد العمليات الداخلية بمتوسط حسابي قيمته (3.99)، وبُعد التعلم والنمو بمتوسط حسابي قيمته (3.89)، في حين حصل البُعد المالي على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قيمته (3.88).

كما يبين الجدول حصول إجمالي الأبعاد على متوسط حسابي قيمته (3.99) ودرجة توافر كبيرة، وهذا يدل على أن توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كان بدرجة كبيرة.

### 8.3. نتائج اختبار الفرض العام للبحث:

للإجابة عن السؤال الرئيسي للبحث (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تقييم أداء المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم)، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات مستوى الأداء في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات مستوى الأداء في المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأداء	الترتيب
8	تحقيق ميزة تنافسية أفضل	4.03	0.848	كبيرة	1
1	زيادة الإنتاج لدى المنشأة	3.99	0.757	كبيرة	2
5	زيادة الإنتاجية في المنشأة	3.96	0.824	كبيرة	3
2	زيادة العائد على الأصول	3.93	0.699	كبيرة	4
6	تحسين جودة المنتجات المقدمة	3.87	0.869	كبيرة	5
3	نمو في المبيعات	3.86	0.743	كبيرة	6
7	تحقيق كفاءة التكلفة	3.86	0.812	كبيرة	7
4	زيادة التدفق النقدي في المنشأة	3.76	0.877	كبيرة	8
	المتوسط العام	3.91	0.635	كبيرة	

وبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لمستويات الأداء في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تراوحت قيمها بين (3.76-4.03) وجميعها بمستويات أداء كبيرة، حيث حصلت الفقرة رقم (8) والتي تنص على: "تحقيق ميزة تنافسية أفضل" على أعلى متوسط حسابي وقيمته (4.03)، في حين حصلت الفقرة رقم (4) والتي تنص على: "زيادة التدفق النقدي في المنشأة" على أقل متوسط حسابي وقيمته (3.76). كما يبين الجدول حصول إجمالي الفقرات على متوسط حسابي قيمته (3.91) ومستوى أداء كبير، وهذا يدل على أن مستوى الأداء في المنشآت الصغيرة والمتوسطة تأثر بدرجة كبيرة بعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

### 8.4. نتائج اختبار الفروض الفرعية:

نتائج إجابة الأسئلة الفرعية، والتي تنص على: (يوجد أثر عند تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن) على تقييم الأداء في المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم، وللإجابة عن هذا السؤال تم إجراء تحليل الانحدار البسيط.

جدول رقم (5): تحليل التباين الأحادي لتأثير تطبيق البُعد المالي، بُعد العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو ببطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء في المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الانحدار	9.417	1	9.417	33.395	0.000
اليوافي	20.868	74	0.282		
الكلي	30.285	75			
بُعد العملاء					
الانحدار	13.172	1	13.172	56.959	0.000
اليوافي	17.113	74	0.231		
الكلي	30.285	75			
بُعد العمليات الداخلية					
الانحدار	16.982	1	16.982	94.468	0.000
اليوافي	13.303	74	0.180		
الكلي	30.285	75			
بُعد التعلم والنمو					
الانحدار	9.675	1	9.675	34.738	0.000
اليوافي	20.610	74	0.279		
الكلي	30.285	75			

يبين الجدول رقم (5) أن قيمة مستوى الدلالة في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بلغت (0.00) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود أثر لتطبيق البُعد المالي وبُعد العملاء وبُعد العمليات الداخلية وبُعد التعلم والنمو على تقييم الأداء في المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم. وللتأكد من آثار الأبعاد المذكورة سابقاً، يوضح جدول (6) ذلك من خلال استخدام تحليل الانحدار.

