

المحتوى الإعلامي لمقياس الأداء المتوازن
(دراسة تطبيقية على إحدى الشركات المصرية)

إعداد

دكتورة / ليلي محروس العقيلي
مدرس بقسم المحاسبة
كلية التجارة - جامعة طنطا

دكتورة / سلوى عبد الرحمن عبد الدايم
مدرس بقسم المحاسبة
كلية التجارة - جامعة طنطا

Abstract مستخلص البحث

يهدف هذا البحث إلى قياس المحتوى الإعلامي لمقياس الأداء المتوازن وقد تم اشتقاق ثلاث فروض رئيسية للدراسة في ضوء هدف البحث والأسئلة البحثية المرتبطة به، ويتضمن التحليل النظري

للبحث التعرف على نماذج قياس الأداء و مقياس الأداء المتوازن والتعرف على المؤشرات القائدة والتابعة للأداء، مع تناول تطور أجيال مقياس الأداء المتوازن والاستفادة منها في خلق القيمة وتحقيق أهداف الحوكمة والشفافية في التقارير المالية ، وتناول أثر الإفصاح عن مؤشرات مقياس الأداء المتوازن على شفافية الإفصاح في التقارير الداخلية والتقارير الخارجية وتناول القيمة الملائمة لمعلومات الإفصاح عن مقياس الأداء المتوازن وأهمية الإفصاح عنه بالنسبة لمستخدمي التقارير المالية وقياس المحتوى الإعلامي لمقياس الأداء المتوازن . وتم اختبار فروض البحث من خلال دراسة الحالة على احدي الشركات المصرية التي تطبق مقياس الأداء المتوازن من خلال التقارير السنوية والقوائم المالية لها في الفترة (٢٠٠٢-٢٠١٣) وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المؤشرات غير المالية في مقياس الأداء المتوازن باعتبارها مؤشرات قائدة للمؤشرات المالية التابعة ، والإفصاح عن مؤشرات مقياس الأداء المتوازن للأداء له أثر ايجابي على مستوى شفافية التقارير الداخلية والخارجية، كما أشارت النتائج إلى وجود محتوى إعلامي لمقياس الأداء المتوازن بكل أبعاده وأهمية استخدامه كمقياس شامل لأداء الشركة ككل. وتقتصر نتائج البحث النهائية ضرورة تركيز الإدارة على الإفصاح عن مقياس الأداء المتوازن لتحقيق الشفافية الداخلية والخارجية ومطلب أساسي لحوكمة الشركات وأهميته في تقييم الأداء ومن ثم التأثير على قرارات مستخدمي التقارير المالية.ولقد انتهت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات.

المصطلحات الأساسية:

أجيال مقياس الأداء المتوازن – المؤشرات القائدة والتابعة للأداء - حوكمة الشركات - الشفافية الداخلية – الشفافية الخارجية- المحتوى الإعلامي

اختلفت بيئة الأعمال الحديثة اختلافا كبيرا عن بيئة الأعمال التي كانت سائدة في الماضي، حيث اتصفت بيئة الأعمال القديمة بالسكون والاستقرار النسبي والبطء في التغيير ولفترات طويلة نسبيا، بينما اتصفت بيئة الأعمال الحديثة بالتغيرات السريعة والمتلاحقة على فترات قصيرة نسبيا ، سواء من حيث احتياجات ورغبات المستهلكين أو من حيث الضغوط المتزايدة الناتجة من شدة المنافسة سواء كانت محلية أو عالمية وظهور التكتلات الاقتصادية وافتتاح الأسواق العالمية والثورة التكنولوجية في مجال الإنتاج والتسويق ونظم المعلومات. فإذا رغبت الشركات في البقاء والاستمرار في المنافسة عليها القيام بإجراء تغييرات جذرية في العمليات الصناعية وتطبيق فلسفات إدارية جديدة بما يحفز المديرين والعاملين داخل تلك الشركات على مختلف مستوياتهم على تحقيق الأهداف ذات البعد الاستراتيجي . وبالتالي هناك عدة محاولات لتوفير إطار متكامل لكافة جوانب الأداء في المنشأة والحاجة لتطوير مقياس الأداء المتوازن لتحسين مستوى الشفافية في التقارير المالية.

٢ - طبيعة المشكلة

هناك محاولات من جانب بعض الباحثين (Taipaleenmäki and Ikäheimo,2013) للتقريب بين المحاسبة الإدارية والمحاسبة المالية في مجال قياس الأداء باستخدام مقياس الأداء المتوازن (BSC) Balance Scorecard الذي يشتمل على مؤشرات الأداء التشغيلي وأيضاً المقاييس الإستراتيجية التي ترتبط بعوامل النجاح الهامة (Kaplan and Norton,1993,1997) والتوازن بين الأبعاد المختلفة لمقياس الأداء المتوازن (المالي ، العميل، العمليات الداخلية والتعلم والنمو). إن التقارب بين المحاسبة الإدارية والمحاسبة المالية من خلال المؤشرات غير المالية والتي تمثل معلومات محاسبية إدارية وتشغيلية قائمة تندمج مع المقاييس والمؤشرات المالية التابعة للمحاسبة المالية ، وتساعد المحاسبة الإدارية في اتخاذ القرارات و تكون حافز لتحسين الأداء من قبل المديرين مما يؤدي الى تحسين الإفصاح الداخلي للتقارير الداخلية والتخطيط والرقابة على المدى الطويل وبالتالي على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، بينما تساهم المحاسبة المالية في اتخاذ القرار والتقييم عن طريق المساءلة المحاسبية والمحاسبة على التكلفة التاريخية وأيضاً التحول إلى المحاسبة على القيمة العادلة مما يؤدي إلى الشفافية الخارجية. ويقوم مقياس الأداء المتوازن بتحقيق الشفافية سواء كانت داخلية لأغراض المحاسبة الإدارية أو خارجية لأغراض المحاسبة المالية. إن عدم كفاية المعلومات التي توفرها القوائم المالية التقليدية للوفاء باحتياجات مستخدمي القوائم المالية أصبح غير مقبول في بيئة تتسم بالتغيرات التكنولوجية والاقتصادية الحادة وأيضاً تتميز بالمنافسة الشديدة في الأسواق العالمية ، وهناك قصور في التقارير المالية التاريخية عن الممارسات العملية بما لا يفي بمتطلبات الحوكمة. وهذا القصور في التقارير المالية نتج عنه قصور الإفصاح غير المالي بما

يرتبط بممارسة الحوكمة مع تجاهل الاعتراف بالأصول غير الملموسة المضمورة داخلياً والتي تمثل إحدى مسببات القيمة ورأس المال الفكري والأهداف الاجتماعية والبيئية مما يتطلب الحاجة لمقاييس أداء غير مالية مع المقاييس المالية مع قصور الإفصاح عن المعلومات المرتبطة بالتطورات في الأداء المستقبلي للمنشأة. وبناء على ما تقدم يحاول هذا البحث الإجابة على الأسئلة التالية:

١- ما مدى الحاجة إلى وجود مؤشرات الأداء غير المالية بجانب مؤشرات الأداء المالية حتى يمكن تحقيق التوازن بينهما؟

٢- ما هي المؤشرات القائدة والتابعة للأداء وطبيعة العلاقة بينهما في مقياس الأداء المتوازن كأحد نماذج قياس الأداء؟

٣- كيف يمكن الاستفادة من تطور أجيال مقياس الأداء المتوازن في خلق القيمة وتحقيق أهداف الحوكمة والشفافية للتقارير المالية؟

٤- هل الإفصاح عن مؤشرات مقياس الأداء المتوازن له اثر ايجابي على مستوى الشفافية في التقارير الداخلية والتقارير الخارجية؟

٥- هل الإفصاح عن مؤشرات مقياس الأداء المتوازن له محتوى إعلامي؟

٣- أهداف البحث:

يهدف البحث بصفة أساسية إلى قياس المحتوى الإعلامي لمقياس الأداء المتوازن في التقارير المالية ولتحقيق هذا الهدف يكون من الضروري تحقيق الأهداف الفرعية التالية:-

١- التعرف على عيوب مقاييس الأداء المالي ، مؤشرات مقياس الأداء المتوازن والمؤشرات القائدة والتابعة للأداء.

٢- التعرف على مراحل تطور مقياس الأداء المتوازن ودورها في خلق القيمة وتحقيق أهداف الحوكمة والشفافية

٣- التعرف على أثر الإفصاح عن مؤشرات مقياس الأداء المتوازن على شفافية التقارير الداخلية وشفافية التقارير الخارجية.

٤- التعرف على دور الجهات المنظمة للإفصاح عن مؤشرات مقياس الأداء المتوازن.

٥- قياس المحتوى الإعلامي لمقياس الأداء المتوازن .

٤- أهمية البحث :

تبرز أهمية هذا البحث في محاولة معالجة قصور التقارير المالية في توفير معلومات عن أداء المنشأة ككل وذلك من خلال الاستفادة من تطور أجيال مقياس الأداء المتوازن خاصة بعد تأكيد قواعد حوكمة الشركات وما تنطوي عليه من آليات سواء كانت داخلية أو خارجية تعمل على تحسين الأداء والاستغلال

الأمثل للموارد الاقتصادية مع تفعيل دور الرقابة المحاسبية، والمساءلة على مختلف المستويات الإدارية، والحد من حالات الفساد الإداري والمالي وذلك بتحقيق مستوى من الشفافية في التقارير الداخلية والتقارير الخارجية وبالتالي ينعكس ذلك على قرارات مستخدمي القوائم المالية ، بالإضافة إلى أهمية التعرف على مدي الاستفادة من تطبيق هذه المتغيرات الهامة في بيئة الأعمال المصرية.

٥- حدود البحث

- تتعدد نماذج قياس أداء الشركات ولكن تم التركيز في الجانب النظري والتطبيقي على مقياس الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة فقط بالقدر الذي يخدم هدف البحث.
- تم قياس مستوى الشفافية باستخدام مقياس Stander & poor دون التعرض للأساليب الأخرى للقياس.
- تم تناول آليات حوكمة الشركات بالقدر الذي يخدم هدف البحث.

٦- منهج البحث

من خلال الإجابة على التساؤلات البحثية التي تمثل جوهر المشكلة وتحقيقاً لأهداف البحث فإنه يتم الاعتماد على المنهج الاستقرائي والاستنباطي معاً وذلك من خلال استقراء وتحليل ما يتضمنه الفكر المحاسبي من كتابات وبحوث وإصدارات تتعلق بموضوع البحث ومن خلال الاعتماد على تحليل التقارير والقوائم المالية لإحدى الشركات المصرية التي تطبق مقياس الأداء المتوازن وتفصح عن المعلومات المرتبطة به في التقارير المالية وذلك لقياس الأثر على تحقيق شفافية التقارير المالية وقياس المحتوى الإعلامي لمقياس الأداء المتوازن.

تنظيم البحث

القسم الأول :الإطار العام للبحث

القسم الثاني : الدراسات السابقة

القسم الثالث : مقياس الأداء المتوازن

- المقاييس المالية للأداء وأوجه الانتقادات الموجه إليها
- المقاييس غير المالية للأداء والاختلاف بين نظم قياس الأداء التقليدي والاستراتيجي

- تطور أجيال مقياس الأداء المتوازن

القسم الرابع : شفافية الإفصاح عن مقياس الأداء المتوازن في التقارير المالية

- محددات الإفصاح عن مؤشرات مقياس الأداء المتوازن
- جهود المنظمات المهنية للتوسع في الإفصاح عن مقياس الأداء المتوازن

- شفافية الإفصاح للتقارير الداخلية والتقارير الخارجية
- القسم الخامس : أثر الإفصاح عن مقياس الأداء المتوازن على أسعار الأسهم**
- أهمية الإفصاح عن مقياس الأداء المتوازن لمستخدمي القوائم المالية
- القيمة الملائمة لمعلومات الإفصاح عن مقياس الأداء المتوازن
- المحتوى الإعلامي لمقياس الأداء المتوازن
- القسم السادس : الدراسة التطبيقية**
- القسم السابع : الخلاصة والنتائج والتوصيات**
- القسم الثانی : الدراسات السابقة**
- يمكن تقسيم الدراسات السابقة إلى
- دراسات تناولت أهم التطورات في مقياس الأداء المتوازن ونماذج قياس الأداء
- دراسات تناولت الإفصاح عن مقياس الأداء المتوازن في التقارير المالية
- دراسات تناولت المحتوى الإعلامي لمقياس الأداء المتوازن
- ١-دراسات تناولت أهم التطورات في مقياس الأداء المتوازن ونماذج قياس الأداء
- أولاً :- أهم التطورات في مقياس الأداء المتوازن طبقاً لـ Kaplan& Norton (2013, oque)

جدول رقم (١)

المتغيرات الهامة	العنوان	السنة / نوع
يعتبر مقياس الأداء المتوازن أساس التطوير لأنه قياس أداء متفوق يستخدم المقاييس المالية وغير مالية ، تم تحديد أربعة أبعاد (المالي ، العميل ، العمليات الداخلية ، التعلم والابتكار)، كما يعتبر مقياس الأداء المتوازن ذات رؤية مستقبلية (أداء طويل الأجل)	مقياس الأداء المتوازن : المقاييس التي تفوق الأداء	1992/ مقالة
مقياس الأداء ليس مجرد قياس فقط بل أيضاً نظام إدارة للحفز من اجل التحسين ، الشفافية تكون هامة وذلك لمقياس أداء متوازن ناجح . بالإضافة إلى أن مقياس الأداء المتوازن يجب أن يتم تصميمه بصورة محددة ليتلاءم مع مهمة الشركة والإستراتيجية والتكنولوجيا.	وضع مقياس الأداء المتوازن في التطبيق	1993/ مقالة
تحول مقياس الأداء من مجرد نظام قياس إلى نظام الأداء الإستراتيجي، تحديد أربعة مراحل هامة لتنفيذ مقياس أداء متوازن جيد. كما تم إعادة تصنيف العمليات الداخلية والتعلم والنمو، حيث تحول الابتكار إلى العمليات الداخلية وإضافة عنصر النمو إلى تعلم العاملين ، ويتم ربط المقاييس مع بعضها البعض في علاقات سببية ، كما يربط الإستراتيجية والرؤية .	مقياس الأداء المتوازن: ترجمة الإستراتيجية إلى واقع	1996/ كتاب
ترجمة الإستراتيجية إلى عناصر تشغيلية : بناء خرائط إستراتيجية ، توافق التنظيم لخلق التعاون : خلق وحدة أعمال تعاونية، عمل إستراتيجية لكل فرد ولكل وظيفة: خلق وعى استراتيجي ، تحديد الأهداف على مستوى الفرد والفريق. واتخاذ قرارات إستراتيجية كعمليات مستمرة في التخطيط والموازنة والتغذية العكسية ، بالإضافة إلى تعلم التغيرات من خلال تحفيز جهود القيادة التنفيذية.	التنظيم بالتركيز على الإستراتيجية :- كيف يمكن للشركات التي تطبق مقياس الأداء المتوازن الإستمرار في بيئة تنافسية جديدة .	2001/ كتاب
خرائط إستراتيجية مرئية ، تفسير علاقة السبب والتأثير بشكل مرئي إلى ما هو العمل وما هو غير ذلك بطريقة يقدر أن يفهمها كل فرد داخل الشركة مما يساعد كل الأطراف التي تشترك في الإستراتيجية داخل التنظيم .	الخرائط الإستراتيجية: تحول الأصول غير الملموسة إلى مخرجات ملموسة	2004/ كتاب
توافق : مصدر القيمة الاقتصادية ، إستراتيجية الشركة والهيكل التنظيمي توافق ما بين إستراتيجية المالية والعميل ، توافق ما بين العمليات الداخلية والتعلم والنمو والتكامل الاستراتيجي ، توافق بين مجلس الإدارة والمستثمرين ، توافق بين الشركاء الخارجيين ، إدارة عمليات التوافق.	التوافق/استخدام مقياس الأداء المتوازن وذلك لخلق شركة تقوم على التعاون (العمال هم الملاك)	2006/ كتاب

ثانياً :- نماذج قياس الأداء (Watts and McNair ، 2012)

جدول رقم (٢)

الوصف	النموذج و المؤلف
تم استخدام مفهوم لوحة الأداء في آخر القرن ١٩ في منتصف الخمسينات وذلك كأداة لخدمة إدارة الشركة ، فهي متنوعة وغير محددة بالمؤشرات المالية فقط ، ولكن تم تطويرها من خلال المهمة والأهداف لكل وحدة ، وتشمل على ترجمة رؤية ومهمة الوحدات إلى مجموعة من الأهداف التي تشتق من عوامل النجاح التي يتم تحديدها وترجمتها إلى مجموعة كمية من مؤشرات الأداء الهامة . تميل إلى التركيز أكثر من اللازم على المقاييس المالية وهذا عند التطبيق العملي ويتضمن مقاييس غير مالية ولكن بشكل أقل. عند تجميع بيانات عن المقاييس تعتمد على داخل الشركة أكثر من خارجها مثل المقاييس عن المستهلك كما تركز على الشركة ككل أو الوحدات الفرعية بها من خلال المهمة والأهداف أكثر من تركيزها على الإستراتيجية	لوحة الأداء Tableau de Bord Epstein & Manzoni,1997 Pezet,2009
ويتضمن مقاييس للأداء سواء كان داخلياً أو خارجياً كما يوجد مقاييس على مستوى القسم وعلى مستوى الشركة بحيث يعكس رؤية الشركة وأهداف منشآت الأعمال. ويتميز هرم الأداء انه يوضح العلاقة بين إستراتيجية المنشأة ومقاييس الأداء المستخدمة سواء الداخلية أو الخارجية إلا انه يعيب هرم الأداء ان العلاقة بين المقاييس المالية وغير المالية من الصعب توضيحها على الرغم من منطقية العلاقة وعلى سبيل المثال فان العامل في المصنع يمكن أن يؤثر في معدل العائد على الاستثمار للمنشأة ككل وعلى الرغم من منطقية هذه العلاقة إلا انه لا يمكن التعبير عنها بشكل يربط بين مقاييس الأداء غير المالية للعامل وبين قاييس الأداء المالية للمنشأة.	هرم الأداء Performance Pyramid Lynch & Cross, 1991
يعكس مقياس الأداء المتوازن العديد من الخصائص لإطارات القياس الأخرى ويربط القياس برؤية التنظيم وبالتالي لا يوجد مؤشر أداء بمفرده يؤثر على أداء التنظيم، ومقياس الأداء المتوازن يترجم رؤية الأعمال التجارية إلى أهداف ومقاييس للأداء في أربع أبعاد وهي المالي والعميل والعمليات الداخلية والتعلم والنمو .	مقياس الأداء المتوازن The balanced scorecard Kaplan& Norton, 1992
والتطوير الاستراتيجي لمقياس الأداء المتوازن بناء على نموذج Kaplan & Norton عام ١٩٩٢ وتم الدمج بين المؤشرات القائدة والتابعة التي تنتج اثنان من سلسلة علاقات السبب والآخر ، وتتضمن هذه العملية ترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة من الافتراضات عن علاقة السبب والآخر ، مقياس الأداء المتوازن ليس مجرد أنظام إدارة إستراتيجية ولكنه أيضاً نظام للرقابة الإستراتيجية .	مقياس الأداء المتوازن الاستراتيجي The Strategic balanced scorecard, Kaplan&Norton,1996

