# نموذج مقترح لتقييم الأداء فى المنشآت الاقتصادية لخدمة المستثمرين – دراسة تطبيقية

د / محمد سعيد محمد جنيدي
كلية التجارة – جامعة طنطا

## نموذج مقترح لتقييم الأداء فى المنشآت الاقتصادية

## لخدمة المستثمرين – دراسة تطبيقية

**مشكلة البحث وأهميته :-**

أرتبط تقييم الأداء بتحليل القوائم المالية فى نهاية فترة مالية معينة لبيان مدى تحقيق الأهداف وقد أشار مجلس معايير المحاسبة المالية FASB عام ١٩٧٨(١) إلى أهمية المعلومات التى تستقى من القوائم المالية فى إمداد الأطراف الخارجية عن المنشأة ومنهم المستثمرين الحاليين والمرتقبين فى تحليل وتقييم ربحية المنشأة لبيان القدرة الكسبية ومدى استمرارها ، وإمكانية زيادة حقوق المساهمين مستقبلا ، والكشف عن توافر النقدية لدفع توزيعات الأرباح باستمرار.

وقد تطورت النظرة إلى القوائم المالية فى السنوات الأخيرة بهدف الحصول على أقصى استفادة للمستثمرين سواء من حيث كمية أو قيمة المعلومات التى يتم الإفصاح عنها ، وطريقة وأسلوب العرض للحصول على مزيد من المعلومات الإضافية لترشيد قرارات الاستثمار. وقد أستعرض Lee (٢) أهم ملامح هذا التطوير فى ظهور عدة مفاهيم للقوائم المالية مثل :

| | |
|---|---|
| القوائم المالية القطاعية | Segmental financial statements |
| القوائم المالية متعددة الأغراض | Multiple financial statements |
| القوائم المالية الفترية | Interim financial statements |
| القوائم المالية المستقبلية | forecast financial statements |
| القوائم المالية الموجزة | simplified financial statements |
| القوائم المالية للعاملين | Employee financial statements |
| القوائم المالية عن المواد البشرية | Human resource financial statements |
| القوائم المحاسبة الاجتماعية | Social responsibility statements |
| القوائم المالية بالقيمة المضافة | Value added financial statements |

والتركيز على الربحية من جانب المستثمرين للحكم على أداء المنشأة يرجع لاعتقادهم بان نتائج أعمال المنشأة تعبر عن مدى كفاءة إدارة المنشأة فى أداء وظائفها التشغيلية والإدارية والتمويلية، فهى بمثابة المحصلة النهائية لنتائج استخدام المنشأة لمواردها المتاحة.

ويعتقد الباحث أن الإفصاح الحالى من خلال عرض القوائم والتقارير المالية ، والتحليل والتقييم الذى يتم لخدمة المستثمرين الحاليين والمرتقبين لم يعد كافياً للحكم على قدرة المنشأة فى تحقيق أهداف قراراتهم الاستثمارية ويرجع ذلك فى المقام الأول إلى تغير أهداف المستثمر ذاته ، عجز القوائم والتقارير المالية بشكلها الحالى ، ومن ثم قصور التحليل الذى يتم طبقا لها فى تقييم الأداء فى المنشآت الاقتصادية خاصة فى ظل التغير المستمر للعوامل والمتغيرات البيئية المحيطة.

وتنبع مشكلة البحث فى عدم قدرة المقاييس المحاسبية التقليدية للربحية فى تقييم الأداء المتكامل للمنشآت الاقتصادية لخدمة المستثمرين لقصور المعلومات المحاسبية المنشورة ، والاعتماد على القوائم المالية التقليدية مما يؤدى إلى التركيز على الجوانب المالية دون غيرها من عناصر الأداء التشغيلية الأخرى. بالإضافة إلى افتقاد التحليل الذى يتم للنماذج القبلية Ex-ante للتنبؤ والتقدير والاعتماد على النماذج البعدية Ex- post الذى يقوم على تحليل الحقائق بعد حدوثها.

فإذا ما أضفنا غياب الرؤية الاستراتيجية للمقاييس المحاسبية التقليدية إلى ضعف المحتوى الأعلامى للمعلومات المحاسبية فى النماذج الحالية فى تخفيض درجة عدم التاكد الذى يحيط بعملية اتخاذ القرارات الاستثمارية ، فإن الدافع والباعث على الدراسة يكون مبرراً لضرورة استخدام نموذج شامل ومتوازن ومرن لتقييم كافه جوانب الأداء لخدمة المستثمرين ويتلاءم مع متغيرات بيئة الإنتاج الحديثة.