جدول رقم (6): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء في المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم

البُعد	قيمة B	قيمة Beta	قيمة t	مستوى الدلالة	معامل التحديد
البُعد المالي	0.650	0.558	5.779	0.000	0.302
بُعد العملاء	0.741	0.659	7.547	0.000	0.427
بُعد العمليات الداخلية	0.766	0.749	9.719	0.000	0.555
بُعد التعلم والنمو	0.491	0.565	5.894	0.000	0.310

يبين الجدول رقم (6) أن قيمة مستوى الدلالة للبُعد المالي كانت أقل من (0.05)، وأن تطبيق البُعد المالي ببطاقة الأداء المتوازن فسر ما نسبته 30.2% من التباين الحاصل في مستوى الأداء في المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم، الأمر الذي يدل على وجود أثر كبير لتطبيق البُعد المالي ببطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء في المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم. كما أن قيمة مستوى الدلالة لبُعد العملاء كانت أقل من (0.05)، وتطبيق بُعد العملاء ببطاقة الأداء المتوازن فسر ما نسبته 42.7% من التباين الحاصل في مستوى الأداء في المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم، وهذا يدل على وجود أثر كبير لتطبيق بُعد العملاء ببطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء في المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم. ونظراً إلى نتائج الجدول، فإن قيمة مستوى الدلالة لبُعد العمليات الداخلية كانت أقل من (0.05)، وتطبيق بُعد العمليات الداخلية ببطاقة الأداء المتوازن فسر ما نسبته 55.5% من التباين الحاصل في مستوى الأداء في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وهذا يدل على وجود أثر كبير لتطبيق بُعد العمليات الداخلية ببطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء في المنشآت الصغيرة والمتوسطة. وأخيراً فإن قيمة مستوى الدلالة لبُعد التعلم والنمو كانت أقل من (0.05)، وتطبيق بُعد التعلم والنمو ببطاقة الأداء المتوازن فسر ما نسبته 31% من التباين الحاصل في مستوى الأداء في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وهذا يدل على وجود أثر كبير لتطبيق بُعد التعلم والنمو ببطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء في المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم.

## 9. النتائج والتوصيات ومجالات البحث المقترحة

### 9.1. النتائج:

- هناك أثر لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء في المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم.
- تتوافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المنشآت الصغيرة والمتوسطة حسب الترتيب الآتي: بُعد العملاء يليه بُعد العمليات الداخلية ثم بُعد التعلم والنمو وأخيراً البُعد المالي.
- ساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن المنشآت في تحقيق ميزة تنافسية أفضل. ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة إبراهيم (2018).
- تحرص المنشآت على الاهتمام بالعملاء وتحقيق درجة عالية من رضاهم.
- وفقاً للعينة فإن المنشآت المتوسطة هي الأكثر تطبيقاً لبطاقة الأداء المتوازن من المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر.
- المنشآت التي تقع في المنطقة الشرقية هي الأكثر تطبيقاً لبطاقة الأداء المتوازن.
- تهتم المنشآت بالموظفين ذوي الخبرات العملية الخاصة المفيدة للعمل وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة المحروق (2017).

### 9.2. التوصيات:

- ضرورة قيام المنشآت الصغيرة والمتوسطة ببناء خطتها الاستراتيجية وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن.
- ضرورة تعاون الموظفين مع الإدارة وذلك لتحقيق أهداف المنشأة بحيث يُعتمد على بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات الأداء لتحقيق الاستراتيجية.
- ضرورة اختيار مؤشرات قياس واضحة تساعد في تحقيق استراتيجية المنشأة.
- ضرورة العمل على نشر مفهوم بطاقة الأداء المتوازن نظراً لأهميتها في تقييم وتحسين الأداء وإعطاء ميزة تنافسية للشركات.



- ضرورة العمل على تطوير قدرات العاملين بالمنشآت من خلال وضع الخطط والورش التدريبية واستقطاب الخبراء القادرين على استخدام بطاقة الأداء المتكاسم.