<p>يتكون منشور الأداء من خمسة عناصر وهي (رضا الأطراف ذات المصلحة بالمنشأة ، الاستراتيجيات ، العمليات ، القدرات ، مساهمة الأطراف ذات مصلحة في المنشأة) وتكون النواحي الهامة لمنشور الأداء في إعادة تنظيم وتقوية العلاقات ما بين الأطراف ذات المصلحة وبين التنظيم . وتتمثل جوانب القوة في هذا النموذج انه يملك رؤية أكثر شمولاً لمختلف الأطراف المستفيدة مثل المستثمرين والعملاء كما انه يأخذ في اعتباره الأطراف الجديدة المستفيدة مثل العاملين والموردين وهناك نقاط ضعف للنموذج في انه لا يقدم إلا القليل عن كيفية فهم وإدراك مقاييس الأداء وكذلك لا يأخذ في حسابه أنظمة قياس أداء قائمة والتي تقوم المنشأة بتطبيقها .</p>	<p>منشور الأداء The performance Prism Neely,et al.,2000 Neely,et al.,2002</p>
---	---

٢- دراسات تناولت الإفصاح عن مقياس الأداء المتوازن في التقارير المالية

- **دراسة (AICPA, 1994)** : قدمت اللجنة التابعة للمعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين نموذجاً للتقرير عن الأعمال يعكس أنواع المعلومات التي يحتاجها المستثمرون والدائنون وغيرهم من مستخدمي التقارير المالية ويتكون النموذج من خمس فئات رئيسية هي: البيانات المالية وغير المالية ، وتحليل الإدارة للبيانات المالية وغير المالية ، والمعلومات عن التطلعات المستقبلية ، ومعلومات عن الإدارة وأهم المساهمين ، ومعلومات أساسية عن المنشأة.
- **دراسة (FASB, 2001)** : قام مجلس معايير المحاسبة المالية (FASB) بعمل نموذج للإفصاح الاختياري يشمل معلومات عن الخمسة مجموعات الصادرة المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA, 1994) بالإضافة إلى مجموعة سادسة تشمل الأصول غير الملموسة مثل البحوث والتطوير والموارد البشرية والعلاقات مع العملاء والابتكار وغيرها. ووجدت الدراسة أن المنشآت التي تعمل في صناعة الأدوية تفصح بشكل أكبر عن أنشطة البحوث والتطوير عن غيرها من الصناعات الأخرى ، ولعل السبب في ذلك يرجع إلى إدراك المنشآت التي تعمل في صناعة الأدوية لأهمية هذه المعلومات لدى المستثمرين لتقدير خطط واستراتيجيات الإدارة.
- **دراسة (Hooks et al. (2002)** : أوضحت هذه الدراسة وجود فجوة للمعلومات ناتجة عن تركيز تقارير الشركات على المؤشرات المالية وما يصاحبها من التزام بتطبيق المبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً أما المؤشرات غير المالية فتخضع للإفصاح الاختياري ، وقد ميز البحث بين نوعين من فجوة المعلومات وهما: فجوة التوقعات في المعلومات وهي الفجوة بين توقعات واحتياجات مستخدمي المعلومات وبين المتاح من المعلومات في التقارير المالية ، وعدم تماثل المعلومات الناتجة عن الاختلاف في حجم ونوع المعلومات المتاحة للمديرين وتلك المفصح عنها لمستخدم المعلومات الخارجي.
- **دراسة (Bean and Jarnag,2002)** : قام الباحثان بعمل دراسة لعرض تطبيقات تكامل مقياس الأداء المتوازن مع التقارير الفترية والسنوية ومدى تحققه لاقتراحات (AICPA, 1994) حيث قاما بدمج

مقياس الأداء المتوازن في التقارير المالية بناء على نموذج الأعمال الشامل لیتضمن معلومات عن التقرير المالي الحالي بالإضافة إلى المعلومات غير المالية. واستنتج الباحثان أن بعض المعلومات تم الإفصاح عنها في التقرير السنوي و ترتبط بشكل أساسي بالمقياس مثل التعلم والنمو ، أهداف الشركة ، الإستراتيجية وتأثير الصناعة على الشركة ، أما المعلومات عن الإدارة والمساهمين فيتم الإفصاح عنها في القوائم المالية طبقاً للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها .

- **دراسة (فايزة ، ٢٠٠٥) :** تناولت هذه الدراسة مشكلة تحسين جودة التقرير الخارجي عن أعمال المنشأة من خلال استخدام نظام قياس الأداء المتوازن ، وقامت الباحثة بوضع إطار مقترح للتقرير الخارجي عن أعمال المنشأة في ظل نظام القياس المتوازن للأداء من خمسة أبعاد ، حيث أضافت بعداً خامساً وهو "بعد إرادة الجودة". وتم دراسة مدى فعالية هذا الإطار المقترح بالتطبيق على إحدى المستشفيات الاستثمارية وعلى عينة من ٥٤ مفردة قُسمت إلى ثلاث مجموعات هي: مجموعة الرقابة والمجموعة التجريبية الأولى والمجموعة التجريبية الثانية ، وأشارت النتائج أن الإطار المقترح باستخدام مخرجات نظام القياس المتوازن للأداء يؤدي إلى تحسين الإفصاح الخارجي عن أعمال المنشأة بشكل جوهري.

- **دراسة (زغلول ، ٢٠٠٦) :** وتهدف هذه الدراسة إلى الربط بين نظام إدارة الأداء الاستراتيجي الذي يعكسه الجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن ومنظومة حوكمة الشركات وذلك لاشتقاق واختبار مجموعة من الخصائص الإستراتيجية التي تدعم فعالية آليات الحوكمة واعتمد على تحليل بيانات ٤٧ استمارة استقصاء موزعة على ٢٠ شركة من شركات قطاع الأعمال الخاص وقد خلصت الدراسة إلى أن الحوكمة على أساس القياس يجب ألا تنصب فقط على الأداء المالي وإنما يجب أن تمتد إلى الأداء غير المالي.

- **دراسة (مليجي ، ٢٠١٠) :** قام الباحث بمحاولة تطوير القياس المتوازن للأداء واستخدامه كمدخل لقياس مستوى الشفافية في التقارير المالية المنشورة بمنشآت الأعمال المصرية ، واعتمد الباحث في الدراسة التطبيقية على كل من أسلوب تحليل المحتوى لتحديد مدى التباين بين منشآت الأعمال المصرية و الإفصاح عن مؤشرات القياس المتوازن حيث تم تحليل ٤٥ شركة نشطة بالبورصة المصرية في ١٠ قطاعات اقتصادية مختلفة وكذلك أسلوب الدراسة الميدانية لاختبار مدى صلاحية المدخل المقترح على بيانات عينة من ١٤٠ استمارة استقصاء ، وأشارت نتائج الدراسة على وجود ارتباط بين مستوى الشفافية والمدخل المقترح لتطوير القياس المتوازن للأداء.

٣- دراسات تناولت المحتوى الإعلامي لمقياس الأداء المتوازن

- **دراسة (Amir & Lev,1996) :** تناولت هذه الدراسة أثر المعلومات المالية وغير المالية على القيمة السوقية للأسهم وباستخدام عينة من ١٤ شركة اتصالات أمريكية في فترة زمنية ١٠ سنوات (١٩٨٤ : ١٩٩٤) وتوصلت إلى أن المعلومات المالية بمفردها غير معنوية أو غير ملائمة إلى حد كبير في تحديد أسعار الأسهم في هذا النوع من الصناعات ، في حين أن المعلومات غير المالية معنوية أو ملائمة لتفسير

التغيرات في أسعار الأسهم ، ولكن عند اشتغال النموذج على كلا النوعين من المعلومات ، تصبح المعلومات المالية وغير المالية معنوية وملائمة في تفسير التغيرات في أسعار الأسهم مما يشير إلى أهمية الدور التكاملية بين المعلومات المالية وغير المالية في تقييم الأسهم .

- **دراسة (Slehat et al,2013)** : هدفت هذه الدراسة إلى اختبار المحتوى الإعلامي للمقاييس غير المالية في مقياس الأداء المتوازن وقام الباحثون بتحليل مصفوفة المقاييس غير المالية من خلال بحث القيمة التنبؤية لها ومقارنتها مع مقاييس الأداء المالية . وهذا التحليل يتضمن بيانات تم جمعها من ٣١ شركة أمريكية عاملة في مجال الطيران خلال الفترة من ٢٠٠٣ إلى ٢٠٠٧ وأشارت النتائج أن المقاييس غير المالية هي مؤشرات قائدة للأداء المالي ولذلك لها محتوى معلوماتي إضافي أكثر من الذي يتم تزويده من خلال المقاييس المالية أي أكثر من الأرقام المحاسبية التقليدية.

تقييم الدراسات السابقة ومبررات الدراسة الحالية

أسفرت نتائج الدراسات السابقة عن مدى أهمية مقياس الأداء المتوازن واعتباره مقياس شامل للأداء بالإضافة إلى وجود نتائج متباينة بشأن العلاقات بين مقاييس الأداء المالي وغير المالي ولذلك فالأهمية النسبية لهذه المقاييس لم يتم التحقق منها بعد بشكل فعال. ولم يتم تناول أهمية مقياس الأداء المتوازن في تحقيق شفافية الإفصاح في التقارير الداخلية وشفافية الإفصاح في التقارير الخارجية وأثر ذلك على قرارات المستثمرين وبالتالي التأثير على أسعار الأسهم بشكل مباشر. كما يوجد هناك نقص في الدراسات التي تناولت ملائمة القيمة لمعلومات الإفصاح عن مقياس الأداء المتوازن وأثرها على أسعار الأسهم بشكل مباشر ولكن معظم الدراسات هنا تناولت ملائمة القيمة للمعلومات غير المالية. فتوجد العديد من الدراسات التي أشارت إلى القيمة الملائمة للمقاييس غير المالية في مقياس الأداء المتوازن ، بالإضافة إلى وجود العديد من الدراسات التي أكدت وجود محتوى إعلامي للعوائد غير العادية للأسهم والتدفق النقدي للعمليات التشغيلية والقيمة الاقتصادية المضافة مع وجود انتقادات للمقاييس المالية للتركيز على التقارير الخارجية فقط .

(Kaplan and Norton, 1992 ; Ittner and Larcker, 1999; 2003; Hughes,2000 ;

Chen and Doda,2001 ; Liang and Yao,2005)

ولكن الدراسة الحالية سوف تقدم إطار شامل للاستفادة من تطور أجيال مقياس الأداء المتوازن في تحقيق خلق القيمة وأهداف الحوكمة والشفافية الداخلية والخارجية للتقارير المالية والتي يمكن أن تؤثر على قرارات المستثمرين في سوق الأوراق المالية، ودراسة المحتوى الإعلامي لمقياس الأداء المتوازن.

القسم الثالث : مقياس الأداء المتوازن

١- المقاييس المالية للأداء وأوجه الانتقادات الموجه إليها

يعد قياس وتقويم الأداء أحد العناصر الأساسية لنظام الرقابة الإدارية لأنه يتطلب قياس الأداء الفعلي ومقارنه النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها حتى تتضح الصورة لما حدث وما لم يحدث ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء وبالتالي فإن قياس وتقويم الأداء ليست هدفا في حد ذاته وإنما هي وسيلة لتحقيق مجموعة من الأهداف ومنها تحفيز العاملين على تحقيق الأهداف المخطط لها ، وقياس مدى كفاءة الأنشطة محل التقييم وفعاليتها لتصحيح الانحراف السالب عن الأداء المستهدف أو تعزيز للانحراف الموجب عن الأداء المستهدف. وقد واجهت مقاييس الأداء المالية بعدة انتقادات ومن أهمها:-

- ١- عدم قدرة مقاييس الأداء على تلبية احتياجات بيئة التصنيع الحديثة في مجال تقييم الأداء حيث أن إستراتيجية التصنيع الحديثة تركز على تحسين الجودة والدقة في مواعيد التسليم وزيادة الإنتاجية الذي يتطلب مقاييس فورية متغيرة مرتبطة ارتباطاً مباشراً بهذه الإستراتيجية، كما أن الشركات الصناعية والخدمية تواجه حالياً بيئة متغيرة تتسم بالتعقيد والتغير في رغبات وحاجات العملاء والمتمثلة في الجودة العالية والتكلفة المنخفضة والتسليم بصورة أسرع مع تعدد وتنوع المنتجات.
- ٢- تركيز قياس الأداء المالي على مقاييس قصيرة الأجل مما يؤدي إلى تجاهل النتائج طويلة الأجل وهذا يشكل خطر على القرارات الإستراتيجية للإدارة العليا مثل تنمية المنتجات والأسواق فضلاً عن تجاهلها الأهداف التشغيلية الجديدة مثل الجودة والمرونة والابتكار وتخفيض المخزون.
- ٣- تشجيع العاملين على تعظيم المخرجات حتى ولو كان ذلك على حساب زيادة المخزون والأعباء المالية المرتبطة به أو على حساب الجودة لان التأكيد على الأداء وفقاً لتلك المعايير يعطى أولوية للمخرجات على حساب الجودة مما يؤثر على الربحية على المدى الطويل.
- ٤- عدم إدخال البعد الاستراتيجي في تقييم الأداء والتركيز على الاستثمار في الأصول الثابتة العادية مع تجاهل الاستثمار في الموارد المستقبلية والعلاقات الجيدة مع العملاء والموردين وتنمية قدرات العاملين والابتكارات الحديثة وكلها عناصر هامة لنجاح أي شركة وتسمح بإضافة قيمة للأعمال. و يتضح مما سبق أن مقاييس الأداء المالية أصبحت بمفردها غير ملائمة لقياس وتقييم الأداء في بيئة الأعمال الحديثة وبالتالي لابد من التعرف على مقاييس الأداء عموماً ثم تحديد أهم الخصائص التي يجب توافرها في تلك المقاييس وأخيراً التعرف على الأنواع المختلفة من المقاييس.

٢- المقاييس غير المالية للأداء والاختلاف بين نظم قياس الأداء التقليدي والاستراتيجي

لتحقيق الاعتبارات الواجب توافرها في نظام موضوعي لتقويم الأداء، فإن الأمر يتطلب تحديد الرؤية المستقبلية وإدخال البعد الاستراتيجي في عمليات قياس وتقييم الأداء، ثم تحديد الأهداف الإستراتيجية

المرتبطة بجوانب الأداء وأخيراً وضع مقاييس الأداء لكل جانب من جوانب الأداء، كما ناقش العديد من الباحثين المقومات الأساسية التي يجب أن يكون عليها مقياس الأداء، واقتراح كل من (Lea&Parker,1989) أن مقياس الأداء يجب أن يكون على قدر من الشفافية، سهل حتى يمكن فهمه، ويركز على التحسينات وليس على الانحرافات. بينما أكد كل من (Lynch&Cross,1991) على ضرورة ربط الاستراتيجيات بالمقاييس والأحداث التشغيلية، وهذا ما أكدته كل من (Kaplan& Norton) في سلسلة مقالاتهما وكتبهما (١٩٩٢،١٩٩٦)

أهم الخصائص التي يجب توافرها في مقاييس الأداء

١. مقاييس مشتقة من استراتيجيات الشركة وأهدافها: يجب أن يكون هناك ترابط بين مقاييس الأداء وبين إستراتيجية الشركة بحيث إذا تغيرت هذه الإستراتيجية تغيرت مقاييس الأداء بشكل تلقائي وبما يتلاءم مع الإستراتيجية الجديدة. وترجع أهمية ارتباط مقاييس الأداء بإستراتيجية المنشأة إلى إنها لا تعمل في بيئة ثابتة ومستقرة بل بيئة سريعة التغير يترتب عليها تغير الإستراتيجيات من وقت لآخر مع مرور الزمن وهذه صفة أساسية تتصف بها بيئة التصنيع التي تسعى للتحسين المستمر (McNair, et al. ,1990)

٢. مقاييس داخلية وخارجية: تعد مقاييس الأداء الداخلية غير كافية فالتركيز على مقاييس الأداء والمقارنات الداخلية قد تظهر تحسينات في تكاليف المنتجات ولكن بمعدل أقل عن معدلات الانخفاض في التكاليف التي يحققها المنافسون وبالتالي يؤدي إلى خداع إدارة الشركة بالتحسينات الوهمية مما ينتج عنه أحيانا خروج الشركة من السوق .

٣. مقاييس مالية وغير مالية: أن النظام الجيد لقياس وتقييم الأداء يجب أن يشمل على مقاييس غير مالية ترتبط بإدارة الشركة وتسيير الأنشطة التشغيلية للأقسام ومراكز العمل في الشركة فهي ملائمة لقياس وتقييم الأداء في المستويات الدنيا ، وتشمل على مقاييس مالية لنتائج التشغيل على مستوى أكبر لتقييم مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية للشركة في ظل بيئة التصنيع الحديثة.(Ittner, et al. ,2003)

٤. التوازن والمرونة: يجب أن يحقق مقاييس الأداء التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل في ظل التحسين المستمر ، والقرارات المتعلقة بالرقابة هي قرارات تطور الأداء ولا تقوم بتصحيحه لذا يجب أن تكون المقاييس تتصف بإمكانية تغييرها وتطويرها بصورة تتلاءم مع التغيرات في بيئة التصنيع وظروف المنافسة الحالية.