ومنذ أن أقترح Kaplan&Norton مفهوم الأداء المتوازن لقياس الأداء الشامل للمنشأة ليلائم الأفكار والمفاهيم والسياسات والنظم المستحدثة ، توالت الدراسات والبحوث التى تحث المنشأة على استخدام مفاهيم ومؤشرات ومقاييس إضافية غير مالية لقياس الأداء المتكامل للمنشأة.

وإذا كان اهتمام المحللين الماليين والمستثمرين الحاليين والمرتقبين بالأرباح المحققة والعائد على السهم فى الماضى للتنبؤ به مستقبلا لبيان المقدرة الكسبية للمنشأة وإمكانية استمرارها ودرجة النمو المتوقع لها كان له ما يبرره فى ظل البيئة التقليدية وهدف تعظيم الربح وانعكاس ذلك على ثروة الملاك وحمله الأسهم ، الا ان متغيرات بيئة الإنتاج الحديثة ودخول كافه الأطراف المتعلقة بالمنشأة فى المعادلة فرضت هدف الإرضاء العادل للحفاظ على البقاء والنمو.

ويهدف البحث إلى الاستفادة من مفهوم الأداء المتوازن فى بناء نموذج مقترح لتقييم الأداء فى المنشآت الاقتصادية لخدمة متخذى قرارات الاستثمار يتناسب مع هدف الإرضاء العادل للمستثمر، ويوسع مجالات التقييم لتشمل كافة عناصر الأداء من منظور استراتيجى. على أن تتم الدراسة

التطبيقية من خلال صياغة عدة فروض للدراسة بناء علي النتائج التي يتم التوصل إليها ، علي أن يتم إختبارها ميدانياً بإستخدام قائمة إستقصاء .

وعلى ذلك يمكن تقسيم محتويات البحث إلى :

- تطور النموذج المحاسبى لتقييم الأداء .
- نظام المعلومات المحاسبى فى بيئة الإنتاج الحديثة.
- النموذج المحاسبى المقترح لتقييم الأداء.
- الدراسة التطبيقية.

١- تطور النموذج المحاسبى لتقييم الأداء :

يمثل التركيز على أهداف المستثمر الخطوة المنطقية الأولى من جانب الإدارة عند إعداد خطة المنشاة التى ستحدد توجهات كافة الأنشطة والحكم على كفاءة أداءها. ولقد ظل هدف تعظيم الربح معياراً للكفاءة الاقتصادية من جانب المستثمرين إلى وقت قريب باعتباره يحقق الاستخدام الأمثل لموارد المنشأة ، إلى ان تعرض هذا الهدف بعد ذلك لانتقادات عديدة أهمها أنه يتجاهل عناصر المخاطرة والقيمة الزمنية لوحدة النقد والبعد الإستراتيجى وسياسات توزيع الأرباح ، بالإضافة إلى أنه يمثل نظرة أحادية الجانب تركز على مكاسب السهم دون النظر إلي متغيرات النمو والاستمرار والتفاعل مع المجتمع المحيط.

ومع التطورات التكنولوجية وكبر حجم المنشآت وزيادة كثافة رأس المال فيها أصبح هدف تعظيم ثروة الملاك أكثر جذباً للمستثمرين حيث ينصب على دراسة تأثير الربح على القيمة السوقية للسهم ، واختيار السياسات التى تواءم بين حصول حمله الأسهم على أعلى قدر من توزيعات الأرباح والذى يحقق فى نفس الوقت أقصى سعر للسهم فى سوق الأوراق المالية.

وإذا كان هذا الهدف يتوافق مع مفهوم استمرارية المنشأة ويوازن بين عنصرى المخاطرة والعائد ، ويخضع لمراجعة مستمرة من قبل حمله الأسهم من خلال السعر السوقى للسهم ، ألا أنه تعرض هو الآخر لعدة انتقادات خاصة فى ضوء تطور نظرية المنشأة وانضمام كافة الأطراف المحيطة بالمنشاة كنظام إلى المعادلة من عملاء ، منافسين ، عاملين ، موردين ، بالإضافة إلى المجتمع المحيط باعتبارهم محددات أساسية لكفاءة الأداء وعوامل مؤثرة لاستمرار المنشأة وتحسين موقفها السوقى.