### 9.3. مجالات البحث المقترحة:

- التوسع في عمل هذه الدراسة لتمثل القطاع المالي بحكم وجود خصائص مختلفة.
- التوسع في عمل هذا المجال البحثي حيث يشمل دراسة أثر بطاقة الأداء المتوازن على تجنب المخاطر للمنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم.
- تقديم مقارنة مرجعية لهذه الدراسة بحيث تشمل مقارنة مدى أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تقييم أداء المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم في السعودية والمنشآت المماثلة لها في الدول الخليجية الإقليمية والدول المتقدمة.

## نبذة عن المؤلفين

### عيبر محمد العزاز

باحث مستقل، abeer@alazzaz.net، 00966558040888

أ. العزاز، سعودية، حاصلة على درجة الماجستير في المحاسبة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك فيصل، الأحساء، المملكة العربية السعودية. رئيسة لجنة المراجعة في شركة العزاز القابضة، تشغل منذ خمس سنوات وظيفة مساعد المدير المالي لدى شركة العزاز للكيمياء. تتجه اهتماماتها البحثية نحو أنظمة التكاليف وأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، وفي المحاسبة المالية وارتباطها بإدارة الأرباح، وتحليل القوائم المالية، وفي تحليل وفهم أنظمة الرقابة الداخلية وارتباطها بالمراجعة الخارجية والمحاسبة القضائية، ومعايير المحاسبة الدولية، وحوكمة الشركات العائلية.

### محمد بن إبراهيم بوهيا

قسم المحاسبة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك فيصل، الأحساء، المملكة العربية السعودية، mbuhaya@kfu.edu.sa، 00966509325928

د. بوهيا دكتوراه من جامعة برايتون، سعودي، أستاذ مساعد، وكيل كلية إدارة الأعمال للشؤون الأكاديمية، عضو مجلس التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد بالكلية. شارك في عدة مؤتمرات في المملكة المتحدة. لديه دافع كبير من خلال المعرفة المتعمقة بالتغيير التنظيمي إلى جانب المعرفة العملية القائمة على البحث لتطوير التغيير المحاسبي الإداري الاستراتيجي. يعمل على تصميم وتطبيق مؤشرات الأداء. مهتم بإجراء دراسات حول التغيير في إدارة الأداء وأنظمة القياس؛ مثل بطاقة الأداء المتوازن، ونظرية القيود، وتأثير السلوك النفسي والمجتمعي على هذه التغييرات.

## المراجع

- إبراهيم، الهادي آدم. (2018). بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء المالي للشركات الصناعية السودانية، دراسة تطبيقية. *مجلة الدراسات العليا لجامعة النيلين*، 12(47)، 36-57.
- ارشيد، عقلة. (2020). الأساليب المحاسبية الإدارية المستخدمة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، دراسة على المشاريع في منطقة تبوك. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 8(3)، 21-405.
- الأبيض، شعله أبوالقاسم. (2017). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الشركات: دراسة حالة الشركة العامة للمياه والصرف الصحي. *مجلة الجامعي*، بدون رقم مجلد(25)، 87-259.
- الجدلي، عائشة جميعه. (2018). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على أداء العاملين: دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي بمحافظة جدة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 2(9)، 1-17.
- السويد، محمد ناصر. (2019). تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أداة للتخطيط الاستراتيجي في جامعة المجمعة نموذجاً للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم التربوية*، بدون رقم مجلد(17)، 421-72.
- المحروق، عبد المنعم سالم. (2017). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء: دراسة تطبيقية بفروع مصرف الجمهورية بالمنطقة الغربية. *المجلة الليبية للدراسات*، 2(132)، 91-118.
- المفيز، خولة عبدالله. (2016). تقييم أداء كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 7(5)، 32-304.
- الموسى، ناهد عبدالله. (2017). تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الكليات