ولكي يتوافق نظام قياس الأداء مع البيئة الصناعية الحديثة ينبغي تغير توجه النظام من تتبع حدوث التكلفة إلى الرقابة على التكلفة التي تدعم عملية تحسين العمليات ومفهوم الرقابة الإستراتيجية بمعنى توفير المعلومات الإستراتيجية للإدارة تحتاج لإشارات واضحة وملائمة من نظم المعلومات الداخلية لتحديد الأسباب الجذرية للمشاكل وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (٣) الاختلاف بين نظم قياس الأداء التقليدي والاستراتيجي

نظم القياس المقارنة	التقليدي المالي	الاستراتيجي
الأهداف	- تعظيم الأمتلية الجزئية - تخفيض التكاليف - التقارير على مستوى رأسي	- تعظيم الأمتلية الكلية على مستوى الشركة ككل - تحسين الأداء - التقارير على مستوى أفقي
طبيعة التوجه	- ذات توجه مالي والتي تتصف بأنها تشتق من المقاييس المالية وتركز على الأحداث الماضية	- ذات توجه استراتيجي والتي تتصف بأنها تشتق من العميل وتهتم بالمستقبل
درجة الارتباط بين مقاييس الأداء	- ذات مرونة محدودة أي نظام واحد يخدم الأغراض الداخلية والخارجية - لا يرتبط بالإستراتيجية - تستخدم لتعديل الأهداف المالية	- درجة من المرونة وتخصص نظام للرقابة التشغيلية - تتبع الإستراتيجية - تستخدم لتحسين العمليات
التعلم	- انفصال - مقاييس منفصلة حيث تقوم التكلفة والمخرجات والجودة بصفه مستقلة - لا يعترف بعلاقات التبادل التعويضي	- تكامل - مقاييس متكاملة من حيث التكلفة والمخرجات والجودة معا - يعترف بعلاقات التبادل التعويضي
	- زيادة الخبرة الفردية ومن ثم الحوافز فريده	- زيادة الخبرة التنظيمية ومن ثم الحوافز جماعية

Sources : (McNair,et al.,1990,p30)

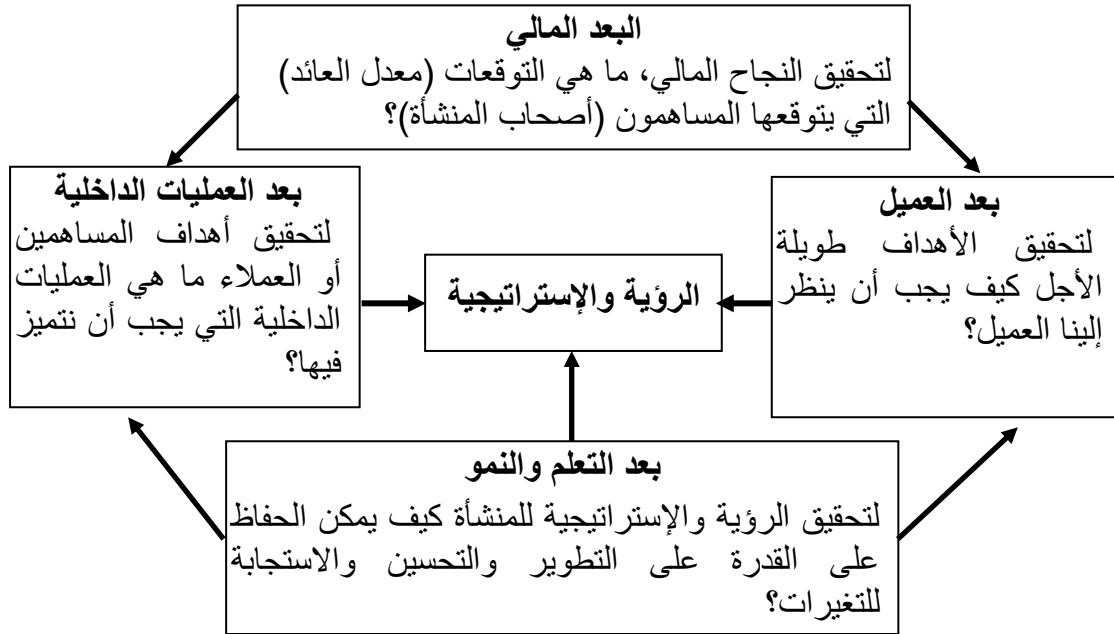
٣ - تطور أجيال مقياس الأداء المتوازن

أصبح المحاسب الإداري يواجه بيئة جديدة برزت فيها أهمية كبيرة للمقاييس غير المالية لأغراض قياس وتقييم الأداء، وقد جمعت نماذج قياس الأداء الحديثة بين المعلومات المالية وغير المالية (الداخلية والخارجية) في قياس الأداء، كما ربطت بين إستراتيجية المنشأة، ومقاييس الأداء المالية وغير المالية مما يدل على ان إستراتيجية المنشأة لم تعد من المهام الخاصة بالإدارة العليا ، بل تهتم جميع المستويات الإدارية بما فيها الإدارات التنفيذية. (Kaplan and Norton,2001) وبالتالي فان نظام القياس المتوازن للأداء يساعد في توفير الرؤية الشاملة عن المنشأة حيث يبدأ نظام القياس الأداء المتوازن بتحديد مهمة المنشأة ثم تحديد الاستراتيجيات التي ينبغي على المنشأة تنفيذها في ضوء هذه المهمة ثم ترجمة هذه الاستراتيجيات إلى مجموعة متوازنة من المقاييس التي تمد إدارة المنشأة بمعلومات شاملة عن وضع المنشأة ككل وتشمل هذه المقاييس على مقاييس مالية توضح نتائج ما حققته المنشأة بالفعل من الأهداف من خلال قرارات ثم اتخاذها في الماضي بالإضافة إلى مقاييس غير مالية (تشغيلية) مكملة للمقاييس المالية وتوضح مسببات الأداء الرئيسية لتلك الأهداف التي تقود الأداء في المستقبل مثل رضا العملاء وكفاءة العمليات الداخلية والابتكارات والتحسين المستمر. (Kaplan and Norton,1992;93;96)

١/٣ الإطار العام لنموذج مقياس الأداء المتوازن

يتكون نموذج مقياس الأداء المتوازن من أربعة أبعاد كما في الشكل التالي طبقا لما اقترحه كل من

(Kaplan & Norton, 1992)



شكل رقم (١) الأبعاد الأربعة لمقياس الأداء المتوازن

البعد المالي : يركز على قياس نتائج الأداء في الأجل القصير، ويعمل البعد المالي على تحقيق أهداف مالية رئيسية مثل البقاء والاستقرار والنجاح والتفوق فيتم قياس البقاء من خلال قدرة المنشأة على توليد تدفقات نقدية من العمليات التشغيلية ، أما النجاح فيتم قياسه من خلال النمو في المبيعات السنوية وربع السنوية والدخل الناتج من العمليات التشغيلية ، كما يتم قياس التفوق من خلال الزيادة في حصة المنشأة من السوق والعائد على حقوق الملكية ويعتمد اختبار المقاييس على طبيعة الصناعة والإستراتيجية التي تتبعها المنشأة كما نجد أن البعد المالي هناك جانبا استخدام الأصول الذي يتضمن مقاييس الأداء المالية مثل معدل العائد على الاستثمار والدخل المتبقي والقيمة الاقتصادية المضافة .

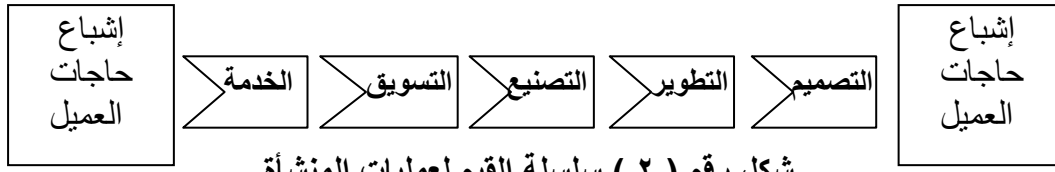
بعد المستهلك (العميل) :- يتضمن بعد العميل مجموعة من مقاييس الأداء التي يمكن من خلالها معرفة درجة رضا العميل ، وترتكز هذه المقاييس على أربعة أهداف : هي طول دورة التسليم والجودة وأداء المنتج والتكلفة ، وتمثل دورة التسليم الوقت اللازم لكي تحقق المنشأة احتياجات العملاء سواء من منتجات أو خدمات قائمة أو منتجات أو خدمات جديدة ، أما الجودة فتحدد بمستوى العيوب في المنتجات أو الخدمات من وجهة نظر العميل بمعنى القدرة على التحمل وتجنب الأعطال والعمل في ظروف صعبة ، بينما التكلفة من وجهة نظر العميل تمثل السعر الذي يدفعه المستهلك النهائي للحصول على المنتج أو السعر بالإضافة إلى ما

قد يتحمله العميل من تكاليف أخرى مثل تكاليف الاستلام ونقل وفحص المنتج وتخزينه ، وبالتالي يتحقق رضا العميل عندما توجد دقة في مواعيد التسليم وارتفاع في جودة المنتجات أو الخدمات وتحسين أدائها وتخفيض في تكلفة الحصول عليه لذلك لابد من تحديد قطاعات السوق والعملاء المستهدفين عند وضع الإستراتيجية المنشأة تجاه عملائها. ولقد حدد كل من (Kaplan & Norton,1992) مجموعة من المقاييس الرئيسية لهذا البعد :-

- حصة المنشأة من السوق وهي تعكس نصيب المنشأة من السوق الحالي .
- اكتساب عميل وهو معدل جذب المنشأة لعملاء جدد أو إجمالي المبيعات لعملاء جدد.
- الحفاظ على العميل وهو معدل بقاء أو المحافظة مع استمرار العلاقات مع العملاء ويتم قياسه بالنسبة المئوية لنمو الأعمال مع العملاء الموجودين أو تكرار الشراء لمنتجات المنشأة
- رضا العميل حيث يتم تقدير مستوى رضا العملاء من خلال الدراسات المسحية أو مقابلة كبار العملاء أو الاتصال بهم وقد تقوم المنشأة بقياس رضا العميل بعد عملية البيع أو أداء الخدمة عن طريق دراسة وتحليل شكاوى العملاء وتوصياتهم .
- ربحية العميل وهو يقيس صافي ربح العميل الذي يساوى الفرق بين تكلفة العميل والأسعار التي يدفعها ويمكن الاستعانة بنظام التكلفة على أساس النشاط أو نظام الوقت على أساس النشاط في قياس ربحية العميل.

وبالتالي نجد أن علاقات سببية تربط ما بين المقاييس السابقة ، فإكتساب العميل والحفاظ عليه يؤدي إلى زيادة حصة المنشأة من السوق كما أن اكتساب العميل ورضا العميل والحفاظ عليه يؤدي إلى زيادة ربحية العميل (Kaplan & Norton, 1996)

بعد العمليات الداخلية:- يعتبر البعد الأساسي في تحقيق القيمة للعملاء وحملة السهم، ويتطلب هذا البعد تحديد العمليات المطلوبة لتحقيق الأهداف المالية وإرضاء العملاء وبالتالي لابد من ترجمة مقاييس الأداء المعتمدة على العملاء في مقاييس العمليات الداخلية (Hansen&Mowen,2000) وفي ظل مدخل المقياس المتوازن للأداء يتم التعرف على العمليات الجديدة التي يجب على المنشأة الأخذ بها لتحقيق أهداف العملاء والأهداف المالية بدلاً من محاولة الإدارة رقابة وتحسين العمليات الموجودة كما في ظل المداخل التقليدية لقياس الأداء. ويمكن تقسيم العمليات الداخلية إلى الابتكار ويتضمن عمليات التصميم والتطور وهي تعنى القدرة على تقديم عدد أكبر من المنتجات الجديدة. والعمليات ويتضمن عمليات التصنيع والتسويق وخدمة ما بعد البيع .



شكل رقم (٢) سلسلة القيم لعمليات المنشأة

(Source : Kaplan& Norton,1996,p.27)

ويشتمل بعد العمليات الداخلية على عدة مقاييس منها :-

- النسبة المئوية للتسليم في الموعد .
 - الزمن الكلى لإنتاج منتجات جديدة .
 - النسبة المئوية للإيرادات التي يتم تحقيقها من منتجات جديدة .
 - سرعة الاستجابة لطلبات العميل وهو يمثل عدد الوحدات من المخرجات التي يتم إنتاجها في فترة زمنية
- بعد التعلم والنمو :-** بناء على العوامل التي يجب أن نأخذها في الاعتبار المنشأة من اجل النجاح في ظل المنافسة تتحدد المقاييس في بعد العميل والعمليات الداخلية ، وللمحافظة على هذا النجاح من خلال أنشطة التحسين المستمر سواء في المنتجات أو العمليات فان بعد التعلم والنمو يتضمن مجموعة من المقاييس التي تتعلق بالإجابة على التساؤل بإمكانية أن تستمر المنشأة في تحسين وخلق قيمة للمنشأة من خلال المهارات والأدوات لتحسين العمليات الداخلية . وهناك عدة مقاييس في هذا البعد

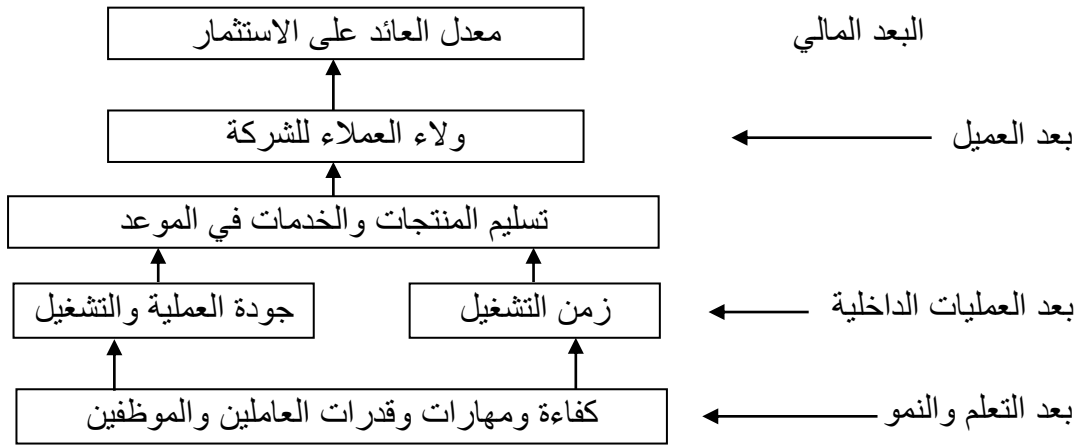
(Kaplan& Norton , 1996,2001)

- ١- قدرات ومهارات العاملين ويتم استخدام مقاييس أداء هي :-
 - رضا العاملين: ويتم قياسه عن طريق الاستقصاء أو بملاحظة أداء العاملين
 - الاحتفاظ بالعاملين :- فزيادة معدل دوران العاملين يكلف المنشأة تدريب جديد وتعويضات للقادمي ويتم قياس هذا العامل عن طريق قسمة عدد الموظفين الذين يتركون الشركة إلى إجمالي عدد العاملين
 - إنتاجية العاملين :- وهنا يكون قياس معدل إنتاجية العامل ويمكن قياس إنتاجية العامل بمقاييس كمية مثل عدد المعاملات أو عدد الكيلو مترات التي يتم تغطيتها ، وكذلك يمكن قياس بمقاييس مالية مثل متوسط الإيرادات أو الأرباح لكل موظف
 - ٢- زيادة قدرة المعلومات من حيث كمية ونوع وتوقيت الحصول على المعلومات مثل النسبة المئوية للعاملين الذين يواجهون العملاء
 - ٣- التجديد والابتكار في المنتجات مثل زيادة عدد المنتجات الجديدة والحصول على براءات اختراع
- ويتميز نموذج القياس المتوازن للأداء بالخصائص الآتية التي تميزه عن نماذج قياس الأداء الأخرى كما يلي:- (Kaplan and Norton ،2001)

- التوسع في استخدام مقاييس أداء متعددة لمواكبة تعدد الأهداف وبما يضمن توفير مقاييس أداء لقياس درجة التقدم نحو بلوغ كل هدف من الأهداف المتعددة.

- التركيز على مؤشرات الأداء القائدة التي تعتبر بمثابة مسببات الأداء المتميزة حيث تبرز ما هو مختلف عن الاستراتيجيات الأخرى المطبقة في المنشآت الأخرى ، وهذا بخلاف مؤشرات الأداء التابعة التي تكون عامة لمعظم المنشآت.

والشكل التالي يبين العلاقات بين المؤشرات القائدة والتابعة والتي يمكن يتضمنها المقياس الأداء المتوازن



شكل رقم (٣) العلاقات بين المؤشرات القائدة والتابعة

وتشير مؤشرات الأداء القائدة في مرحلة ما على أنها مؤشرات الأداء التاريخية بعد فترة إبطاء لمؤشرات الأداء السابقة فعلى سبيل المثال كفاءة العمليات الداخلية قد تعتبر مؤشر أداء تابع بعد فترة إبطاء لمؤشر رائد وهو التعلم والنمو بينما يمثل من ناحية أخرى مؤشر رائد لرضا العميل الذي يعطي قيمة للعميل مما يتطلب : ١- التركيز على نتائج الأداء في الأجل الطويل وهذا يستلزم تكامل نظام قياس الأداء الذي يجب أن يتضمن جوانب القياس الداخلية (الكفاءة / الفعالية) وكذلك جوانب القياس الخارجية (المتعددة التنافسية) وكلاهما يركز على التحسين المستمر ويولى اهتمام أكبر لاعتبارات الأجل الطويل.

٢- التركيز على مقياس الأداء غير مالية: ويستلزم تحقيق التوافق بين نظام قياس الأداء وبين التغيرات في بيئة الأعمال الحديثة ، وبدلاً من التركيز على مكان حدوث التكاليف تكون الرقابة على مسببات التكلفة التي تعتبر من المقاييس غير المالية ، وهذا التحول نحو التركيز على مقاييس الأداء غير المالية ساهم في تحقيق دعم عمليات التحسين المستمر ودعم أداة الجودة الشاملة التي تساعد في استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة.

٣-٢/٣ أجيال القياس المتوازن للأداء

نظرا للتطورات السريعة والمتلاحقة لقياس الأداء المتوازن قد تم تقسيم أجيال التطور إلى أربعة أجيال واضحة المعالم وهي:-

الجيل الأول (١٩٩٢-١٩٩٦) أداة لتقييم الأداء

مقياس الأداء المتوازن يقوم على أربعة منظورات وهي (الأداء المالي - العملاء - العمليات الداخلية - التعلم والنمو) ويتحدد ملامح الجيل الأول لقياس الأداء المتوازن في الخصائص التالية :-
(Kaplan&Norton,1992)

١- يعتمد مقياس الأداء المتوازن على مزج بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية بمعنى مزج ما بين المؤشرات التاريخية التابعة والتي تهتم بقياس الأداء السابق أو التاريخي وبين المؤشرات المستقبلية القادمة والتي تعد مسببات الأداء تؤدي إلى تحقيق المؤشرات السابقة .

٢- محدودية عدد المقاييس المستخدمة والتي تتراوح ما بين (١٥-٢٠ مقياس ") وبين (٢٠-٢٥ مقياس) ترتبط بالأهداف الرئيسية المحددة.

٣- ترتبط المقاييس في مجموعة من العلاقات السببية والتي تفترض مثلا أن النمو والتعلم يعتبر مسببات للعمليات الداخلية والتي تعتبر بدورها مسببات للعملاء والتي تعتبر في النهاية مسببات للمقاييس المالية.

٤- اختيار المقاييس بطريقة تكتسب موافقة الإدارة العليا للشركة وبصورة تعكس أهمية كل من توافر المعلومات الإستراتيجية ودعم الإدارة العليا لتوصيل المعلومات الإستراتيجية التي يمكن أن تتدفق من وإلى مقياس الأداء المتوازن.

وفيما يلي أهم الانتقادات الموجهة إلى الجيل الأول لمقياس الأداء المتوازن:-

١- عدم وضوح تعريف مقياس الأداء المتوازن، الأمر الذي اظهر العديد من المحاولات لإعطاء تعريف يتضمن مقياس الأداء المتوازن ، وقد افترضت تلك التعريفات البديلة لإعطاء تغييرات في عدد أو مسمى الأبعاد التي تقوم عليها ، وذلك بإضافة المنظور البيئي مثلا ، كما اقترح ثلاثة أبعاد هي المنظور المالي ومنظور التحسين المستمر ومنظور النمو غير العادي.

٢- نمو العلاقات السببية في مقياس الأداء المتوازن، حيث تم عرض العلاقة السببية من خلال توضيح الروابط بين الأبعاد الأربعة دون تبريد منطقي وهو الأمر الذي تم معالجته من خلال الخرائط الإستراتيجية.