وترتب على ذلك ظهور هدف الإرضاء العادل لكافة الأطراف المتعلقة بالمنشأة ، وأصبح المستثمر ينظر إلى تحقيق الربح المرضى باعتباره يمثل مستوى مقبول يوفق بين أهداف كافة الأطراف

المشاركين فى تنفيذ مختلف أنشطة المنشأة وذلك عند اتخاذ قراراته الاستثمارية. وعلى المستثمر أن يدرك أن الربح المرضى والعادل الذى يحقق الاستمرار والنمو ويتواءم مع المجتمع المحيط هو المعيار المناسب لتقييم الأداء فى بيئة الإنتاج الحديثة لاتخاذ قرارات الاستثمار .

والقوائم والتقارير المالية بشكلها الحالى حتى فى ظل ظهور المفاهيم الحديثة التى طرأت على طريقة وأسلوب العرض لا تفصح عن كافة الجوانب والأبعاد التشغيلية للمنشأة مما يجعل تحليل تلك القوائم قاصراً على مؤشرات الأداء المالى فقط ، بالإضافة إلى تجاهل الرؤية الإستراتيجية لأداء المنشأة ، وفلسفة التحسين المستمر .

وإذا كانت ومازالت الأرباح تمثل الباعث الأساسى لسلوك المستثمر ألا أن النظر إلى الأرباح والمؤشرات المالية بشكلها التقليدى الحالي لا يحقق دوافع واتجاهات المستثمرين حيث يتعرض النموذج المحاسبي التقليدي لتقييم الأداء إلى كثير من الانتقادات والتى أمكن للباحث إجمالها فى ثلاثة مجموعات رئيسية تتمثل الأولى فى تبنى وجهه نظر واحدة وهى إدارة المنشأة دون النظر إلى كافة الأطراف الأخرى المستفيدة ، وتختص الثانية بالانتقادات الموجهة إلى النموذج ذاته والذى يعتمد على افتراضات قد لا يتحقق الكثير منها ، وتتعلق الثالثة بالمحتوى الإعلامى للقوائم والتقارير المالية وقصوره فى التعبير عن كافه عناصر الأداء.

ويمكن عرض ذلك بشىء من التفصيل على النحو الآتى :

**١/١ التركيز على وجهه نظر إدارة المنشأة :**

يركز النموذج المحاسبى التقليدى على وجهه نظر إدارة المنشأة عند إعداد القوائم والتقارير المالية دون النظر إلى وجهه نظر الأطراف الأخرى وخاصة المستثمرين الذى يعتمدون بشكل أساسى على تحليل تلك القوائم حيث تمثل المصدر الوحيد الموثوق فيه الذى يمكن الاعتماد عليه لاتخاذ قراراتهم الاستثمارية.

ويمثل مفهوم إدارة الربح Earning Management قدرة إدارة المنشأة في التأثير علي رقم الربح المنشور من خلال اختيار البدائل وطرق القياس المحاسبى التى تخدم الإدارة فى الحصول على منافع خاصة وإمكانية تغيير السياسات الإنتاجية والتسويقية والإدارية والتمويلية للمنشأة. وبالإضافة إلى اختيارها للتوقيت الملائم لها للإفصاح عن المعلومات المحاسبية التى تخدم مصالحها مما قد يفقد مستوى الأرباح الحالية القدرة على التنبؤ بالأرباح المستقبلية.

كما أن تجاهل الإدارة للإفصاح عن المخاطر التى قد تتعرض لها المنشاة ، وعدم إظهار الأصول المعنوية كالموارد البشرية والشهرة ... يؤثر فى حساب عناصر الربحية ، ومن ثم قرارات المستثمرين .

وإذا كان الهدف الأساسى من إدارة الأرباح هو جعل رقم الربح يقترب من المتوقع أو العادى أو المستهدف من خلال استخدام قرارات إدارية تتعلق بأنشطة الإنتاج والاستثمار والمبيعات وذلك لتعديل الإيرادات أو المصروفات المتوقعة وهى متغيرات حقيقية ، أو استخدام متغيرات محاسبية تتعلق باختيار السياسات أو الطرق المحاسبية المتعلقة بالقياس أو التبويب أو التقدير وذلك للتاثير على نتيجة النشاط المتعلقة بالفترة المالية وهى متغيرات مصطنعة ، وتفضل إدارة المنشأة إدارة الأرباح باستخدام المتغيرات المحاسبية باعتبار أن المتغيرات الحقيقية قد تؤدى إلى تخفيض التدفقات النقدية وهو ما لا تريد إدارة المنشأة التضحية به فى الأجل القصير. (٣)