- التقنية في المملكة العربية السعودية. *مجلة الإدارة التربوية*، 4(14)، 73-15.
- بلاسكة، صالح. (2012). *قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات*. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- دمهوري، أمل محمد. (2018). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمدينة جدة. *المجلة العربية للإدارة*، 38(1)، 98-163.
- راهي، أحمد. (2015). إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الميزة التنافسية (بحث تطبيقي في عينة من المصارف الأهلية العراقية). *مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 18(1)، 39-222.
- طلال، زغبة وعريوه، محاد. (2018). أهمية بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء شركات التأمين - دراسة حالة شركة (TRUST) للتأمينات بالجزائر 2014-2016. *مجلة البشائر الاقتصادية*، 3(4)، 20-507.
- عبد الحليم، نادية راضي. (2005). دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية لجامعة الأزهر*، 21(2)، 1-34.
- عبيد، راوية رضا. (2017). تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق جودة التعليم ودعم المركز التنافسي للجامعات السعودية. *مجلة الفكر المحاسبي*، 21(4)، 360-400.
- عريوه، محاد وبلعجوز، حسين. (2020). *المحاسبة الإدارية الاستراتيجية تطورات أساليب المحاسبة الإدارية لتقييم الأداء في ظل بيئة الأعمال الحديثة*. الطبعة الثانية، القاهرة، جمهورية مصر العربية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- علي، عادل حسين. (2018). استخدام المؤشرات المالية وغير المالية (بطاقة الأداء المتوازن) في تقييم أداء شركة الكندي لإنتاج الأدوية والفحاحات البيطرية 2012-2014. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية لجامعة الأتنيار*، 1(21)، 39-362.
- كتلو، حسن رضوان. (2014). بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء في المنظمات الخدمية: دراسة تطبيقية. *مجلة تنمية الرافدين لجامعة الموصل*، 36(116)، 51-125.
- محمد، كمال أحمد. (2015). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمصارف السودانية. *مجلة الدراسات العليا لجامعة النيلين*، 3(11)، 1-23.
- الهيئة السعودية العامة للإحصاء. (2018). *مصح المنشآت الصغيرة والمتوسطة*. متوفر بموقع: <https://www.stats.gov.sa/ar/919> (تاريخ الاسترجاع: 2019/07/15).
- Abdel Halim, N.R. (2005). Damj muasharat al'ada' albiyyi fi bitaqat al'ada' almutawazin litafeil dawr munazamat al'aemal fi altanmiat almustadamati 'Integrating environmental performance indicators into the balanced scorecard to activate the role of business organizations in sustainable development'. *Journal of Economic and Administrative Sciences - Al-Azhar University*, 21(2), 1-34. [in Arabic]
- Al-Abyad, S.A. (2017). Dawr bitaqat al'ada' almutawazin fi taqyim 'ada' alsharikati: Dirasat halat alsharikat aleamat lilmiah walsirf alsihi 'The role of the balanced scorecard in evaluating the performance of companies: A case study of the General Company for Water and Wastewater'. *University Journal*, n/a(25), 259-87. [in Arabic]
- Ali, A.H. (2018). Aistikhdam almuashirat almaliat waghayr almaliat (bitaqat al'ada' almutawazin) fi taqyim 'ada' sharikat alkanadii li'iantaj al'adwiat walliqahat albitariat 2012-2014 'The use of financial and non-financial indicators (balanced scorecard) in evaluating the performance of Al-Kindi Company for the Production of Veterinary Medicines and Vaccines 2012-2014'. *Journal of Economic and Administrative Sciences: Anbar University*, 1(21), 339-62. [in Arabic]
- Al-Jahdali, A. J. (2018). 'Athar aistikhdam bitaqat al'ada' almutawazin ealaa 'ada' aleamilin: Dirasat maydaniat fi mustashfaa almalik fayсал atkhususii bimuhafazat jid 'The effect of using the balanced scorecard on employee performance: A field study at King Faisal Specialist Hospital in Jeddah'. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 2(9), 1-17. [in Arabic]
- Al-Mafeez, K.A. (2016). Taqyim 'ada' kuliyat aldirasat altatbiqiat wakhidmat almutamae bijamieat almalik sued bi'istikhdam bitaqat al'ada' almutawazina 'Evaluating the performance of the College of Applied Studies and Community Service at King Saud University using the balanced scorecard'. *The Specialized International Educational Journal*, 5(7), 304-32. [in Arabic]
- Al Mahrouq, A.S. (2017). 'Istikhdam bitaqat al'ada' almutawazin fi taqyim al'ada'a: Dirasat tatbiqat bifurou masraf aljumhuriat balmntqt algharbihi 'The use of the balanced scorecard in evaluating performance: An applied study in the branches of Al-Jumhouria Bank in the Western Region'. *Libyan Journal of Studies*, 2(13), 91-118. [in Arabic]
- Al-Mousa, N.A. (2017). Tatbiq bitaqat al'ada' almutawazin fi taqyim 'ada' alkulyat altaqniat fi almamlakat allearabiit alsaudia 'Application of the balanced scorecard in evaluating the performance of technical colleges in the Kingdom of Saudi Arabia'. *Journal of Educational Administration*, 4(14), 15-73. [in Arabic]
- Al-Sweden, M.N. (2019). Tatbiq bitaqat al'ada' almutawazin 'adatan liltakhtit al'istratiji fi jamieat almujaameat namudhajaan liljamieat alnnashiat bialmamlakat allearabiit alsaudia 'The application of the balanced