٣- عدم ملائمة المقاييس التي تم اختبارها سواء كانت مقاييس مخرجات أو مقاييس أداء وترجع إلى الحاجة إلى تنقية المقاييس بمعنى التركيز على عدد محدود من المقاييس الأكثر ملائمة لأغراض التحليل وإعداد التقارير المرتبطة بالأداء الاستراتيجي، وهذا أمر يحتاج إلى جهد بحثي مستقل. بالإضافة إلى الحاجة إلى تجميع المقاييس بمعنى وضع هذه المقاييس في كل مجموعة لتعكس الهدف الاستراتيجي لكل بعد من الأبعاد الأربعة لمقاييس الأداء المتوازن.

٤- إن مقياس الأداء المتوازن لا يأخذ في الاعتبار عوامل عدم التأكد المرتبطة بالإستراتيجية والتي تتمثل في المخاطر المرتبطة بالأحداث التي قد تعوق تنفيذ الإستراتيجية.

الجيل الثاني (١٩٩٦-٢٠٠٠) أداة للأداء الاستراتيجي

بجانب الخصائص التي افرزها الجيل الأول لمقياس الأداء المتوازن ، تحددت ملامح الجيل الثاني في ثلاث خصائص إضافية مستمدة من محاولة التغلب على الانتقادات الموجه للجيل الأول وهذه الخصائص هي:-

(Kaplan& Norton,1996)

١- إحلال مدخل الأهداف الإستراتيجية المحددة محل المدخل الوصفي الموقفي كأساس لاختيار المقاييس الملائمة حيث أن المدخل الوصفي يمثل نقطة ضعف واضحة في اختيار المقاييس اللازمة بما يمثل مدخل الأهداف الإستراتيجية انه يعطى تبرير مقنع لاختبار مقياس ما عن غيره من مجموعة المقاييس البديلة.

٢- استخدام الخرائط الإستراتيجية وبالتالي فان العلاقة النسبية يجب أن تكون بين مقاييس مسببات الأداء التي تعكس المقاييس المستقبلية القائدة وبين مقاييس النواتج (المخرجات) التي تعكس المقاييس التاريخية التابعة، وبالتالي تم ربط بين هذه المقاييس والأهداف الإستراتيجية من خلال ما يسمى بالخرائط الإستراتيجية.

٣- تصميم آليات بمسارات تدفق المعلومات سواء من أعلى إلى أسفل مثل المعلومات المتعلقة بالأهداف الإستراتيجية والمخرجات المرغوبة ، أو من أسفل إلى أعلى مثل البيانات المتعلقة بالقياس والتقارير اليومية الأمر الذي ساعد على التشخيص السريع والتدخل لعلاج المشاكل التي تفرزها بيئة التطبيق .

الجيل الثالث (٢٠٠١-٢٠٠٦) أداة للرقابة الإستراتيجية

بجانب الخصائص التي افرزها كل من الجيل الأول والثاني لمقاييس الأداء المتوازن تحددت ملامح الجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن في ثلاث خصائص أساسية نتجت من محاولة تطوير الجيل الثاني وهذه

الخصائص هي (Lowire& Cobbold, 2004)

١- استخدمت قائمة الغايات وتمثل قائمة الغايات وصف مكتوب يعكس وضع الشركة في المستقبل ، وأن الأهداف الإستراتيجية التي تتبناها الإدارة حالياً سوف تتحقق ومن ثم فان قائمة الغايات تمثل أداة لربط النهايات أو النتائج بالمقدمات خلال المدى الزمني طويل الأمد فهي بيان يعكس النتائج النهائية من خلال تطور الأهداف الإستراتيجية التي يجب الوصول إليها في نهاية مرحلة تصميم مقياس الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الإستراتيجي.

٢- التركيز على نماذج الربط الإستراتيجية ثنائية الأبعاد: - حيث تقوم نماذج الربط ثنائية الأبعاد على أساس دمج البعد المالي وبعد العملاء في بعد واحد اسمه النواتج ودمج بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو في بعد واحد اسمه النشاط

٣- استحدثت مكتب الإدارة الإستراتيجية حيث كانت المطالبة بإنشاء وحدة إدارية تتبع مجلس الإدارة

أطلق عليها مكتب الإدارة الإستراتيجية لمعالجة فجوة القصور في الأداء الاستراتيجي

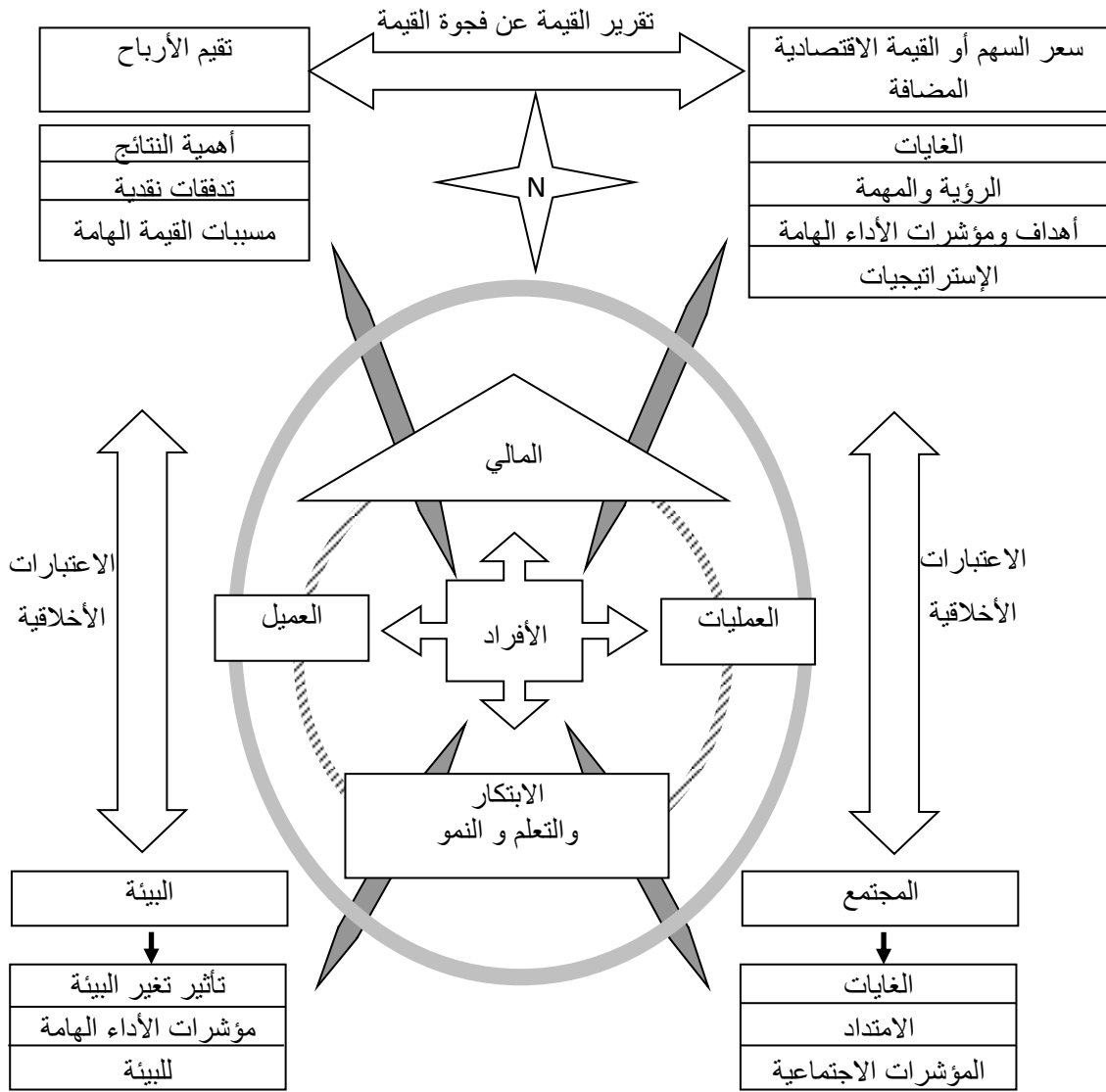
الجيل الرابع (٢٠٠٧ :) الحوكمة والقيمة والشفافية

بجانب الخصائص الأجيال الثلاث السابقة ظهر هذا الجيل ويمثل ثلاثة اتجاهات:-

الاتجاه الأول الحوكمة: الحوكمة ليست هدفا في حد ذاتها ، بل هي وسيلة لتحقيق هدف أساسي وهو تحسين أداء منشآت الأعمال مقارنا بأداء المنافسين وذلك من خلال الرقابة المستمرة والشاملة على مختلف جوانب الأداء سواء كانت داخلية أم خارجية وذلك بما يضمن التحسين المستمر للأداء والوصول به إلى الأداء الاستراتيجي ، والتوازن في الاهتمام بكل من الأداء المالي والأداء التشغيلي وكذلك التوازن بين مصالح الإدارة ومصالح الأطراف ذات الصلة بالمنشأة. (أسامة عبد الصادق ، أسامة محمود، ٢٠٠٩) . ولقد حدد Tomura عام ١٩٩٦ أن الجيل الرابع لمقياس الأداء المتوازن يطلق عليه ما بعد قانون SOX (Sarbanes–Oxley Act) حيث يتم استخدام مصفوفة الرقابة على الخطر (RCM) Risk matrix control وذلك من خلال دائرة (التخطيط – العمل – الفحص- الحدث) PPCA التي ترتبط مع مقياس الأداء المتوازن في ظل قانون SOX وهذا ما يفرز مؤثرات الخطر الهامة (KPI) التي توضع لكل خطر وتعتبرها مؤشرات تابعة وهي توضح المخاطر المفترضة التي يتم الرقابة عليها وتعتمد على (تكرار الخطر – الخطر المفترض) . وأيضاً مؤشرات الرقابة الأساسية (KICs) وهي مؤشرات قائدة توضح كيفية تنفيذ أنشطة الرقابة لتقليل المخاطر وتشتمل على (مدى تكرار الرقابة – خصائص الرقابة – أنشطة الرقابة) وهناك عدة مزايا في استخدام مقياس الأداء المتوازن وفقاً لمتطلبات قانون Sox وهي :-

- ١- **تحسين الشفافية والمساءلة المحاسبية:** عن طريق وضع مؤشرات الخطر الهامة ومؤشرات الرقابة الهامة ، وتمد المدير التنفيذي بالدليل المدعم عن أوضاع الرقابة الداخلية للشركة وذلك من أجل جميع الأطراف المستفيدة.
- ٢- **تعتبر أداة مساعدة لخلق برامج للمراجعة الداخلية:** تكشف مؤشرات الخطر الهامة ومؤشرات الرقابة عن العمليات بشكل قائمة استقصاء أو بشكل احتمالي والتصرفات والحالات عن طريق مراقبة التغيرات في قيم هذه المؤشرات ، وبالتالي فإن المراجع الداخلي يقدر أن يعرف موطن المشاكل الهامة في المراجعة الداخلية المقبلة .
- ٣- **التأكد من إمكانية تتبع عمليات وتصرفات الرقابة الداخلية نحو التحسين المستمر في الفترة المقبلة:** حيث يمكن تسجيل ورؤية جميع عمليات وتصرفات الرقابة الداخلية وبالتالي فإن المدير التنفيذي يقدر أن يستخدم البيانات لتحديد أفضل الطرق للتحسين المستمر لأوضاع الرقابة الداخلية
- ٤- **التغيرات المرئية للمؤشرات تضع ضغوط كبيرة على المديرين لتحقيق الأهداف :** مقياس الأداء المتوازن في ظل قانون Sox يجعل القائمين في الشركة على دراية بأوضاع الرقابة الداخلية وإدراك الفجوة ما بين الوضع ما يجب أن يكون والوضع الحالي .

٥- من متطلبات Sox إلى ما بعد Sox : توضع إستراتيجية صنع الربح وإستراتيجية الرقابة الداخلية بناء على الخرائط الإستراتيجية فان المدير التنفيذي يقدر أن يرسل رسائل واضحة لكل الأطراف المستفيدة لتحسين قيمة الشركة إلى ما بعد SOX حيث أن متطلبات قانون SOX لم تعد كافية **الاتجاه الثاني خلق القيمة** : اعتبر كل من (Bahardwaj & Lakani, 2013) أن الجيل الرابع لمقياس الأداء المتوازن يبدأ من نموذج للتعلم عن الإستراتيجية حتى يتم تنفيذها وهذا يتضمن كيف يتعلم التنظيم أكثر من مجرد الرقابة والإدارة ، والتعلم يكون هاماً في ظل المقياس الأداء المتوازن وقام (Allan Rodrigues) بتصميم بوصلة الأعمال (Business compass) وهذا عن طريق ربط مقياس الأداء المتوازن بقيمة المنشأة واستخدامها على أنها قيمة كخدمة استشارية وأيضاً مقياس لتأثير إستراتيجية الشركة على المجتمع والبيئة. وهذا يظهر في الشكل التالي:



شكل رقم (٤) بوصلة الأعمال :- الجيل الرابع لمقياس الأداء المتوازن

وهذا الشكل يطلق عليه الجيل الرابع لمقياس الأداء المتوازن حيث يستخدم بوصلة الأعمال لإيجاد الاتجاه لمنشآت الأعمال ، ويربط بين الأربعة منظورات لمقياس الأداء المتوازن فالجيل الأول لمقياس الأداء المتوازن يرتبط مع الخرائط الإستراتيجية (الجيل الثاني لمقياس الأداء المتوازن وقوائم الغايات (الجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن) يرتبط مع القيمة الحالية والمستقبلية لأسهم الشركة (الجيل الرابع لمقياس الأداء المتوازن) وبالتالي فان بوصلة الأعمال تقيس أيضا تأثير الرؤية والمهمة على البيئة والمجتمع.

الاتجاه الثالث الشفافية: سوف يتم التوجه لهذا المفهوم بالتفصيل في القسم التالي:-

القسم الرابع : شفافية الإفصاح عن مقياس الأداء المتوازن في التقارير المالية

١- محددات الإفصاح عن مقياس الأداء المتوازن

أدى ارتفاع درجة عدم التأكد المرتبطة بالتطور في بيئة الأعمال الحديثة إلى زيادة حاجة مستخدمي التقارير المالية من المعلومات المالية وغير المالية المرتبطة بالعمليات الداخلية والعملاء والموردين والمنافسين والتعليم والنمو والمسئولية الاجتماعية وغيرها من المعلومات. فالمعلومات التي يوفرها نظام القياس المتوازن للأداء تتسم بأنها معلومات ملائمة ومستقبلية ويمكن أن تساعد في تخفيض درجة عدم التأكد لدى متخذ القرار ، تحقيق ميزة تنافسية للمنشأة و تؤثر في عملية اتخاذ القرارات. ولقد توصلت دراسة مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكية (2001) FASB إلى أن العديد من المنشآت تفصح اختياريًا عن كمية كبيرة من المعلومات التي تعتقد أنها مفيدة للمستثمرين.والجدير بالذكر أن الإدارة قد لا ترحب بمتطلبات التوسع في الإفصاح لأسباب كثيرة منها الخوف على مركز الشركة التنافسي ، تعارض مصالحها مع أهداف مستخدمي التقارير، ولتجنب تكاليف إعداد ومراجعة نشر التقارير الموسعة ، مما يستدعي إيجاد وسيلة لإلزام الإدارة بذلك لتحقيق زيادة منفعة التقارير المنشورة.

٢- جهود المنظمات المهنية للتوسع في الإفصاح عن مؤشرات مقياس الأداء المتوازن

اهتمت العديد من المنظمات المهنية بالإفصاح عن المؤشرات المالية وغير المالية في التقارير السنوية ولكن لم تلزم الشركات بها وجعلتها ضمن الإفصاح الاختياري في التقارير المالية. ومن هذه الجهود:
-جهود المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (1994), AICPA : قام المعهد بالعديد من الدراسات التي خرج منها بتوصيات عن أهمية الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية كشرط لتحقيق الشفافية في القوائم والتقارير المالية .

-جهود معهد المحاسبين القانونيين بانجلترا وويلز (1999) ICAEW اقترح المعهد نموذج Inside Out وهو إطار لتفسير إستراتيجية المنشأة ومدى التقدم تجاه تحقيق هذه الإستراتيجية. ويتضمن الإطار معلومات عن الإستراتيجية، والأسواق التي تعمل بها المنشأة ووضعها التنافسي، والمؤشرات الرئيسية للأداء التي تعكس قدرة المنشأة على خلق القيمة، ويربط بين التقرير الخارجي والعمليات التشغيلية.

- جهود مجلس معايير المحاسبة المالية **FASB** : حيث اصدر المجلس التقرير عام ٢٠٠١ بعنوان تحسين اعداد التقارير المالية : الاتجاه نحو تدعيم الإفصاح الاختياري ويتضمن التقرير الإفصاح عن العديد من المؤشرات المالية وغير المالية .

- دراسة التشريع الأمريكي (**Sarbanes-Oxley act. 2002**) وقواعد لجنة بورصة الأوراق المالية **SEC** : ألزمت الشركات بمتطلبات محددة لزيادة درجة الشفافية وإنشاء معايير جديدة للمساءلة المحاسبية بهدف تطوير التقارير المالية المنشورة لكي تتضمن معلومات هامة مثل المؤشرات غير المالية و السيولة والأصول غير الملموسة .

-إصدار معايير المحاسبة المصرية وقواعد الحوكمة: يعتبر إصدار معايير المحاسبة المصرية وقواعد الحوكمة في مصر من أهم العوامل التي يمكن أن تزيد من شفافية الإفصاح في التقارير المالية. حيث قام مركز المديرين التابع لوزارة الاستثمار في مارس ٢٠١١ بمراجعة دليل قواعد حوكمة الشركات الصادر في أكتوبر ٢٠٠٥ بغرض تحديثه ليتواءم مع المتغيرات التي طرأت على الحوكمة في مصر والعالم. وقواعد حوكمة الشركات الواردة بهذا الدليل لا تمثل نصوصاً قانونية ولا يوجد التزام قانوني بها، وإنما هي تنظيم وبيان للسلوك الجيد في إدارة الشركات وفقاً لأفضل الممارسات العالمية بما يحقق توازناً بين مصالح الأطراف المختلفة. وتتطلب من الشركات الإفصاح عن المعلومات غير المالية مثل تشكيل مجلس الإدارة ولجانه المختلفة، السير الذاتية لأعضاء المجلس، هيكل الملكية بالشركة، هيكل الملكية بالشركات الشقيقة والتابعة، السياسات البيئية والمسئولية الاجتماعية للشركة، وأية أحداث أو معلومات جوهرية تهم المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين.