والاعتماد على وجهه نظر الإدارة فى إدارة الربح قد يرجع إلى عدة دوافع رئيسية ، فقد أرجعت بعض الدراسات دوافع الإدارة إلى تحقيق منافع ذاتية لها خاصة فى ظل ارتباط خطط حوافز ومكافآت الإدارة بالأرباح المحققة (Healy 85 ) (٤)

فى حين تناولت دراسات أخرى دوافع الإدارة فى تحقيق وفورات ضريبية ، وتخفيض أو تجنب التكاليف السياسية ( Hunt 98 ) (٥) ، ( Jones 91 ) (٦)

بينما أرجعت بعض الدراسات الأخرى دوافع الإدارة إلى تفادى مخالفة عقود المديونية بزيارة رقم الربح والحفاظ على نسبة عدد مرات تغطية الفوائد ( Defond & jiambalvo 94 ) (٧)

وتناولت دراسات أخرى دوافع الإدارة فى تفعيل إدارة أسهم المنشأة فى سوق الأوراق المالية ( De-anglo 86) . (٨)

ويرى الباحث أن الاعتماد على وجهه نظر إدارة المنشاة وأيا كانت دوافعها يؤدى إلى تجاهل الرؤية الاستراتيجية للمنشاة فى مقابل التركيز على عناصر الربحية فى الأجل القصير مما قد يدفع الإدارة إلى تخفيض المصروفات طويلة الأجل ذات الصبغة المستقبلية مثل نفقات البحوث والتطوير ، تدريب وتنمية مهارات الموارد البشرية ، توسيع وتحسين كفاءة الأنشطة التسويقية ودراسات المنتج والمستهلك والسوق ... وغيرها من المصرفات التى تؤثر على الربحية فى الأجل القصير ، وهو ما يؤثر على حقوق المساهمين ومن ثم قراراتهم الاستثمارية.

**٣/١ افتراضات النموذج المحاسبى :**

يتعرض النموذج المحاسبى التقليدى ذاته إلى انتقادات تتعلق فى جانب منها بمؤشر حساب الربحية والعناصر المؤثرة وطريقة الحساب ، وتتعلق فى جانب آخر بالافتراضات التى يقوم عليها النموذج.

فيما يتعلق بمؤشر الربحية قد يستخدم العائد على الاستثمار ، العائد على حقوق الملكية ، والعائد على حقوق الأسهم العادية ، العائد على القيمة السوقية للأسهم ، ربحية السهم ، معدل التوزيعات ... ولكل مؤشر طريقة حساب مما ينعكس على عناصر القياس ، فقد يتم استخدام مجمل الربح ، صافى الربح ، هامش المساهمة ، الهامش المضاف ... كما يخضع المقام أيضا لعدة تفسيرات، ومن ثم يمكن الحصول على نموذج يعتمد على عده وجهات نظر يمثل عدة مؤشرات تختلف فى درجة المخاطرة والسيولة والربحية والنمو.

وعلى ذلك يمكن حساب عدد كبير من النسب والنماذج المحاسبية ، وقد يتم التعبير عنها بطريقة مطلقة أو بطريقة نسبية مما يؤدى إلى اختلاف أسس التقييم والحكم على كفاءة أداء المنشأة. ويذكر Horengren (٩) أن أيجاد مقياس لتقييم الأداء يعتمد على البيانات المحاسبية يتطلب بيان المتغير أو المتغيرات التى تمثل داله الهدف ، والتعريف الدقيق لهذه المتغيرات وتحديد مقاييس أداءها، واختيار معايير الأداء وتوقيت إعداد تقارير الأداء ، حيث يؤثر ذلك على كفاءة استخدام تلك المقاييس.

أما الجانب الآخر الأكثر انتقاداً للنموذج المحاسبى التقليدى فيرجع إلى الافتراضات التى يقوم عليها ، فقد انتقد النموذج لعدم واقعية فروض النموذج التى تضم فيما بينها الرشد الكامل لمتخذ القرار والإلمام بكافه المعلومات اللازمة ، وهى فروض لا تتماشى مع الدراسات السيكولوجية لمتخذى القرارات فى ظروف معينة ، بالإضافة إلى عدم التأكد من الظروف الاقتصادية المستقبلية. (١٠)

كما أن النموذج المحاسبى يتم إعداده فى ضوء فرض ثبات القوة الشرائية لوحده النقد ، بالإضافة إلى أن افتراض السوق الكفء يمثل أحد الأركان التى يعتمد عليها النموذج المحاسبى التقليدى والذى قد لا يتحقق بصورة كبيرة خاصة فى أسواق الدول النامية ومنها مصر حيث التدخل للتأثير على الأسعار.