- altaelim wadaem almarkaz altanafusii liljamieat alsaediati 'The effect of using the balanced scorecard in achieving the quality of education and supporting the competitive position of Saudi universities'. *Journal of Accounting Thought*, 21(4), 360–400. [in Arabic]
- Rahi, A. (2015). 'limkaniat tatbiq bitaqat al'ada' almutawazin lithahaqibiq almayazat altanafusia (bhatha tatbiqi fi eayinat min almasarif al'ahlia aleiraqiata) 'The possibility of applying the balanced scorecard to achieve competitive advantage (applied research in a sample of Iraqi private banks)'. *Al-Qadisiyah University Journal of Administrative and Economic Sciences*, 18(1), 222–39. [in Arabic]
- Saudi General Authority for Statistics. (2019). *Masah Almunshat Alsaghirat Walmutawasita* 'Small and Medium Enterprises Survey'. Available at: <https://www.stats.gov.sa/ar/919> (accessed on 30/01/2019) [in Arabic]
- SBA Office of Advocacy. (2019). *Small Businss Profil*. Washington, United States: U.S. Small Business Administration's Office of Advocacy.
- Talal, Z. and Ariwa, M. (2018). 'Ahamiyat bitaqat al'ada' almutawazin fi qias wataqyim 'ada' sharikat altaamin - Dirasat halat sharika (TRUST) liltaminat bialjazayir 2014-2016 'The importance of the balanced scorecard in measuring and evaluating the performance of insurance companies - A case study of (TRUST) insurance company in Algeria 2014-2016'. *Al-Bashaer Economic Journal*, 4(3), 507–20. [in Arabic]
- Ward, C.R. (2020). *Business Statistics*. London, United Kingdom: House of Commons Library.
- scorecard is a tool for strategic planning at Majmaah University, as a model for emerging universities in the Kingdom of Saudi Arabia'. *Journal of Educational Sciences*, n/a(17), 421–72. [in Arabic]
- Althunaiian, S. (2014). *Exploring the Use of the Balanced Scorecard in the Healthcare Sector of the Kingdom of Saudi Arabia: Rhetoric and Reality*. PhD Thesis, School of Management, University of Bradford, Bradford, United Kingdom.
- Ariwa, M. and Belagouz, H. (2020). *Almuhasabat Al'idariat Al'iistratijiit Tawawurat 'Asalib Almuhasabat Al'idariat Litaqyim Al'ada' Fi Zili Bayyat Al'aemal Alhadithati* 'Strategic Management Accounting Developments of Management Accounting Methods For Evaluating Performance in Light of the Modern Business Environment'. Second Edition. Cairo, Arab Republic of Egypt: Arab Organization for Administrative Development, League of Arab States. [in Arabic]
- Armitage, H. (2016). The use of management accounting techniques by small and medium-sized enterprises: A field study of Canadian and Australian practice. *Accounting Perspectives*, 15(1), 31–69.
- Blaska, S. (2012). *Qabliat Tatbiq Bitaqat Al'ada' Almutawazin Ka'adat Litaqyim Al'iistratijiit Fi Almuasasat Alaiqtisadiat Aljazayrita-Drasat Halat Bed Almuasasati* 'The Applicability of the Balanced Scorecard as a Tool For Evaluating the Strategy in the Algerian Economic Corporation - A Case Study of Some Institutions'. Master Thesis, College of Economics, Business and Management Sciences, Farhat Abbas University, Setif, Algeria. [in Arabic]