٣- شفافية الإفصاح للتقارير الداخلية والتقارير الخارجية

أشارت دراسة (Mensah et al.2006,pp.47-55) إلى أن الشفافية في التقارير المالية المنشورة تتحقق في التقارير المالية من خلال: شفافية الإفصاح عن المعاملات والأحداث الاقتصادية وإظهار المركز الحقيقي للشركة ، شفافية الإفصاح المبادئ والطرق المحاسبية التي تم استخدامها في تلك المعاملات والأحداث، شفافية الإفصاح عن التقديرات والأحكام الشخصية للإدارة ذات التأثير الجوهري على الشركة والافتراضات التي استندت عليها، شفافية التنبؤ بأداء الشركة في المستقبل على مدى فترة زمنية معقولة وشفافية الحصول على المعلومات بطريقة يسهل فهمها وان تكون متاحة لجميع مستخدمي التقارير المالية.

والجدير بالذكر أن التوسع في الإفصاح المحاسبي وتوافر المعلومات له دور مهم في صناعة القرار ، وتقييم الأداء، والمعرفة بظروف الشركات، وتقييم مصداقية الشركات مع من تتعامل معهم. كذلك تعتبر شفافية الإفصاح عن مقياس الأداء المتوازن كمقياس شامل يتضمن كل من المعلومات المالية وغير المالية وأداة مؤثرة في تحقيق أهداف حوكمة الشركات والتي تشمل تدعيم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال وتفعيل

الجوانب الرقابية بها وزيادة ثقة المستثمرين فيها وتقويم أداء الإدارة وتقرير المساءلة ومحاربة الفساد ومراعاة مصالح الأطراف المختلفة وتفعيل التواصل معهم.

١/٣ - الإفصاح عن مؤشرات مقياس الأداء المتوازن والشفافية الداخلية

من أهم متطلبات بيئة الأعمال الحديثة وجود حاجة إلى نظام جيد لقياس الأداء مثل مقياس الأداء المتوازن لتوفير معلومات تساهم في تحسين الإفصاح الداخلي بالمنشأة من خلال نظام معلومات جيد وفعال لقياس وتقييم الأداء بالمنشأة ، والذي يمكن الاستفادة منه في تطوير الإفصاح الخارجي وتحسين جودة التقارير الخارجية عن أعمال المنشأة . وتتطلب الشفافية الإفصاح عن كافة المعلومات التي تعكس أداء منشآت الأعمال مثل العمليات الداخلية ، العملاء والموردين والمنافسين ، التعلم والنمو والابتكار ، الأصول غير الملموسة والمسئولية الاجتماعية وغيرها ، وتحسين مستوى الإفصاح الداخلية و إعداد تقارير عن مستوى الأداء والإفصاح عنها وتتصف بالملائمة والمصدقية وتكون حافز للإدارة على تحسين الأداء. بالإضافة إلى أهمية تطبيق مقياس الأداء المتوازن وربطه بالأهداف الإستراتيجية واعتباره مقياس شامل يعكس بدقة أداء المنشأة ويتم الإفصاح عنه في التقارير الداخلية بحيث تكون مؤشرات الأداء متاحة للمديرين والعاملين وكل فرد في المنشأة لتكون حافز للأداء وأداة للاتصال بين جميع المستويات الإدارية ولتحسين كفاءة نظم المعلومات والمساهمة في تحسين جودة التقارير الداخلية.

ومن أهم المقومات التي تدعم وجود الشفافية الداخلية لمقياس الاداء المتوازن:

- **البيئة الرقابية:** يجب توافر بيئة مراقبة جيدة تدعمها مجموعة من السياسات والإجراءات التي يلتزم بها كافة العاملين في المنشأة والتي يتم تصميمها بحيث تلاءم وتواكب احتياجات ومتطلبات المنشأة. وتتم مراقبة كفاءة ضوابط الرقابة الداخلية ويتولى مجلس الإدارة مهمة المراقبة الدورية، كما يجب أن تخضع للتقييم والمراجعة المستقلة بهدف تحديد فرص تحسين الأداء .

- **المراجعة الداخلية:** تكون مسؤولة عن التأكد من كفاءة وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية ودقة البيانات المحاسبية حيث تمكن من فحص وتقييم جودة الأداء ومصدقية وسلامة المعلومات والالتزام بالسياسات والقوانين والخطط وحماية الأصول والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

- **المساءلة المحاسبية:** تعد الشفافية والمساءلة عنصرين مهمين معاً فالشفافية مبدأ هام من مبادئ الحوكمة فشفافية الإفصاح عن مقاييس الأداء ومؤشراتها تساعد على تفعيل المساءلة المحاسبية مع نظام جيد لتقويم الأداء. فيرتبط مفهوم المساءلة بالإطار القانوني والهيكل التنظيمي، والإستراتيجية والإجراءات التي تكفل الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية . بحيث يكون لكل عضو في المنشأة الحق أن يعرف قرارات مجلس الإدارة والأسباب التي دفعتهم لاتخاذ هذه القرارات ، ويجب على مجلس الإدارة الاستجابة لهذا الطلب مع الالتزام بإجراء أبحاث دورية عن مدى رضا العاملين عن أداء الإدارة وعلى ضوء نتائج هذه البحوث على مجلس الإدارة أن يأخذها في الاعتبار ، كما عليه أن يقلل من احتمال حدوث أي صراعات داخلية. ويساعد

على تعزيز الشفافية والمساءلة وجود نظام للمعلومات فعال يضمن توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب ودعم عملية اتخاذ القرارات ، وتفعيل نظام الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة لتحسين الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية، ووضع نظام محدد يضمن الإجراءات الواجب اتخاذها للإبلاغ عن وقائع الفساد الإداري وضبط المخالفات وتوقيع العقوبات.

- **إدارة المخاطر :** يجب أن يتضمن تقرير الهيكل التنظيمي للشركة وصفا للمخاطر التي تتعرض لها والإنجازات التي حققتها مدعمة بالأرقام ووصف للأحداث الهامة والأثر المالي للعمليات غير العادية وتحليل المركز المالي ونتائج أعمال الشركة مع الإفصاح عن التطورات المستقبلية الهامة وتوقعات مجلس الإدارة لنتائج الأعمال والوضع التنافسي ، وبيان عن مسؤولية مجلس الإدارة لفعالية الضوابط والإجراءات الداخلية للشركة .

٢/٣ - الإفصاح عن مقياس الأداء المتوازن و شفافية التقارير الخارجية.

أدى التغير من الدور الاستراتيجي لاستخدام مقياس الأداء المتوازن في منشآت الأعمال -من مجرد نظام داخلي لقياس وإدارة الأداء الاستراتيجي إلى نظام خارجي لتحقيق الشفافية وتلبية احتياجات مستخدمي التقارير المالية- إلى تحسين جودة التقرير الخارجي عن أعمال المنشأة ، لذلك لابد من تحديد الاحتياجات المميزة لمستخدمي التقارير الخارجية من المعلومات. ومجال وجود المعلومات المفصّل عنها في ظل نظام القياس المتوازن للأداء. حيث أن إفصاح المنشأة عن رؤيتها الإستراتيجية وما ينتج عنها من تحسينات هو بمثابة مؤشر للمستخدم الخارجي لمعلومات المنشأة عن نقاط القوة التي ستؤدي في الأجل غير البعيد إلى تحسن ملحوظ في الأداء المالي ، وتوضيح أن الانخفاض في الأداء المالي هو انخفاض مؤقت ناتج عن تنفيذ إستراتيجيات جديدة. وعلى الرغم من وجود هذه الرغبة لدى الإدارة للإفصاح عن المعلومات ، إلا أن تحفظ الإدارة وتخوفها من مسؤولية الإفصاح عن معلومات حساسة للمنافسين غالباً ما يفوق رغبتها في إظهار أدائها المتميز. (فايزة عبيد الله ، ٢٠٠٥ ، ص٩٦). كما أوضحت دراسة (Robb, 2001) أن الزيادة في الطلب على المعلومات غير المالية من مؤسسات الاستثمار والمحللين الماليين بسبب محاولتهم للتعرف على محركات خلق القيمة في المدى الطويل وأن المعلومات الوصفية لا تسهم فقط في تفسير المقاييس المالية الكمية ولكنها تحدد أيضاً مسببات القيمة غير الممثلة بوضوح في القوائم المالية. كما يرى (Sussland, 2004) أن القيمة الحقيقية للوحدات الاقتصادية إنما تنتج من عاملين أساسيين هما المنافسة المحتملة والربح المحتمل وهذين العاملين يتولدا من تفاعل كل من الموارد الإستراتيجية **Strategic Resources** والعمليات الإدارية **Management Processes** وبالتالي يجب الحكم على الأداء على أساس العائد من كل الموارد المتاحة التي تم استثمارها وليس الموارد المالية فقط.

القسم الخامس: أثر الإفصاح عن مقياس الأداء المتوازن على أسعار الأسهم

١- أهمية الإفصاح عن مقياس الأداء المتوازن لمستخدمي القوائم المالية

نموذج التقرير المالي الحالي لا يساعد مستخدمي القوائم المالية على تقييم أداء الشركة ككل وتمييز الإدارة الكفاء عن الإدارة غير الكفاء لأنها تعتمد على المؤشرات المالية فقط وتركز على التلاعب في الأرباح بصرف النظر عن ندرة موارد الشركة ومدى قدرة الإدارة على الاستخدام الأمثل لها. وبالتالي يجب إعادة تقييم نموذج التقرير الحالي واقتراح خطوات عملية هامة يجب أن تؤخذ في الاعتبار لبناء الثقة في التقارير ، وأن يكون إطار التحرك نحو الإدارة الإستراتيجية للشركة فالمعلومات عن ربحية الأسهم فقط قد لا تفيد المستثمر ولاتهم الإدارة لوجود معلومات أخرى تحقق شفافية أكثر للشركة، وبالتالي تحقيق هدف رضا العميل على المدى الطويل ، دعم المعلومات غير المالية الأخرى مثل المعلومات الخاصة بالعاملين وبرامج البحوث والتطوير و زيادة الاهتمام بالأصول غير الملموسة عامل من عوامل النجاح على المدى الطويل (Thomas,2003,P.63)، إن المعلومات المستمدة من مؤشرات القياس المتوازن تتوافق مع خصائص جودة المعلومات وتؤدي إلى تحسين مستوى شفافية الإفصاح في التقارير المالية عن الأداء الداخلي والخارجي للمنشأة وشمولها على جوانب مالية وغير مالية للأداء مما يجعلها ملائمة لاحتياجات مستخدمي المعلومات.(Bean and Jarnag,2002). فمقياس الأداء المتوازن يوفر معلومات تساعد على فهم الرؤية والطموحات الإستراتيجية للمنشأة ومن ثم الإستراتيجية التي تم اختيارها لتحقيق تلك الرؤية الإستراتيجية، ويعمل على فهم مسببات القيمة الرئيسية التي يجب إدارتها لتنفيذ هذه الإستراتيجية ، ويشمل معلومات عن قدرة المنشأة على خلق قيمة لحملة الأسهم. حيث أصبح الربح المحاسبي الذي ينتج من بيانات تاريخية ومالية مؤشراً قد يصعب الاعتماد عليه لخلق قيمة اقتصادية .

٢- القيمة الملائمة لمعلومات الإفصاح عن مقياس الأداء المتوازن

يمثل العرض والإفصاح المحاسبي أداة توصيل المعلومات المحاسبية إلى المستفيدين والمتعاملين في سوق الأوراق المالية بهدف ترشيد القرارات الاستثمارية ، ويقوم المستثمرون والمحللون الماليون بتحليل هذه المعلومات والبيانات بهدف المساعدة في اتخاذ القرارات. وطبقاً لدراسات فرض كفاءة السوق المالية فإن أسعار الأسهم تعكس جميع المعلومات المتاحة وعلى ذلك فإن قيمة المعلومات المحاسبية المعلن عنها يمكن قياسها عن طريق قياس مدى تأثير أسعار الأسهم بهذه المعلومات. كما أن هناك اعتبارات أخرى تؤثر على مخرجات التقارير، مثل الحوافز لدى معدي التقارير وآليات القوة وخصائص أسواق المال ، فالحوكمة هي الأداة القوية والفعالة التي تحول إليها الفكر المحاسبي للقضاء على جوانب القصور التي أصابت المحتوى الإعلامي للمعلومات المحاسبية الناشئ عن تطبيق المعايير المحاسبية ، والتغير الذي يمكن أن تحدثه الحوكمة في المحتوى الإخباري للمعلومات من شأنه أن يدعم سوق الأوراق المالية في تحديد السعر العادل للسهم . وذلك لان مؤشر أسعار الأسهم من أهم العوامل التي يتحدد على أساسها قرار الاستثمار في الأوراق المالية ،

حيث يعكس العائد على هذه الاستثمارات ، واستخدام آليات الحوكمة بجانب معايير المحاسبة المصرية مما يساعد في استقرار أسواق المال ومن ثم الوصول للسعر العادل للسهم (عبد الملك ، ٢٠٠٨) .

كما أن المعلومات التي يوفرها مقياس الأداء المتوازن عند الإفصاح عنها في التقارير المالية يكون لها قيمة ملائمة لأنها سوف تساعد في تخفيض درجة عدم التأكد وتؤثر في عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية.

(Kaplan and Norton, 1999; Juliang and Ming,2005)

٣-المحتوى الإعلامي لمقياس الأداء المتوازن

المحتوى الإعلامي لمتغير ما هو نسبة التغير في المتغير التابع والتي يمكن تفسيرها بواسطة المتغير المستقل ، ويعتبر متغير ما ذو محتوى إعلامي إذا كان قادر على شرح التغيرات في أسعار الأسهم أو إذا أدى الإعلان عنه إلى حدوث تغيير في أسعار الأسهم في تاريخ هذا الإعلان. ويفيد تحليل المحتوى الإعلامي للمتغيرات في دراسة الأداء الحالي للشركة والذي تعكسه القوائم المالية المنشورة ، كما يلعب دور أساسي في تقدير التدفقات النقدية المستقبلية ومن ثم تقدير قيمة الشركة وقيمة أسهمها.

(Biddle et al.,1995)

ويرى أحد الباحثين (عبيد ، ٢٠٠٧) أن دراسات المحتوى الإعلامي للمعلومات المحاسبية التي تتضمنها القوائم المالية تناولته من زوايا متعددة :-

- ١) المحتوى الإعلامي للربح ويتعلق بتوقيت الإعلان عن الأرباح والاختلاف في استجابة السوق.
- ٢) المحتوى الإعلامي للمعلومات بخلاف الأرباح ويتعلق بأثر التوزيعات وتنبؤات الأرباح والمصروفات الرأسمالية وغيرها من النسب المالية
- ٣) المحتوى الإعلامي للمعلومات غير المالية مثل خطط مكفآت الإدارة وتحفظات المراجعين ومناقشات الإدارة وغيرها من المعلومات غير المالية

تأتي أهمية دراسة المحتوى الإعلامي لمقياس الأداء المتوازن من تأكيد بعض الدراسات على ضعف العلاقة بين المعلومات المحاسبية المنشورة وأسعار الأسهم ، وأهمية المعلومات غير المالية التي قد يعتمد عليها المستثمر. فقد قام كل من (Lev and Zarowin,1999) بحساب معامل التحديد ومعامل استجابة الربح لعينة من الشركات بلغت ١٣٠٠ شركة على مدار فترة زمنية ٢٠ عام وخلصت إلى ضعف العلاقة بين المعلومات المحاسبية المعتمدة على الربح المحاسبي والمنشورة في القوائم المالية وأسعار الأسهم مما يدل على أن المستثمرين في سوق الأوراق المالية يقومون بتقدير قيمة الشركة بالاعتماد على معلومات أخرى غير تلك التي تتضمنها قائمة المركز المالي وهو ما يشير إلى انخفاض الفائدة من المعلومات المحاسبية المنشورة لمستخدمي القوائم المالية. كما عرض أحد الباحثين (عبد الملك ، ٢٠٠٨، ص١٩) حالات واقعية لبعض الشركات المصرية التي أعلنت عن حدوث زيادة في الأرباح وبالرغم من ذلك لم تتأثر أسعار الأسهم ، وحالات واقعية لشركات أخرى تأثر سعر سهمها بالمعلومات غير المالية وعلل ذلك بوجود قصور في

الإفصاح المحاسبي في الشركات المصرية نتيجة لتركيز الشركات على الإفصاح المالي فقط مما خلق نوع من المضاربات نتج من عدم وجد شفافية في الإفصاح عن المعلومات والأحداث الجوهرية التي تؤثر على مستقبل الشركة. بالإضافة إلى عدم تأثير أسعار الأسهم بزيادة الأرباح يرجع إلى تركيز المستثمرين على معلومات أخرى غير النتائج المالية وبناء على ذلك يجب أن تؤخذ المعلومات غير المالية في الحسبان ضمن محددات أسعار الأسهم . باعتبار الإفصاح عن هذا مكمل للتقرير المالي. كما يمكن تقسيم دراسات المحتوي الإعلامي إلى نوعين من الدراسات:-

١- دراسات الحدث **Event Study**

تقوم هذه الدراسات على أساس استخدام نموذج السوق في التنبؤ بالمستوى المتوقع لأداء السهم في فترة الإفصاح المحاسبي بناء على المعلومات المتاحة حتى هذه الفترة ثم قياس الأداء الفعلي للسهم وتحديد ما إذا كان هذا الإفصاح قد أدى إلى وجود أداء غير عادي للسهم وبالتالي اشتمل على معلومات ذات منفعة للسوق. (Bamber,1987p.510)

٢- دراسات المساهمة **Association study**

وتقوم هذه الدراسات على أساس قياس مدى مساهمة المتغير المحاسبي المراد قياس محتواه الإعلامي في التغير في أداء السهم ويتم ذلك عن طريق استخدام نموذج الانحدار لقياس العلاقة بين أداء الأسهم المجمع على مدار فترة زمنية معينة (كمتغير تابع) والمتغير المحاسبي الذي تم الإفصاح عنه والمراد قياس محتواه الإعلامي. (Board and Day,1989, p.3) ولتحقيق الهدف من هذا البحث سوف يتم الاعتماد على النوع الثاني من الدراسات في قياس المحتوى الإعلامي لمقياس الأداء المتوازن ، وتعتمد دراسة المحتوى الإعلامي لمقياس الأداء المتوازن (كمتغير مستقل) على تأثيره على تغيير أسعار الأسهم (كمتغير تابع) وعلى القدرة التفسيرية في تفسير التغيرات في أسعار الأسهم.

القسم السادس : الدراسة التطبيقية

١- الشركة محل دراسة الحالة

تم اختيار شركة ايجيترانس^(١) لخدمات النقل والتجارة لاختبار فروض البحث وتحقيق الهدف الرئيسي للبحث من قياس المحتوى الإعلامي لمقياس الأداء المتوازن وذلك في الفترة من ٢٠٠٢ إلى ٢٠١٣ حيث تتوفر بيانات ومعلومات هذه الفترة من خلال الموقع الالكتروني للشركة على شبكة الانترنت وذلك من خلال التقارير السنوية والقوائم المالية.

النموذج الإحصائي المستخدم

تم الاعتماد على استخدام البرنامج (SPSS (17.0) للتحليل الإحصائي ، واستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Model لاختبار تأثير كل متغير مستقل فرعي في المتغير

(١) لمزيد من التفصيل عن الشركة ملحق رقم (١)

التابع على حدة، كما تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد **Multiple Linear Regression Model** لاختبار تأثير عدد من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وتم إيجاد معامل الارتباط R لتحديد مدى قوة العلاقة بين المتغير التابع والمتغير أو المتغيرات المستقلة كما تم إيجاد معامل التحديد R^2 لتحديد مدى مساهمة المتغير المستقل في تفسير التباين في المتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام **T-TEST** لاختبار معنوية المتغيرات و **F-TEST** لاختبار معنوية النموذج، وذلك عند مستوى معنوية ٥,٠% .