يتصف السوق الكفء بخاصيتين تتعلق الأولى بكفاءة التسعير Price Efficiency أو الكفاءة الخارجية External Efficiency ويقصد بها أن تعكس أسعار الأسهم المعلومات المحاسبية المتاحة بافتراض وجود فاصل زمنى بين نشأة المعلومات ووصولها للمستثمرين دون تحملهم تكاليف مرتفعه لتحقيق تساوى فرص المستثمرين للحصول على تلك المعلومات بحيث لا تتحقق

معلومات خاصة لفئة دون أخرى. وتتعلق الخاصية الثانية بكفاءة التشغيل Operation Efficiency أو الكفاءة الداخلية Internal Efficiency والتى تتعلق بقدرة السوق على خلق التوازن بين العرض والطلب دون ان يتحمل المستثمر تكاليف مرتفعه للسمسرة ، بحيث تعكس أسعار الأسهم المعلومات المتاحة فى السوق. (١١) ويرى الباحث أن افتراض كفاءة السوق تعنى فى الأساس كفاءة المعلومات التى تحتويها القوائم والتقارير المالية ، وتوقيت الحصول عليها ، ثم كيفية التحليل واتخاذ القرارات الاستثمارية.

**١/٣ المحتوى الإعلامى للمعلومات المحاسبية :**

يمثل المحتوى الإعلامى للمعلومات المحاسبية فى ظل الاعتماد على النموذج المحاسبى التقليدى نقطة الضعف الرئيسية باعتبار أنه يعتمد على رقم الربح بالرغم من أن كثير من الدراسات أثبتت أن الربح قد لا يفسر سوى جزء ضئيل من التغيرات فى أسعار الأسهم. وبالرغم من المزايا المتعددة لاستخدام الربح كأساس لتقويم أداء المنشآت الاقتصادية الا أنه لا يخلو من عده انتقادات أهمها أن الربحية أحد متغيرات الأداء ولا تعبر عن كافه المتغيرات الأخرى وخاصة فى الأجل الطويل ، وتمثل أهم الانتقادات (١٢)

- يعتبر الربح أحد أهداف المنشأة وليس كلها ، وتقل أهميته عندما تزداد أهمية الأهداف الأخرى مثل الالتزامات الاجتماعية والبيئية والرغبة فى النمو ( Parker 79 ) .
- لا توفر مقاييس الربحية معلومات عن عوامل أخرى تؤثر على الأداء مثل العوامل السلوكية والتنظيمية ( Schiff & lewin 74 ) .
- تتأثر ربحية المنشأة خاصة فى الأجل القصير بعوامل لا يمكن للإدارة التحكم فيها.
- لا تمثل مقاييس الربحية أساساً عادلا للمقارنات الرأسية والأفقية إذا ما حدثت تغيرات فى القواعد المحاسبية المستخدمة ( Bellinger 78 )

ويعتقد الباحث أن المحتوى الإعلامى للنموذج الماحسبى التقليدى الذى يعتمد على مقاييس الربحية بشكلها الحالى يشوبه الكثير من الانتقادات خاصة فى ظل بيئة الإنتاج الحديثة ، والتوجه الإدارى المستقبلى ، ودوافع واتجاهات المستثمر ، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب رئيسية تتمثل فى :

١- مقاييس الربحية تصف وتقيم الأداء فى الماضى وليس المستقبل بالرغم من ان قرار الاستثمار مستقبلى وذلك باعتبار أن الإفصاح عن الأرباح الفعلية يمثل مؤشراً لأداء المنشأة مستقبلاً ، حيث يزيد فهم المستثمر للأداء ، ويقلل من حالة عدم التأكد فى تقديرات المستثمرين للأرباح

المتوقعة للمنشاة. ويرى الباحث أن الأمر يتطلب مقاييس تنبؤية صريحة للأرباح تعبر عن الاستمرارية والنمو فى المستقبل من جانب الإدارة وتمثل التزام من جانبها بتحقيقة ورؤية مستقبلية تعمل على تحقيقها.

٢- مقاييس الربحية إجمالية وليست تفصيلية تشمل المحصلة النهائية لكافه أنشطة المنشاة ، وبالتالى قد لا يكون ملائما استخراج مؤشرات تفصيلية تحدد مستوى الكفاءة والفعالية لكل عمليات وأنشطة المنشاة التى يتطلبها القرار الاستثمارى .

ويعتقد الباحث أن استخدام مفهوم تحليل سلسلة القيمة Value chain Analysis ضرورى لتقييم الأنشطة المتعددة للمنشاة لتدعيم الموقف السوقى لسعر السهم فى سوق الأوراق المالية.