- Cardinaela, E. and van Veen-Dirks, P.M. (2010). Financial versus non-financial information: The impact of information organization and presentation in a balanced scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 35(6), 565–78.
- Chang, L. (2007). The NHS performance assessment framework as a balanced scorecard approach: Limitations and implications. *International Journal of Public Sector Management*, 20(2), 101–17.
- Cooper, D.J. (2017). Popularizing a management accounting idea: The case of the balanced scorecard. *Contemporary Accounting Research*, 34(2), 991–1025.
- Damanhour, A.M. (2018). Athar tatbiq bitaqat al'ada' almutawazin ealaa tahsin al'ada'i: dirasat tatbiqiat ealaa albnuk altijariat bimadinat jidat 'The impact of implementing the balanced scorecard on improving performance: An empirical study on commercial banks in Jeddah'. *Arab Journal of Management*, 38(1), 163–98. [in Arabic]
- Geuser, F.D. (2009). Does the balanced scorecard add value? Empirical evidence on its effect on performance. *European Accounting Review*, 18(1), 93–122.
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review*, 46(1), 33–59.
- Ibrahim, H.A. (2018). Bitaqat al'ada' almutawazin wadawriha fi taqvim al'ada' almalii lilsharikat alsinaeiat alsudanyt: Drast tatbiqi 'The balanced scorecard and its role in evaluating the financial performance of Sudanese industrial companies: An applied study'. *Journal of Postgraduate Studies, Al-Neelain University*, 12(47), 36–57. [in Arabic]
- Irshad, A. (2020). Al'asalib almhasbyat al'adariat almstakhdamat fi almasharie alsaghirat walmutawstt: Dirasatan ealaa almasharie fi mintaqat tabuk 'Management accounting methods used in small and medium enterprises: A study on projects in the Tabuk region'. *World Journal of Economics and Business*, 8(3), 405–21. [in Arabic]
- Katalu, H.R. (2014). Bitaqat al'ada' almutawazin liqias al'ada' fi almunazamat alkhadamiat: Dirasat tatbiqiat 'Balanced scorecard for measuring performance in service organizations: An applied study'. *Al-Rafidain Development Journal, University of Mosul*, 36(116), 125–51. [in Arabic]
- Khairat, G.M. (2015). The balanced scorecard approach as a tool for performance evaluation in the hospitality industry. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 12(2), 135–58.
- Khan, A. and Alsharif, N. (2019). *SMEs and Vision 2030*. Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia: Jadwa Investment.
- Maran, L. B. (2018). Performance management system 'Stability': Unfolding the human factor-A case from the Italian public sector. *The British Review*, 50(3), 324–39.
- Mohammed, K.A. (2015). 'Athar aistikhdam bitaqat al'ada' almutawazin fi taqvim al'ada' almalii lilmasarif alsudani 'The effect of using the balanced scorecard in evaluating the financial performance of Sudanese banks'. *Journal of Postgraduate Studies, Al-Neelain University*, 3(11), 1–23. [in Arabic]
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–9
- Obaid, R.R. (2017). Tathir aistikhdam bitaqat al'ada' almutawazin fi tahqiq jawdat