٢- متغيرات الدراسة

أولاً: متغيرات مرتبطة بمقياس الأداء المتوازن: تم استخدام ٢٠ مؤشراً موزعاً على أبعاد ومنظورات المقياس المتوازن الأربعة على النحو التالي:

- البعد المالي: معدل نمو الإيرادات، مؤشر السيولة، معدل العائد على رأس المال المستثمر، معدل العائد على حقوق الملكية، القيمة الاقتصادية المضافة^(٢)
 - بعد العميل: نسبة رضا العميل، حصة الشركة من السوق، نسبة الاحتفاظ بالعميل، نسبة شكاوى العميل تم حلها، خدمة النقل والشحن.
 - بعد العمليات الداخلية: المنتجات الجديدة والمطورة، نسبة نفقات تكنولوجيا المعلومات إلى النفقات الرأسمالية، نفقات تكنولوجيا المعلومات، تطبيقات الجودة، نسبة المصروفات الإدارية إلى إجمالي الإيرادات.
 - بعد التعلم والنمو: نسبة نفقات برامج التدريب إلى النفقات الرأسمالية، نسبة العاملين المتدربين إلى العدد الكلي للعاملين، عدد العاملين المستفيدين من البرامج، معدل دوران العاملين، رضا العاملين.
- ثانياً: متغير تابع مرتبط بأسعار الأسهم
- توفر التقارير السنوية للشركة محل الدراسة معلومات عن متوسط سعر السهم كل شهر من شهور السنة ولغرض تحقيق هدف الدراسة تم الحصول على متوسط سعر السهم كل سنة من فترات الدراسة .
- اختبار فروض الدراسة**

الفرض الأول^(٣)

توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المؤشرات غير المالية في مقياس الأداء المتوازن باعتبارها مؤشرات قاندة للأداء والمؤشرات المالية باعتبارها مؤشرات تابعة للأداء
الفروض الفرعية للفرض الأول:-

(٢) وتحسب القيمة الاقتصادية المضافة بالمعادلة التالية: القيمة الاقتصادية المضافة = (صافي الدخل التشغيلي بعد الضريبة) - (رأس المال × معدل تكلفة رأس المال).

(٣) ملحق رقم (٢)

١. توجد علاقة ارتباط بين مؤشرات بعد العميل في مقياس الأداء المتوازن كمؤشرات قائمة ومؤشرات البعد المالي كمؤشرات تابعة.
٢. توجد علاقة ارتباط بين مؤشرات بعد العمليات الداخلية كمؤشرات قائمة في مقياس الأداء المتوازن ومؤشرات البعد المالي كمؤشرات تابعة.
٣. توجد علاقة ارتباط بين مؤشرات بعد التعلم والنمو كمؤشرات قائمة في مقياس الأداء المتوازن ومؤشرات البعد المالي كمؤشرات تابعة.
٤. توجد علاقة ارتباط بين مؤشرات بعد العميل وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو كمؤشرات قائمة في مقياس الأداء المتوازن ومؤشرات البعد المالي كمؤشرات تابعة.

جدول رقم (٤)

المتغير المستقل	معامل الارتباط	الخطأ المعياري	معامل التحديد R ²	معنوية F	معنوية T
بعد العميل	٠,٨٦٢	٠,٣٢٤٥	٠,٧٤٣	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
بعد العمليات الداخلية	٠,٨١٦	٠,٣٦٩٩	٠,٦٦٠	٠,٠٠١	٠,٠٠١
بعد التعلم والنمو	٠,٩٨٠	٠,١٢٧٧	٠,٩٦٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
المؤشرات غير المالية القائمة للأداء المتوازن	٠,٩٨٧	٠,٢٩١٠	٠,٩٧٤	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠

أشارت النتائج الإحصائية للفروض السابقة إلى الآتي:

- بالنسبة للفرض الفرعي الأول وجد أن معامل الارتباط ٠,٨٦٢ ويدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين مؤشرات بعد العميل ومؤشرات البعد المالي، ومعامل التحديد ٠,٧٤٣ يظهر أن مؤشرات بعد العميل تفسر ٧٤,٣% من التغيرات في مؤشرات البعد المالي، بمستوى معنوية أقل من ٠,٠٥ مما يعني وجود علاقة بين مؤشرات بعد العميل ومؤشرات البعد المالي.
- تشير النتائج إلى قبول الفرض الفرعي الثاني بمستوى معنوية أقل من ٠,٠٥، معامل الارتباط ٠,٨١٦ يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين مؤشرات بعد العمليات الداخلية ومؤشرات البعد المالي، ومعامل التحديد ٠,٦٦٠ يظهر أن مؤشرات بعد العمليات الداخلية يفسر ٦٦% من التغيرات في مؤشرات البعد المالي.
- وجود علاقة بين مؤشرات بعد التعلم والنمو وبعد المؤشرات المالية في مقياس الأداء المتوازن. و معامل الارتباط ٠,٩٨٠ مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين مؤشرات بعد التعلم والنمو ومؤشرات البعد المالي، معامل التحديد ٠,٩٦٠ يظهر أن مؤشرات بعد التعلم والنمو تفسر ٩٦% من التغير في مؤشرات البعد المالي بمستوى معنوية أقل من ٠,٠٥.

- تشير نتائج الانحدار المتعدد المتغيرات قبول الفرض الفرعي الرابع بوجود علاقة بين مؤشرات بعد المؤشرات غير المالية القائمة للأداء وبعد المؤشرات المالية في مقياس الأداء المتوازن. حيث أن معامل الارتباط ٠,٩٨٧، وذلك يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين بعد المؤشرات غير المالية القائمة للأداء ومؤشرات البعد المالي و معامل التحديد ٠,٩٧٤، يظهر أن بعد المؤشرات غير المالية القائمة للأداء يفسر ٨٧,١% من التغير في مؤشرات البعد المالي بمستوى معنوية أقل من ٠,٠٥.

الفرض الإحصائي الثاني

الإفصاح عن مؤشرات مقياس الأداء المتوازن للأداء له أثر ايجابي على مستوى شفافية التقارير الداخلية والخارجية والقوائم المالية

ويتم التحقق من هذا الفرض عن طريق اختبار مدي تحقيق الشركة محل الدراسة لمستوى الشفافية في الإفصاح باستخدام نموذج مقياس شفافية الإفصاح الخاص بمؤسسة (Standard & Poor) الأمريكية ويعتمد هذا المقياس على فحص التقرير السنوي للشركة محل الدراسة لاختبار مدي توفر ٨٣ معلومة من معلومات الإفصاح عن:-معلومات هيكل الملكية وحقوق المساهمين (١٨ بند)معلومات مالية وغير مالية (٣٠ بند) معلومات عن هيكل وعمليات مجلس الإدارة (٣٥ بند) (الصادق ، عبيد ، ٢٠٠٧).

ولغرض تحقيق هدف الدراسة واختبار العلاقة بين الإفصاح عن مؤشرات مقياس الأداء المتوازن والشفافية تم إضافة بعض النقاط الخاصة بشفافية الإفصاح عن معلومات التقارير الداخلية مثل الإفصاح عن إستراتيجية الشركة وأبعاد المقياس المتوازن و إجراءات الرقابة الداخلية لأهميتها في تحقيق شفافية الإفصاح في التقارير الداخلية ، بالإضافة إلى البنود الأخرى ومنها معلومات عن هيكل الملكية وحقوق المساهمين والشفافية المالية و معلومات عن هيكل وعمليات مجلس الإدارة.

والجدول التالي^(٤) يوضح قياس الشفافية للشركة محل الدراسة في الفترة ٢٠٠٨-٢٠١٣ حيث بداية تطبيق الشركة لمقياس الأداء المتوازن وذلك من بيانات التقارير السنوية للشركة.

جدول رقم (٥)

٢٠١٣	٢٠١٢	٢٠١١	٢٠١٠	٢٠٠٩	٢٠٠٨	النقاط	
							<u>شفافية الإفصاح في التقارير الداخلية</u>
٥٠%	٥٠%	٥٠%	٥٠%	٥٠%	٥٠%	٢	إستراتيجية الشركة
٧٥%	٧٥%	٧٥%	٧٥%	٧٥%	٧٥%	٤	البعد المالي
٧٥%	٧٥%	٧٥%	٧٥%	٥٠%	٥٠%	٤	بعد العميل
٥٠%	٥٠%	٥٠%	٥٠%	٢٥%	٢٥%	٤	بعد العمليات الداخلية
٧٥%	٧٥%	٧٥%	٥٠%	٥٠%	٥٠%	٤	بعد التعلم والابتكار
٥٠%	٥٠%	٥٠%	٥٠%	٥٠%	٥٠%	٢	إجراءات الرقابة الداخلية

(٤) ملحق رقم (٣)

الشفافية الداخلية	٢٠	%٤٥	%٤٥	%٥٥	%٦٥	%٦٥	%٦٥
<u>شفافية الإفصاح في التقارير الخارجية</u>							
هيكل الملكية وحقوق المساهمين	١٥	%٤٦,٧	%٥٣,٣	%٥٣,٣	%٦٦,٦	%٦٦,٦	%٦٦,٧
الشفافية المالية والإفصاح هيكل وعمليات مجلس الإدارة	٢٥	%٤٥	%٤٥	%٥٠	%٥٠	%٥٥	%٦٠
الشفافية الخارجية	٣٥	%٤٢,٨	%٤٢,٨	%٤٥,٧	%٤٨,٥	%٥١,٤	%٥١,٤
المستوى العام للشفافية	٧٠	%٤٤	%٤٥,٧	%٤٨,٦	%٥٢,٨	%٥٥,٧	%٥٧,٢
	٩٠	%٤٤,٤	%٤٥,٦	%٥٠	%٥٥,٥	%٥٧,٨	%٥٨,٨

يوضح الجدول السابق أن مؤشرات شفافية الإفصاح للتقارير الداخلية والنتيجة من استخدام مقياس الأداء المتوازن من الإفصاح عن إستراتيجية الشركة ومؤشرات البعد المالي ، بعد العميل ، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو وإجراءات الرقابة الداخلية المستخدمة اختلفت من بداية تطبيق المقياس عام ٢٠٠٨ عن السنوات التالية لها، فنجد أن الشركة تزيد من مستوى الإفصاح عن مؤشرات البعد المالي حيث وصل إلى نسبة ٧٥% فلا يتم الإفصاح عن المؤشرات الهامة الأخرى مثل القيمة الاقتصادية المضافة، وذلك في مقابل قلة عدد البنود التي يتم الإفصاح عنها بالنسبة لبعده العمليات الداخلية ، أما المستوى العام لشفافية التقارير الداخلية فكان ٤٥% في عام ٢٠٠٨ ليصل إلى ٦٥% في عام ٢٠١٣. أما بالنسبة لمؤشرات الإفصاح في التقارير الخارجية كان أكثر مستوى للإفصاح الخاص بهيكل الملكية والمساهمين حيث وصل إلى ٦٦,٧% وأقلها البنود الخاصة بهيكل وعمليات مجلس الإدارة حيث وصل إلى ٤٢,٨% بينما كان المستوى العام للشفافية مع بداية تطبيق مقياس الأداء المتوازن ٤٤,٤% في ٢٠٠٨ ليصل إلى ٥٨,٨% في ٢٠١٣. وتشير النتائج إلى قبول الفرض الثاني بأن الإفصاح عن مؤشرات مقياس الأداء المتوازن للأداء له أثر إيجابي على مستوى شفافية التقارير الداخلية والخارجية.

الفرض الثالث^(٥)

مؤشرات مقياس الأداء المتوازن لها محتوى إعلامي إضافي على أسعار الأسهم

وتم صياغة الفروض الفرعية التالية للفرض الثالث:-

١. توجد علاقة ارتباط بين مؤشرات البعد المالي لمقياس الأداء المتوازن وأسعار الأسهم
٢. توجد علاقة ارتباط بين مؤشرات بعد العميل لمقياس الأداء المتوازن وأسعار الأسهم
٣. توجد علاقة ارتباط بين مؤشرات بعد العمليات الداخلية لمقياس الأداء المتوازن وأسعار الأسهم
٤. توجد علاقة ارتباط بين مؤشرات بعد التعلم والنمو لمقياس الأداء المتوازن وأسعار الأسهم
٥. مؤشرات مقياس الأداء المتوازن لها محتوى إعلامي إضافي على أسعار الأسهم

(٥) ملحق رقم (٤)

جدول رقم(٦)

المتغير المستقل	معامل الارتباط	الخطأ المعياري	معامل التحديد R ²	معنوية F	معنوية T
البعد المالي	٠,٦٣٤	٢,٤٣٥٢	٠,٤٠٢	٠,٠٢٧	٠,٠١٣
بعد العميل	٠,٧٠٠	٢,٢٥٠٤	٠,٤٩٠	٠,٠١١	٠,٠٠٦
بعد العمليات الداخلية	٠,٥١٥	٢,٦٩٩٣	٠,٢٦٦	٠,٠٨٦	٠,٠٤٣
بعد التعلم والنمو	٠,٧٠٦	٢,٢٢٩٩	٠,٤٩٩	٠,٠١٠	٠,٠٠٥
مؤشرات مقياس الأداء المتوازن	٠,٦٥١	٢,٤٣٥٢	٠,٤٢٤	٠,٠٢٢	٠,٠١١

أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى:-

- أشارت النتائج إلى قبول الفرض الفرعي الأول بوجود علاقة ارتباط قوية بين مؤشرات البعد المالي و أسعار الأسهم وبمستوى معنوية أقل من ٠,٠٥ حيث أن معامل الارتباط ٠,٦٣٤ ومعامل التحديد ٠,٤٠٢ يظهر أن مؤشرات البعد المالي تفسر ٤٠,٢% من التغير في أسعار الأسهم.
- بالنسبة للفرض الفرعي الثاني تشير النتائج أن معامل الارتباط ٠,٧٠٠ مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين مؤشرات بعد العميل لمقياس الأداء المتوازن وأسعار الأسهم، ومعامل التحديد ٠,٤٩٠ يظهر أن مؤشرات بعد العميل تفسر ٤٩% من التغير في أسعار الأسهم بمستوى معنوية أقل من ٠,٠٥ مما يؤيد قبول هذا الفرض بوجود علاقة ارتباط بين مؤشرات بعد العميل وأسعار الأسهم.
- تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط بين مؤشرات بعد العمليات الداخلية وأسعار الأسهم. فقد وجد أن معامل الارتباط ٠,٥١٥ و معامل التحديد ٠,٢٦٦ ويدل ذلك على أن مؤشرات بعد العمليات الداخلية تفسر ٢٦,٦% فقط من التغيرات في أسعار الأسهم بمستوى معنوية للمتغير المستقل أقل من ٠,٠٥ مما يؤيد قبول هذا الفرض.
- تم قبول الفرض الفرعي الرابع بوجود علاقة ارتباط بين مؤشرات بعد التعلم والنمو وأسعار الأسهم. فقد وجد أن معامل الارتباط ، ٠,٧٠٦، ومعامل التحديد ٠,٤٩٩ يظهر أن مؤشرات بعد التعلم والنمو تفسر ٤٩,٩% من التغير في أسعار الأسهم بمستوى معنوية أقل من ٠,٠٥ .
- بالنسبة للفرض الفرعي الخامس أشارت النتائج إلى أن معامل الارتباط ٠,٦٣٤ ويدل على وجود علاقة ارتباط بين مؤشرات مقياس الأداء المتوازن وأسعار الأسهم كما أن معامل التحديد ٠,٤٢٤ يظهر أن مؤشرات مقياس الأداء المتوازن تفسر ٤٢,٤% من التغير في أسعار الأسهم والعوامل الأخرى تفسر نسبة ٥٧,٦% من هذه التغيرات، بمستوى معنوية أقل من ٠,٠٥ مما يعني وجود علاقة ارتباط بين مؤشرات مقياس الأداء المتوازن (البعد المالي ، بعد العميل، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) وأسعار الأسهم . مما يؤيد قبول هذا الفرض.

القسم السابع: الخلاصة والنتائج والتوصيات

استهدف هذا البحث قياس المحتوى الإعلامي لمقياس الأداء المتوازن في التقارير المالية ولقد تم البدء بتقديم إطار نظري تناول نماذج قياس الأداء والانتقادات الموجهة لمقاييس الأداء المالي وتم تناول مقياس الأداء المتوازن والمقاييس القاندة و التابعة للأداء، وتناول البحث تطور أجيال مقياس الأداء المتوازن وأثرها على خلق القيمة وتحقيق أهداف الحوكمة والشفافية، كما تناول أثر الإفصاح عن مؤشرات مقياس الأداء المتوازن على شفافية التقارير الداخلية والخارجية، و دور الجهات المنظمة للإفصاح عن مؤشرات المقياس المتوازن للأداء و أثر الإفصاح عن مؤشرات مقياس الأداء المتوازن على أسعار الأسهم. وتم القيام بدراسة تطبيقية على إحدى الشركات التي تطبق وتفصح عن مؤشرات مقياس الأداء المتوازن في التقارير المالية، وذلك لاختبار ثلاثة فروض إحصائية أساسية : الفرض الأول اختبار وجود علاقة ارتباط بين المؤشرات غير المالية في مقياس الأداء المتوازن باعتبارها مؤشرات قاندة للأداء والمؤشرات المالية باعتبارها مؤشرات تابعة للأداء، الفرض الثاني مرتبط بالإفصاح عن مؤشرات مقياس الأداء المتوازن للأداء وأثره على مستوى شفافية التقارير الداخلية والخارجية، والفرض الثالث عن المحتوى الإعلامي لمؤشرات مقياس الأداء المتوازن وأثره على أسعار الأسهم.

وقد خلص البحث بالنتائج التالية:-

(١) عدم قدرة المقاييس المالية على تلبية احتياجات مستخدمي التقارير المالية لأنها تركز على المقاييس قصيرة الأجل وتتجاهل البعد الاستراتيجي للمنشأة ، فمؤذج المحاسبة المالية يهتم بالأحداث التاريخية وما تضمنه من مؤشرات مالية فقط في قياس الأداء ولا يتضمن المؤشرات التي تساعد على خلق قيمة مستقبلية للشركة، والعديد من الشركات تتجاهل قضايا ومشاكل كثيرة مثل رضا العميل والقدرات التنظيمية وتقوم العمليات الداخلية وتركز فقط على الأداء المالي. على الرغم من أن المؤشرات المالية تعتمد على أساس التحقق فانه من الأفضل الحصول على مقياس شامل يتضمن المؤشرات المالية وغير المالية وبالتالي فان مقياس الأداء المتوازن يساعد على توفير رؤية شاملة عن المنشأة وذلك من خلال المؤشرات القاندة والتابعة للأداء والتطور في أجيال المقياس لدعم عمليات التحسين المستمر وإضافة قيمة للمنشأة.