٣- مقاييس الربحية مالية تركز على بيان نتائج ومخرجات الأنشطة وليس على مسببات هذه النتائج من عمليات تشغيل ، فإهمال الجوانب الكمية والوصفية والتحليلية لمجالات الأداء يؤدى إلى عدم اتخاذ القرارات الملائمة لتحسين الأداء فى الوقت المناسب.

فنظام قياس وتقييم الأداء يجب ان يتضمن تحليل أداء الأنشطة وعمليات التشغيل والتعبير عنها من خلال مؤشرات أداء تخصصية يفهمها ويتفاعل معها القائمين عليها وتحدد فى نفس الوقت دوافع وحوافز أداءها ضمانا لتحقيق فلسفة التحسين المستمر.

٤- مقاييس الربحية داخلية ذاتية ومن ثم فإن التحليل الأفقى أو الرأسى أو بالنسب يهتم بإجراء المقارنات للمنشاة ذاتها سواء على مدار الفترات المالية أو بالنسبة للعناصر الرئيسية فى القوائم المالية ، أو بإيجاد العلاقات بين عناصر الأداء دون الالتفات إلى أداء المنافسين وتغيرات البيئة المحيطة المستمرة .

ويعتقد الباحث أنه قد آن الأوان لاستخدام مفهوم معايير المنافسة Benchmarking حيث تكون المقارنة بالأفضل لتحديد مجالات التحسين المطلوبة والاستفادة من تجارب الآخرين المميزين ، مما ينعكس على اتخاذ مقاييس أداء تنافسية خارجية مرنة تزيد من كفاءة وفعالية عمليات وأنشطة المنشاة باستمرار مع تغير وتحسين أداء المنافسين تكون دافعاً أساسياً لتوجيه سلوك المستثمر.

٥- مقاييس الربحية قصيرة الأجل حيث يتم تقييم الأداء فى غياب الرؤية الإستراتيجية للمنشاة مما قد يفقدها عنصرى التنسيق بين أنشطة المنشأة والتكامل على مدار حياة المنشاة.

وفى بيئة الإنتاج الحديثة تتغير إستراتيجيات المنشأة لتحقيق فلسفة التحسين المستمر ، وينعكس ذلك على أهداف وخطط وسياسات المنشأة سواء الطويلة أو القصيرة الأجل مما قد يتطلب تغيير أو تعديل مقاييس الأداء لقوائم التوجه الجديد.

**٣ - نظام المعلومات المحاسبى فى بيئة الإنتاج الحديثة :**

عندما ذكر مجمع المحاسبة الأمريكى (١٣) AAA أن المحاسبة هى أساساً نظام للمعلومات كان يركز على مهمتها الأساسية فى تجهيز وإعداد وتحليل المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات سواء للمستفيدين من داخل المنشأة أو من خارجها فى إطار التطور الذى حدث لمتغيرات البيئة المحيطة ، ويشير فى نفس الوقت إلى وضع حد فاصل بين نظام المعلومات المحاسبى وعملية اتخاذ القرارات على أساس اختلاف طبيعة المعلومات الملائمة تبعا لهدف متخذ القرار.

وبالنظر إلى التطور الذى حدث لمتغيرات البيئة المحيطة نلاحظ التغيرات السريعة والمتلاحقة لتقنيات العمل الحديثة ، وما تبعه من تغير لسمات الأداء وعناصر التميز وتوجهات النظم والسياسات المتعلقة بإدارة المنشأة والعاملين بها ، وما ترتب على ذلك من تأثيرات على عملية اتخاذ القرارات. وشمل التغير كافه مكونات وعناصر بيئة الأعمال من منتجات وأسواق ومنافسين وعملاء ، وانعكس هذا التطور على نظام المعلومات المحاسبى ليلائم بيئة الإنتاج الحديثة.

فقد كانت بداية الاهتمام تتعلق بالخصائص المادية للمعلومات من حيث الدقة والتوقيت والحداثة والسهولة والفهم دون التمييز بين الاهتمامات المتنوعة لمستخدمى تلك المعلومات ، حيث تقع مسئولية استخدام المعلومات وتطويعها على المستفيدين منها تبعاً للأهداف غير المتجانسة لهم. وبتعدد نماذج القرارات وإحتياجها لمعلومات ملائمة تحول الإهتمام أكثر لمستخدمي المعلومات وطبيعة نموذج القرار المراد اتخاذه خاصة فى ظل بيئة تتسم بعدم التأكد تتطلب كم كبير من المعلومات يأخذ فى اعتباره المواقف المختلفة واحتمالات الحدوث.