(٢) أهمية الإفصاح عن مؤشرات المقياس المتوازن في تحقيق الشفافية الداخلية والخارجية وكمطلب من متطلبات الحوكمة لتحقيق شفافية التقارير الداخلية وذلك من خلال الاختيار الجيد لمؤشرات الأداء التي يتم الإفصاح عنها وربطها بالأهداف الإستراتيجية وتعبيرها بدقة عن أداء المنشأة وان تكون متاحة للمديرين والعاملين في المنشأة ضمن التقارير الداخلية حتى تكون حافز للأداء وكأداة للاتصال بين جميع المستويات الإدارية في المنشأة ولتحسين كفاءة نظم المعلومات في المنشأة وبالتالي يساهم نظام القياس المتوازن للأداء في تحسين جودة التقارير الداخلية.

(٣) يوفر مقياس الأداء المتوازن معلومات يحتاجها المستثمر لفهم الرؤية والطموحات الإستراتيجية للمنشأة ومن ثم الإستراتيجية المختارة لتحقيق تلك الرؤية الإستراتيجية، وأيضاً يوفر فهم لمسببات القيمة الرئيسية التي يجب إدارتها لتنفيذ هذه الإستراتيجية وبالتالي فهو يوفر معلومات عن قدرة المنشأة على خلق قيمة لحملة الأسهم ويحسن من جودة التقارير الخارجية وبالتالي سوف تؤثر على القرارات الاستثمارية لمستخدمي التقارير المالية وأسعار الأسهم في سوق الأوراق المالية.

(٤) أيدت نتائج الدراسة التطبيقية الدراسة النظرية في قبول الفرض الأول حيث توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المؤشرات غير المالية (بعد العميل، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو) في مقياس الأداء المتوازن باعتبارها مؤشرات قائدة للأداء والمؤشرات المالية باعتبارها مؤشرات تابعة للأداء وذلك يتفق مع الإطار النظري للبحث في ضوء العلاقة بين المؤشرات التابعة للأداء والمؤشرات القائدة لخلق قيمة للمنشأة من خلال تطبيق مقياس الأداء المتوازن

(٥) تم قبول الفرض الثاني المرتبط بالإفصاح عن مؤشرات مقياس الأداء المتوازن للأداء وأثره على مستوى شفافية التقارير الداخلية والخارجية والقوائم المالية وذلك يتفق مع الإطار النظري للبحث ونلاحظ ان التدرج في مقياس الشفافية والإفصاح يرجع إلى قيام الشركة بتطبيق مقياس الأداء المتوازن والإدارة الإستراتيجية والإفصاح عن المعلومات الهامة مثل مؤشرات الأداء المرتبطة بالجودة والموارد البشرية والتسويق والمبيعات بالإضافة إلى المؤشرات المالية. كما تقوم بالإفصاح عن المعلومات التي تهتم المستثمرين مثل التطورات الداخلية في الشركة ، الأعمال الالكترونية، تطبيقات الجودة ، تطبيقات الحوكمة ، إجراءات الرقابة الداخلية و المسؤولية الاجتماعية. بالإضافة إلى إنشاء موقع الكتروني على شبكة الانترنت حيث تفصح من خلاله عن التقارير السنوية والقوائم المالية و المعلومات الأخرى التي تتطلبها بورصة الأوراق المالية.

(٦) بالنسبة للفرض الثالث أشارت النتائج إلى قبول الفرض الفرعي الأول بوجود علاقة ارتباط بين مؤشرات البعد المالي وأسعار الأسهم حيث تفسر ٦٣% من التغيرات في أسعار الأسهم ، قبول الفرض الفرعي الثاني عن وجود علاقة ارتباط بين مؤشرات بعد العميل وأسعار الأسهم حيث فسرت التغيرات في أسعار الأسهم بنسبة ٧٠% ، أما مؤشرات بعد العمليات الداخلية لم تفسر غير ٥١% وتم قبول الفرض الثالث ، كذلك تم قبول الفرض الفرعي الرابع عن وجود علاقة ارتباط بين مؤشرات بعد التعلم والنمو و أسعار الأسهم حيث فسرت ٧٠% من التغيرات في أسعار الأسهم وذلك عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥% وبالتالي ٣٠% من التغيرات ترجع لعوامل أخرى. بالإضافة لما سبق أشارت النتائج إلى قبول الفرض الفرعي الخامس عن وجود محتوى إعلامي لمقياس الأداء المتوازن عندما يشمل كل الأبعاد (البعد المالي ، بعد العميل ، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو) معا في مقياس واحد. وأشارت النتائج أن مؤشرات مقياس الأداء المتوازن تفسر ٤٢,٤% من التغير في أسعار الأسهم والعوامل الأخرى تفسر نسبة ٥٧,٦% من هذه التغيرات، وقد يرجع ذلك إلى عدة أسباب منها: عدم كفاءة سوق

الأوراق المالية ، حيث تعتمد دراسات المحتوى الإعلامي على افتراض أساسي هو كفاءة سوق رأس المال فيمجرد أن تكون المعلومة متاحة لمتخذي القرارات سوف تنعكس بصورة فورية على أسعار الأسهم وهو ما لم يتسم به سوق رأس المال في مصر ، وكذلك وجود المعلومات الداخلية التي تؤثر على عدم تماثل المعلومات بالنسبة لمستخدمي القوائم المالية. بالإضافة إلى اختلاف استجابة السوق للمعلومات ترجع إلى خصائص الشركات المختلفة مثل حجم الشركة ، هيكل التمويل ، هيكل مجلس الإدارة ، فرص النمو وغيرها من المعلومات المالية وغير المالية. أسباب ترجع للازمة المالية و المتغيرات السياسية ، فالأزمة المالية انعكس أثرها على كافة الأنشطة الاقتصادية في جميع أنحاء العالم وتأثرت بها البنوك وشركات التأمين والبورصات العالمية ، وأدت إلى انخفاض أسعار السلع والخدمات نتيجة انخفاض الطلب عليها وزيادة معدلات التضخم وتأثر البورصة المصرية بالأزمة المالية وكذلك المؤسسات الاقتصادية المرتبطة بها، وكذلك المتغيرات السياسية التي أدت إلى انخفاض ملموس في الأنشطة الاقتصادية وأثرت تأثير جوهري على عناصر الأصول والالتزامات.

التوصيات

- أسهمت هذه الدراسة في إلقاء الضوء على القصور الحالي للتقارير المالية بالتركيز على المؤشرات المالية فقط وأهمية الإفصاح عن مؤشرات مقياس الأداء المتوازن لزيادة شفافية التقارير الداخلية والخارجية لذلك فلا بد للجهات والمنظمات المهنية في مصر وللهيئة العامة للرقابة المالية من إلزام الشركات بالإفصاح عن مؤشرات مقياس الأداء المتوازن كمقياس شامل لأداء الشركات وكذلك إصدار المعايير المحاسبية لمعالجة مشاكل القياس والإفصاح. فيمكن إجراء نفس الدراسة من قياس المحتوى الإعلامي لمقياس الأداء المتوازن على عدد أكبر من الشركات في قطاعات مختلفة أو المؤسسات المالية..
- إمكانية بحث التكامل بين الإدارة على أساس القيمة ومقياس الأداء المتوازن وهذا ما يطلق عليه مقياس الأداء المتوازن على أساس القيمة Value-Based Balanced Scorecard وتكون منظورات مقياس الأداء المتوازن بشكل جديد هي منظور القيمة ، المنظور المالي والمستثمر ، منظور العميل ، ومنظور العمليات حيث ركزت معظم الدراسات على الإدارة على أساس القيمة ومقياس الأداء المتوازن بشكل منفصل.
- أن تنشأ الشركات مواقع الكترونية يمكن من خلالها الإفصاح عن المعلومات الهامة والتقارير السنوية والقوائم المالية حتى تمكن المستثمرين والباحثين من الحصول على هذه المعلومات الكافية في التوقيت المناسب.

مراجع البحث

أولاً : المراجع العربية:

- إبراهيم السيد عبيد (٢٠٠٧) ، تطوير نموذج التنبؤ بالأرباح المستقبلية وأثره على تحسين قياس المحتوى الإعلامي للبيانات المحاسبية المنشورة بالتطبيق على سوق الأسهم في جمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة طنطا.
- أحمد رجب عبد الملك (٢٠٠٨) دور حوكمة الشركات في تحديد السعر العادل للأسهم في سوق الأوراق المالية – دراسة تحليلية ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية العدد رقم 1 ، المجلد (٤٥)
- أسامة سعيد عبد الصادق، أسامة حنفي محمود (٢٠٠٩) حوكمة أداء شركات التأمين –مدخل متكامل لأداء استراتيجي متوازن المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، كلية التجارة –جامعة طنطا –المجلد الثاني العدد الثاني .
- جودة عبد الرؤف زغلول، (٢٠٠٦)، تعزيز آليات حوكمة الشركات باستخدام نظام إدارة الأداء الاستراتيجي للجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن المجلة العلمية للتجارة والتمويل كلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد الثاني.
- فايزة محمود محمد عبيد الله، (٢٠٠٥) إطار مقترح لتحسين جودة التقارير الخارجية عن أعمال المنشأة في ظل استخدام نظام قياس الأداء المتوازن مع دراسة تطبيقية رسالة دكتوراه غير منشورة - كلية التجارة -جامعة الإسكندرية.
- زكريا محمد الصادق إسماعيل ، إبراهيم السيد عبيد ، (٢٠٠٧) قياس شفافية الإفصاح في التقارير المالية المنشورة دراسة ميدانية على الشركات المتداولة في السوق المصري، مؤتمر الاتجاهات الحديثة للمحاسبة والمراجعة في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية ، المؤتمر السنوي الرابع قسم. ٢٩ - المحاسبة ، كلية التجارة جامعة القاهرة .
- مجدي مليجي عبد الحكيم مليجي (٢٠١١) تطوير القياس المتوازن للأداء كمدخل لقياس الشفافية في التقارير المالية المنشورة بمنشآت الأعمال المصرية دراسة نظرية تطبيقية الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة- جامعة بنها ، العدد الثاني، المجلد الأول ، يونيو ، ص. ٣-٨٩.
- وزارة الاستثمار ، (٢٠٠٦)، معايير المحاسبة المصرية ، القاهرة.
- وزارة الاستثمار، مركز المديرين المصري (٢٠١١)، دليل حوكمة شركات القطاع الخاص في مصر – مارس.

ثانياً : المراجع الاجنبية:-

- AICPA, (1994) "Improving Business Reporting-A Customer Focus",. Available at: <http://www.cpa/webtrust>
- Amir,E., Lev, B., (1996) Value relevance of non financial information: The wireless communications industry, ***Journal of Accounting and Economic***, August, December
- Bamber ,L.S,(1987) "Unexpected Earnings, Firm Size, and Trading Volume Around Quarterly Earnings Announcements", ***The Accounting Review***,No.3,July,pp.510-532
- Bean, L. and Bill D. Jarnag ,(2002) 'New Cost Priorities Using a Balanced Scorecard Approach in Financial Reports, ***Journal of Corporate Accounting & Finance***" Volume 13, Issue 3, pages 55–62, March/April 2002
- Biddle,G., Seow,G., and Siegel,A.,(1995) Relative Versus Incremental Information Content , ***Contemporary Accounting Research*** ,Vol .12,No.1, Fall ,pp.1-23
- Bhardwaj, Puja and Divya Y. Lakhani , (2011), ***Trends in Balanced Scorecard Practices***, National Seminar on Business Excellence through Innovative Industrial Practices, Indian
- Board,J.L.G.,and Day ,J.F.S.(1989)"The Information Content of Cash Flow Figure" ***Accounting and Business Research*** ,Vol.20,No77, ,pp.3-11
- Chen, S. and J. L. Dodd, (2001 "Operation Income, Residual Income and EVA:Which Metric is More Value Relevant." ***Journal of Managerial Issues*** 13(1), 65–86
- Epstein, M.J. and J.-F. Manzoni. (1997), "The balanced scorecard and Tableau de Bord: translating strategy into action", ***Management Accounting***, Vol. 79 No. 2, pp. 28-36.

- Financial Accounting Standards Board, (2001) “Improving Business Reporting: insights into enhancing voluntary disclosures”, Available at <http://www.fasb.com>
- Hansen, Don R, and Maryanne M. Mowen, , (2000).**Management accounting**, South-Western College Publishing
- Hooks, Jill et al.,(2002) “The Information Gab in Annual Repots”, **Accounting Auditing & Accountability Journal, Vol. 15, No. 4,**
- Hoque, Zahirul. (2014) " 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends accomplishments, gaps and opportunities for future research", **The British Accounting Review** Volume 46, Issue 1, March Pages 33-59
- Hughes II, K. E., (2000) “The Value Relevance of Nonfinancial Measures of Air Pollution in the Electric Utility Industry.” **Accounting Review**, 75(2), 209–228
- ICAEW, (1999). “Inside Out: Reporting on Shareholder Value”, Available at: www.icaew.co.uk/
- Ittner, C. D. and D. F. Larcker, (1999). “Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An analysis of Customer Satisfaction.” **Journal of Accounting Research**, 36, 1–35.
- Ittner, C. D. and D. F. Larcker. (2003). “Coming up short on nonfinancial performance measurement.” **Harvard Business Review**, (November): 88-95
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. (1992). The balanced scorecard Measures that drive performance. **Harvard Business Review**. (January/February): 71-79
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. (1993). Putting the balanced scorecard to work. **Harvard Business Review** (September-October 134-147

- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. (1996). ***The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action***, Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. (1997). Why does business need a balanced scorecard? ***Journal of Cost Management*** (May/June): 5-10
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. (2001). ***The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment***. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. (2004). ***Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes***. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. (2006). ***Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies***. Harvard Business School Press.
- Lawrie ,Gavin and Ian Cobbold, (2004)"Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool", ***International Journal of Productivity and Performance Management***, Vol. 53 Iss: 7, pp.611 - 623
- Lev ,B., and P. Zarowin, (1999)," The Boundaries of Financial Reporting and How to Extend Them" ***Journal of Accounting Research*** Vol. 37, No. 2 (Autumn, 1999), pp. 353-385
- Liang ,J.,C., and M.,L. Yao . (2005)"The value-relevance of financial and nonfinancial information—Evidence from Taiwan's information electronics industry"_ ***Review of Quantitative Finance and Accounting***, 24: 135–157
- Lynch, R. and Cross, K. (1991), ***Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement***, Basil Blackwell Inc, Cambridge, MA.

- Mensah,M., Nguyen,H. and Prattipati,S.,(2006)"Transparency in Financial Statements:A conceptual Framework from a User Perspective" Journal of American Academy of Business ,vol . 9
- McNair, C.J., Lynch, R. and Cross, K. (1990), "Do financial and non-financial have measures agree?", **Management Accounting**, Vol. 72 No. 5, pp. 28-36.
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M. and Kennerley, M. (2000), "Performance measurement systems design: developing and testing a process-based approach", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 20 No. 10, pp. 1119-45
- Neely, A., Adams, C. and Kennerley, M. (2002), **The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success**, Prentice Hall, London.
- Taipaleenmäki,Jani and Seppo.Ikäheimo(2013). On the convergence of management accounting and financial accounting – the role of information technology in accounting change . **International Journal of Accounting Information Systems**, 14 :321–348
- Tomura, Tomonori. (2006) , Beyond Sarbanes-Oxley Improving Corporate Value With a 4th Generation Balanced Scorecard Approach, **The Japan Association of Management Accounting** , Konan University, Japan
- Sarbanes-oxley act. (2002). <http://www.soxlaw.com/>
- Slehat,N., M. Alnimer and S. Abbadi,(2013) Incremental Information Content of Financial and Non-Financial Performance Measure **Dirasat, Administrative Sciences**, Volume 40, No. 1, 2013
- Sussland, W.A., (2004)" Business Value and Corporate Governance: A New Approach" **The Journal of Business Strategy**, Boston, Vol 25,PP.49-57

- Robb, S.W.G., L.E. Single, and M.T. Zarzeski (2001) "Non-Financial Disclosures Across Anglo-American Countries" ***Journal of International Accounting*** 10(1) pp. 71-83.
- Watts T. and C.J. McNair. (2012) New performance measurement and management control systems. ***Journal of Applied Accounting Research***, Vol. 13 No. 3 pp. 226-241

ملحق رقم (١)

وتأسست الشركة المصرية لخدمات النقل والتجارة (ايجيترانس) شركة مساهمة مصرية في عام ١٩٧٣ و غرضها الأساسي تمثيل أصحاب السفن وشركات الملاحة وأعمال الطيران والقيام بأعمال الوكالة الملاحية ومزاولة أعمال الشحن والنقل والخدمات العامة ومزاولة نشاط النقل الدولي براً وبحراً وجواً وغيرها من الأعمال المرتبطة بهذا النشاط. وقد وضعت شركة ايجيترانس رؤية إستراتيجية طويلة الأجل أن تكون الشركة المصرية الرائدة في تقديم خدمات وحلول النقل المتكامل عالمياً عن طريق الاستمرار في النمو عن طريق التنوع في الأعمال المتعلقة بمجال النقل المتكامل والتطوير و التحسين المستمر لناظمة الإدارة الداخلية ، لذلك اختارت أن تطبق نظام بطاقة تقييم الأداء المتوازن كنظام لقياس الأداء و الإدارة الإستراتيجية. وأهم الأحداث الجوهرية في الشركة:-

- في عام ٢٠٠٧ ، تم وضع نظام لجمع البيانات عن جميع القياسات الجديدة التي تم إدخالها في بطاقة تقييم الأداء المتوازن بشكل منتظم و بناء سلسلة متعاقبة من بطاقات تقييم الأداء المتوازن على مستوى المديرين ، ومن ثم ربط أهداف كل فرع و إدارة بأهداف الشركة ككل حتى يعمل الجميع بالشركة معا كفريق واحد مع الاستمرار في التقدم تدريجياً في إدخال قيمة الإدارة الإستراتيجية المبنية على نظام بطاقة تقييم الأداء المتوازن في كل جانب من جوانب ثقافة المنظمة

- وفي عام ٢٠٠٨ ، كان التطبيق التدريجي لنظام بطاقة تقييم الأداء المتوازن على المستوى الفردي بما يضمن لكل موظف في الشركة أهدافاً إستراتيجية قابلة للقياس تتواءم مع التوجه الاستراتيجي للشركة مع ربط تقييم الأداء وطريقة وضع الموازنة التقديرية بنظام بطاقة تقييم الأداء المتوازن. كما قامت بإنشاء موقع الكتروني متخصصاً لعلاقات المستثمرين بالشركة ir.egytrans.com ويشتمل كافة البيانات والمعلومات التي تهم المستثمر. وفي نفس العام حصلت على الجائزة التقديرية لأفضل إفصاح وأفضل تقرير سنوي وموقع الكتروني . كما شهد عام ٢٠٠٨ أحداث جوهرية بسبب الأزمة المالية التي أثرت على قطاع النقل البحري بسبب انخفاض معدلات التجارة العالمية.