ويمثل مدخل اقتصاديات المعلومات Information Economics Approach مرحلة متقدمة لقياس قيمة منافع نظام المعلومات المحاسبى لتحسين عائد القرارات المراد اتخاذها فى ضوء تكلفة الحصول عليها .

وتختلف طبيعة ونوعية المعلومات الملائمة المطلوب توفيرها وقيمتها حسب طبيعة القرار ، متغيرات القرار ، نوعية وخبره متخذو القرار والأهداف التي يسعي لتحقيقها ، والبيئة التي يتم اتخاذ القرار فيها

ويصبح على متخذي القرار والمحللين المهتمين أعداد تشغيل المعلومات التى يحصلون عليها قبل اتخاذ قراراتهم .

وإن كان من الصعب التمييز بين التشغيل الإنسانى للمعلومات Human Information processing التى يقوم بها متخذو القرارات ، وتشغيل البيانات Data processing التى يتم ممارستها فى إطار نظام المعلومات المحاسبى . ويؤكد ذلك Feltham (١٩٧٢) فيذكر ان عملية الفصل بين نظام المعلومات وعملية اتخاذ القرارات ستظل غير واضحة إلى حد كبير طالما كان من الصعب أدراج كل عمليات تشغيل المعلومات ضمن عملية تشغيل البيانات.

ويعتقد الباحث إن نظام المعلومات الماحسبى الملائم للتطبيق فى بيئة الإنتاج الحديثة لابد أن يراعى مدي ملائمة المعلومات لطبيعة القرار المراد اتخاذه ، ويؤدى فى نفس الوقت إلى زيادة العائد المتوقع للقرار نتيجة المعرفة المكتسبة من المعلومات وما تحدثه من تغيرات فى تقديرات متخذ القرار.

وإذا طبقنا ذلك على قرار تقييم الأداء لخدمة متخذى قرارات الاستثمار تكون المعلومات الملائمة هى التى يستفيد منها المستثمر وتعبر عن وجهه نظره ، وتتعلق بالربحية المستقبلية التى تأخذ فى الاعتبار الرؤية الإستراتيجية الخاصة بالنمو والاستمرار والمتضمنة كافه متغيرات الأداء ، وتعتمد على فروض واقعية من خلال متغيرات البيئة المحيطة .

وفى بيئة الإنتاج الحديثة يتحقق ذلك بتطوير نظام المعلومات المحاسبى ليأخذ فى اعتباره تعدد عناصر التميز بحيث لا تقتصر على الجوانب المالية فقط بل يجب ان يشمل كافه الجوانب التشغيلية الأخرى وتكون مشتقه من إستراتيجيات وأهداف طويلة الأجل ، بالإضافة إلى مراعاة مدى تحقيق الأداء المتوازن لكل الفئات المتعلقة بالمنشاة.

وتتحقق قيمة المعلومات من خلال مراعاة نموذج القرار لمتغيرات الحاجة والتى يمكن ان تحدث ، ويتطلب ذلك أن يكون النموذج المحاسبى المستخدم مستقبلى مرن يتسع لأكثر من متغير وأكثر من نوعية ، وبالتالى إمكانية زيادة أو نقص عناصره حسب الظروف المحيطة. ويزداد العائد المتوقع للقرار إذا تمت محاكاة نموذج القرار بالمنافسين والمجتمع المحيط بالاعتماد على مرجعية للأداء ، واستخدام أفضل أداء مقارن لمعايير المنافسة Benchmarking وتبنى فلسفة التحسين المستمر ، ويتم ذلك فى ضوء تطبيق مدخل اقتصاديات المعلومات.

وعلى ذلك يمكن الربط بين متطلبات نظام المعلومات المحاسبى فى بيئة الإنتاج الحديثة ، وتقييم الأداء فى المنشآت الاقتصادية لخدمة متخذى قرارات الاستثمار فى التأكيد على ضرورة مراعاة

ملائمة وقيمة المعلومات التى يوفرها النموذج المقترح لقياس الأداء الشامل للمنشأة. ويتحقق ذلك من خلال توفير عدة متطلبات يمكن بيانها فى النقاط الآتية :

**١/٣ مراعاة تعدد عناصر التميز :**

أصبحت عمليات التشغيل محدداً رئيسياً لكفاءة الأداء ، ومؤشراً هاماً للنمو واستمرار المنشأة ، حيث تعكس جانب المدخلات الذى يصف كافه أبعاد الأداء واتجاهه.