- وفي عام ٢٠٠٩ ، تم دخول الشركة ضمن شركات المؤشر العام للبورصة CASE,30 كما فازت بجائزة أحسن حوكمة لأفضل شركة مقيدة في البورصة . بالإضافة إلى الانضمام للاتفاق العالمي للأمم المتحدة UN Global Compact في إطار يسمح بمواءمة عمليات واستراتيجيات الشركة مع المبادئ المقبولة في مجالات حقوق الإنسان والعمل والبيئة ومكافحة الفساد وغيرها من المبادئ

- في عام ٢٠١١ ، ٢٠١٣ تعرضت جمهورية مصر العربية لأحداث أثرت اقتصادياً وأمنياً وسياسياً تأثيراً ملموساً على القطاعات الاقتصادية بوجه عام ومن المحتمل ان يؤدي إلى انخفاض ملموس على الأنشطة الاقتصادية ومن المحتمل ان يكون لها تأثير جوهري على عناصر الأصول والالتزامات والقيمة الاستردادية لها خلال الفترات القادمة فمثلاً تم تقليص نشاط المنطقة الحرة ببورسعيد واستحداث ضوابط جديدة من قبل

الجهات الإدارية مما أدى إلى انخفاض صافي القيمة البيعية المتوقعة للبضائع بغرض البيع وضمحلل المخزون وارتفاع سعر الصرف العملات الأجنبية مقابل الجنية المصري والتأثير على حركة الصادرات والواردات وغيرها من المعوقات التي أخرجت من تطور أعمال الشركة

- تفصح الشركة في التقارير السنوية عن العديد من المؤشرات المرتبطة بالجودة، الموارد البشرية ، التسويق والمبيعات، وغيرها من المؤشرات المالية والحصة السوقية ، بالإضافة لتحليل الأداء الشهري لسهم الشركة والجدول التالي يوضح أهم المؤشرات المرتبطة بتطبيق مقياس الأداء المتوازن :-

المؤشر	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣
نسبة شكاوي العملاء التي تم حلها وانتهت برضا العميل	٨٥%	٩٢,٥%	٩٥%	١٠٠%	١٠٠%	١٠٠%
معدل دوران العاملين	٧,٠٨%	٩,٣%	٨%	١١%	٦,٧٦%	٦,٨٥%
عدد البرامج التدريبية	٢٨	٦٨	٦٨	٢٣	٢٢	٢٢
عدد العاملين المستفيدين من البرامج التدريبية	١٨٧	٧٠	٧٠	٣٧	٢٠	٤٣
نسبة رضا العملاء	٨٣%	٨٢%	٨٨%	٩٣%	٩٠%	٩٦%
نسبة الاحتفاظ بالعملاء	٦٠,٧٩%	٦٧,٧%	٧٧,٢٠%	٧٣%	٩٧%	٩٨%

ملحق رقم (٢)
الفرض الأول

الفرض الفرعي الأول

Correlations

		البعد المالي	بعد العميل
Pearson Correlation	البعد المالي	1.000	.862
	بعد العميل	.862	1.000
Sig. (1-tailed)	البعد المالي	.	.000
	بعد العميل	.000	.
N	البعد المالي	12	12
	بعد العميل	12	12

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.862 ^a	.743	.717	.32449

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3.045	1	3.045	28.914	.000 ^a
Residual	1.053	10	.105		
Total	4.097	11			

الفرض الفرعي الثاني

Correlations

		البعد المالي	بعد العمليات الداخلية
Pearson Correlation	البعد المالي	1.000	.816
	بعد العمليات الداخلية	.816	1.000
Sig. (1-tailed)	البعد المالي	.	.001
	بعد العمليات الداخلية	.001	.
N	البعد المالي	12	12
	بعد العمليات الداخلية	12	12

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.816 ^a	.666	.633	.36991

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.729	1	2.729	19.945	.001 ^a
Residual	1.368	10	.137		
Total	4.097	11			

الفرض الفرعي الثالث

Correlations

	البعد المالي	بعد التعلم والنمو
Pearson Correlation	1.000	.980
	بعد التعلم والنمو	1.000
Sig. (1-tailed)	البعد المالي	.000
	بعد التعلم والنمو	.000
N	البعد المالي	12
	بعد التعلم والنمو	12

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.980 ^a	.960	.956	.12771

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3.934	1	3.934	241.226	.000 ^a
Residual	.163	10	.016		
Total	4.097	11			

الفرض الفرعي الرابع

Correlations

		البعد المالي	بعد العميل	بعد العمليات الداخلية	بعد التعلم والنمو
Pearson Correlation	البعد المالي	1.000	.862	.816	.980
	بعد العميل	.862	1.000	.849	.919
	بعد العمليات الداخلية	.816	.849	1.000	.822
	بعد التعلم والنمو	.980	.919	.822	1.000
Sig. (1-tailed)	البعد المالي	.	.000	.001	.000
	بعد العميل	.000	.	.000	.000
	بعد العمليات الداخلية	.001	.000	.	.001
	بعد التعلم والنمو	.000	.000	.001	.
N	البعد المالي	12	12	12	12
	بعد العميل	12	12	12	12
	بعد العمليات الداخلية	12	12	12	12
	بعد التعلم والنمو	12	12	12	12

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.987 ^a	.974	.965	.11488

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3.992	3	1.331	100.831	.000 ^a
Residual	.106	8	.013		
Total	4.097	11			

ملحق رقم (٣)

الفرض الثاني

مقياس شفافية الإفصاح في التقارير الداخلية والخارجية والمرتبط بتطبيق مقياس الاداء المتوازن

مؤشرات شفافية الإفصاح في التقارير الداخلية لتطبيق مقياس الاداء المتوازن

إستراتيجية الشركة

- هل تتضمن التقارير المالية مناقشة للإستراتيجية التي تتبعها الشركة (١)
- هل تتضمن التقارير المالية معلومات عن الاتجاهات العامة في الصناعة التي تعمل بها (١)

البعد المالي

- هل تقدم التقارير المالية معلومات عن معدل نمو الإيرادات ومعدلات السيولة (١)
- هل تقدم التقارير المالية معلومات عن معدل العائد على حق الملكية (١)
- هل تقدم التقارير المالية معلومات عن معدل العائد على الأموال المستثمرة (١)
- هل تتضمن التقارير المالية معلومات عن القيمة الاقتصادية المضافة (١)

بعد العميل

- هل تفصح الشركة عن نصيبها السوقي لأي من الأنشطة التي تمارسها (١)
- هل تفصح التقارير المالية عن نسبة رضا العميل (١)
- هل تفصح التقارير المالية عن نسبة شكاوي العملاء التي تم حلها (١)
- هل تفصح التقارير المالية عن نسبة الاحتفاظ بالعملاء (١)

بعد العمليات الداخلية

- هل تتضمن التقارير المالية معلومات عن الخدمة التي تقدمها الشركة (١)
- هل تفصح الشركة عم نفقات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة (١)
- هل تفصح الشركة عن تطبيقات الجودة الشاملة (١)
- هل تفصح الشركة عن معدلات فشل الخدمة المقدمة (١)

بعد التعلم والنمو

- هل تفصح الشركة عن برامج التدريب التي تقدمها للعاملين بالشركة (١)
- هل تفصح الشركة عن عدد العاملين المستفيدين من برامج التدريب (١)
- هل تفصح الشركة عن معدل دوران العاملين (١)
- هل تفصح الشركة عن نسبة رضا العاملين من الخدمات المقدمة لهم (١)

إجراءات الرقابة الداخلية

- هل تقدم التقارير المالية معلومات عن أنظمة الرقابة الداخلية المطبقة في الشركة (١)
- هل تقدم التقارير المالية معلومات عن عمل إدارة المراجعة الداخلية (١)

مؤشرات شفافية الإفصاح في التقارير الخارجية

١- هيكل الملكية وحقوق المساهمين

شفافية هيكل الملكية

- هل تقدم التقارير المالية وصف لأنواع الأسهم لدى الشركة (١)
- هل تقدم التقارير المالية معلومات عن أنواع المستثمرين (١)
- هل تقدم التقارير المالية معلومات عن عدد الأسهم المرخص بإصدارها والأسهم المصدرة بالفعل (١)
- هل تقدم التقارير المالية معلومات عن القيمة الاسمية لتلك الأسهم (١)
- هل تقدم التقارير المالية معلومات عن القيمة الاسمية لتلك الأنواع السابقة من الأسهم (١)
- هل تفصح التقارير المالية عن حقوق التصويت لكل نوع من أنواع الأسهم الموجودة لديها (١)

تركيز هيكل الملكية

- هل يتم الإفصاح عن أكبر مستثمر أو ثلاثة أو حتى أكبر عشرة مستثمرين في الشركة (١)

- هل يتم الإفصاح عن المستثمرين الذين يملك كل منهم أكثر من ١٠% من أسهم الشركة (١)
- هل يتم الإفصاح عن نسبة الأسهم التي يمتلكها أشخاص من العاملين بالشركة (١)

إجراءات التصويت والمقابلات بين المساهمين

- هل يتم الإفصاح عن جدول اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين (١)
- هل يتم الإفصاح عن الموضوعات الهامة التي تتناولها تلك الاجتماعات (١)
- هل يتم الإفصاح عن المقترحات التي تم تقديمها في تلك الاجتماعات (١)
- هل يتم الإفصاح عن الاجتماعات غير العادية للجمعية (١)
- هل يتم الإفصاح عن كيفية اختيار الجمعية لأعضاء مجلس الإدارة (١)
- هل تتضمن التقارير السنوية إشارة إلى وجود دليل لقواعد الحوكمة التي تلتزم بها الشركة (١)

٢- الشفافية المالية والإفصاح

- هل تتضمن التقارير المالية أي نوع من أنواع تنبؤات الإدارة للأرباح المتوقعة في المستقبل (١)
- هل تتضمن القوائم المالية معلومات عن خصائص الأصول المستخدمة (١)
- هل تتضمن التقارير المالية مستويات تلك المؤشرات السابقة في الصناعة التي تعمل فيها الشركة (١)
- هل تتضمن التقارير المالية خطط الاستثمار المزمع تنفيذها في السنوات القادمة (١)
- هل تتضمن التقارير المالية تفاصيل عن خطط الاستثمار المزمع تنفيذها في السنوات القادمة (١)

السياسات المحاسبية

- هل تقوم الشركة بنشر تقارير مالية فترية (١)
- هل تفصح التقارير المالية عن السياسات المحاسبية المطبقة (١)
- هل تفصح التقارير المالية عن المعايير المحاسبية المطبقة (١)
- هل تقوم الشركة بتطبيق معايير محاسبية محلية (١)
- هل تقوم الشركة بتطبيق معايير محاسبية متعارف عليها دولياً (٤)
- هل تفصح الشركة عن الاختلافات بين ما تطبقه من معايير محلية والمعايير المتعارف عليها دولياً (١)

- هل تفصح الشركة عن طرق تقييم الأصول (١)
- هل تفصح الشركة عن معلومات بخصوص طرق حساب إهلاك الأصول (١)
- هل تقوم الشركة بنشر قوائم مجمعة في حالة وجود شركات تابعة تحت سيطرتها (١)

المعاملات مع الأطراف ذوي العلاقة

- هل تفصح الشركة عن هيكل ملكية الشركات التابعة له (١)
- هل تفصح الشركة عن المعاملات مع الأطراف ذوي العلاقة (١)
- هل تفصح الشركة عن المعاملات التي تتم بين شركات المجموعة (١)

المعلومات عن مراجع الحسابات

- هل تفصح الشركة عن اسم مراجع الحسابات الذي قام بمراجعة القوائم المالية (١)
- هل تفصح الشركة عن تقرير المراجع مرفقاً بالقوائم المالية (١)
- هل تفصح الشركة عن المبلغ الذي قامت بدفعه كأتعاب مراجعة (١)
- هل تفصح الشركة عن المبالغ التي تم دفعها للمراجع مقابل خدمات أخرى غير المراجعة (١)

٣- هيكل وعمليات مجلس الإدارة

هيكل مجلس الإدارة

- هل تفصح الشركة عن اسم رئيس مجلس الإدارة (١)
- هل تفصح الشركة عن تفاصيل عن رئيس مجلس الإدارة (١)
- هل تفصح الشركة عن أسماء أعضاء مجلس الإدارة (١)
- هل تفصح الشركة عن تفاصيل بخصوص أعضاء مجلس الإدارة (١)

- هل تفصح الشركة عن تفاصيل بخصوص الوضع الوظيفي وطبيعة أعضاء مجلس الإدارة (١)
- هل تفصح الشركة عن تفاصيل بخصوص الخبرة السابقة لأعضاء مجلس الإدارة (١)
- هل تفصح الشركة عن توقيت انضمام كل عضو لمجلس الإدارة (١)
- هل تفصح الشركة عن تصنيف الأعضاء سواء تنفيذيين أو من خارج الشركة (١)

دور المجلس

- هل تفصح الشركة عن تفاصيل بخصوص دور مجلس الإدارة في الشركة (١)
- هل تفصح الشركة عن الأمر يختص بها مجلس الإدارة (١)
- هل تفصح الشركة عن اللجان التابعة لمجلس الإدارة (١)
- هل تفصح الشركة عن جدول اجتماعات مجلس الإدارة (١)
- هل هناك لجنة مراجعة (١)
- هل تفصح الشركة عن أسماء أعضاء لجنة المراجعة (١)
- هل هناك لجنة للمكافآت أو الحوافز (١)
- هل تفصح الشركة عن أسماء لجنة المكافآت والحوافز (١)
- هل هناك لجنة للتعيينات (١)
- هل تفصح الشركة عن أسماء لجنة التعيينات (١)
- هل هناك لجنة تختص بالاستراتيجيات / الاستثمار/التمويل (١)

مكافآت وتدريب أعضاء مجلس الإدارة

- هل تفصح الشركة عن البرامج التدريبية التي تلقاها أعضاء مجلس الإدارة (٢)
- هل تفصح الشركة عن عدد الأسهم التي يمتلكها أعضاء مجلس الإدارة في الشركة (١)
- هل تفصح الشركة عن كيفية مكافآت أعضاء مجلس الإدارة (١)
- هل تفصح الشركة عن مرتبات أعضاء مجلس الإدارة (١)
- هل تفصح الشركة عن أشكال مرتبات أعضاء مجلس الإدارة (نقدية ، أسهم ، وغيرها) (١)
- هل يتم الإفصاح عن مكافآت أعضاء مجلس الإدارة المرتبطة بالأداء (١)

تقييم ومكافآت المديرين التنفيذيين

- هل يتم الإفصاح عن قائمة بأسماء المديرين التنفيذيين من غير أعضاء مجلس الإدارة (١)
- هل يتم الإفصاح عن معلومات بخصوص هؤلاء المديرين التنفيذيين (١)
- هل يتم الإفصاح عن عدد الأسهم التي يمتلكها هؤلاء المديرين في الشركة (١)
- هل يتم الإفصاح عن عدد الأسهم التي يمتلكها هؤلاء المديرين في الشركات التابعة (١)
- هل يتم الإفصاح عن كيفية مكافأة هؤلاء المدبرون (١)
- هل يتم الإفصاح عن مرتبات هؤلاء المدبرون (١)
- هل يتم الإفصاح عن أشكال مرتبات هؤلاء المدبرون (١)
- هل يتم الإفصاح عن مكافآت هؤلاء المدبرون المرتبطة بالأداء (١)
- هل يتم الإفصاح عن تفاصيل التعاقد مع المدير التنفيذي CEO (١)

ملحق رقم (٤)
الفرض الثالث

الفرض الفرعي الأول

Correlations

		متوسط القيمة السوقية لأسعار الأسهم	البعد المالي
Pearson Correlation	متوسط القيمة السوقية لأسعار الأسهم	1.000	.634
	البعد المالي	.634	1.000
Sig. (1-tailed)	متوسط القيمة السوقية لأسعار الأسهم	.	.013
	البعد المالي	.013	.
N	متوسط القيمة السوقية لأسعار الأسهم	12	12
	البعد المالي	12	12

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.634 ^a	.402	.342	2.43522

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	39.911	1	39.911	6.730	.027 ^a
Residual	59.303	10	5.930		
Total	99.214	11			

الفرض الفرعي الثاني

Correlations

		متوسط القيمة السوقية لأسعار الأسهم	بعد العميل
Pearson Correlation	متوسط القيمة السوقية لأسعار الأسهم	1.000	.700
	بعد العميل	.700	1.000
Sig. (1-tailed)	متوسط القيمة السوقية لأسعار الأسهم	.	.006
	بعد العميل	.006	.
N	متوسط القيمة السوقية لأسعار الأسهم	12	12
	بعد العميل	12	12

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.700 ^a	.490	.438	2.25046

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	48.568	1	48.568	9.590	.011 ^a
Residual	50.646	10	5.065		
Total	99.214	11			

الفرض الفرعي الثالث

Correlations

	متوسط القيمة السوقية لأسعار الأسهم	بعد العمليات الداخلية
Pearson Correlation	متوسط القيمة السوقية لأسعار الأسهم	متوسط القيمة السوقية لأسعار الأسهم
	1.000	.515
	.515	1.000
Sig. (1-tailed)	متوسط القيمة السوقية لأسعار الأسهم	متوسط القيمة السوقية لأسعار الأسهم
	.043	.043
	.043	.043
N	متوسط القيمة السوقية لأسعار الأسهم	متوسط القيمة السوقية لأسعار الأسهم
	12	12
	12	12

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.515 ^a	.266	.192	2.69932

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	26.350	1	26.350	3.616	.086 ^a
Residual	72.863	10	7.286		
Total	99.214	11			

الفرض الفرعي الرابع

Correlations

	متوسط القيمة السوقية لأسعار الأسهم	بعد التعلم والنمو
Pearson Correlation	متوسط القيمة السوقية لأسعار الأسهم بعد التعلم والنمو	متوسط القيمة السوقية لأسعار الأسهم بعد التعلم والنمو
Sig. (1-tailed)	متوسط القيمة السوقية لأسعار الأسهم بعد التعلم والنمو	متوسط القيمة السوقية لأسعار الأسهم بعد التعلم والنمو
N	متوسط القيمة السوقية لأسعار الأسهم بعد التعلم والنمو	متوسط القيمة السوقية لأسعار الأسهم بعد التعلم والنمو

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.706 ^a	.499	.449	2.22992

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	49.488	1	49.488	9.952	.010 ^a
Residual	49.725	10	4.973		
Total	99.214	11			

الفرض الفرعي الخامس

Correlations

	متوسط القيمة السوقية لأسعار الأسهم	مقياس الاداء المتوازن
Pearson Correlation	متوسط القيمة السوقية لأسعار الأسهم	مقياس الاداء المتوازن
	1.000	.651
	.651	1.000
Sig. (1-tailed)	متوسط القيمة السوقية لأسعار الأسهم	مقياس الاداء المتوازن
	.	.011
	.011	.
N	متوسط القيمة السوقية لأسعار الأسهم	مقياس الاداء المتوازن
	12	12
	12	12

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.651 ^a	.424	.366	2.39145

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	42.023	1	42.023	7.348	.022 ^a
Residual	57.190	10	5.719		
Total	99.214	11			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.382	1.379		6.078	.000
	مقياس الاداء المتوازن	2.281	.842	.651	2.711	.022