وقد فرضت بيئة الإنتاج الحديثة استخدام المعلومات غير المالية لقياس جوانب الأداء التشغيلية المتعلقة بمدخلات نظم التصنيع الحديثة ، بجانب المعلومات المالية لقياس جوانب الأداء المتعلقة بمخرجات تلك النظم.

وقد أدت المنافسة الشديدة والمستمرة بين المنشآت فى بيئة الإنتاج الحديثة إلى محاولة التميز فى جانب أو أكثر من جوانب الأداء ، ويشير Adler (١٥) إلى عناصر التميز فى بيئة الإنتاج الحديثة لتشمل التكلفة ، الجودة ، وقت التسليم ، المرونة ، الابتكار ، وهى عناصر تجمع بين كافه جوانب الأداء المتعلقة بمدخلات ومخرجات نظم التصنيع الحديثة.

ومن الظواهر الأساسية لتطور الفكر المحاسبى التزاوج المستمر والمتزايد بفروع المعرفة الأخرى لتطوير المفاهيم والطرق والسياسات المحاسبية ، وقد شهد عصر النظم والمعلومات والتطورات التكنولوجية الهائلة زيادة فى الربط بين نظم المعلومات المحاسبى ونظم المعلومات الأخرى لتقييم الأداء نظرا لأنه فى بعض الحالات تعتبر مقاييس الأداء المحاسبية غير كافيه للحكم على الأداء وتقييم المنشأة بشكل كلى وشامل .

وقد أصبحت مقاييس الإنتاجية أحد أهم عوامل النجاح للمنشأة حيث تشير إلى معدلات كفاءة الأداء وذلك ببيان علاقة مدخلات وموارد النظام بمخرجاته ونتائجه لتحديد مدى استمرارية التحسين والنمو على مدار الزمن. وقد تناول كثير من الباحثين مفاهيم الإنتاجية ومناهجها المتنوعة منها دراسة Sumanth (١٦) التى قامت بدراسة تحليلية للعديد من مؤشرات الإنتاجية سواء الإنتاجية الكلية Total – factor productivity أو الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج Total productivity – أو الإنتاجية الجزئية Partial productivity .

وقد قام Hayes (١٧) بتطوير نموذج لتقييم الأداء يعتمد على ثلاثة متغيرات شرطية هى :

- العوامل الداخلية فى التنظيم وتشمل الإنتاجية ، سلوك التكلفة ، العلاقة بين الأفراد ، استخدام قوة العمل ، درجة تماسك مجموعة العمل.

- مدى التداخل بين وحدات التنظيم وتشمل الثقة ، التعاون ، المرونة.
- العوامل البيئية وتشمل القدرة التخطيطية ، حصة السوق ، أراء رجال البيع ، الاستقرار البيئى ، التنوع البيئى.

وقد أكد Hirst (١٨) على هذه المعانى عندما قام بوضع تصنيفاً ثلاثياً لمقاييس الأداء تشمل المقاييس الداخلية للنظام ، ومقاييس الاعتمادية التى تقوم على التداخل بين عناصر النظم الفرعية ، بالإضافة إلى المقاييس البيئية التى تهتم بمدى توافق الأداء مع مستوى متطلبات البيئة المحيطة المؤثرة.

**٣/٣ تحقيق الأداء المتوازن :**

يمثل التوازن فلسفة الحياة ، وسر الاستمرار ، وركيزة التطور فى كافه المجالات ، وقد كانت فكرة التوازن هى المدخل الأساسى للنظام المحاسبي عند نشأته ، ويجب أن يتم أخذها فى الاعتبار عند تطوير النظم والسياسات والطرق المتعلقة بالنظام المحاسبى لتساير التغيرات التى طرأت على بيئة الأعمال .

فإذا كانت مخرجات النظام المحاسبى يستفيد منها أكثر من فئة فيجب أن يتحقق التوازن وأخذ وجهات النظر المختلفة عند إعداد القوائم والتقارير المالية لخدمة كافه الجهات المستفيدة.

كما أن التحليل الذى يتم لخدمة متخذى القرارات سواء من داخل المنشأة أو من خارجها لابد أن يراعى التوازن بين الأداء الحالى والأداء المستقبلى ، التوازن بين الأداء المالى والأداء غير المالى ، التوازن بين الأداء فى الأجل القصير والأداء فى الأجل الطويل ، والتوازن بين كافه عناصر التميز التى تحدد كفاءة الأداء ، التوازن بين العوامل الداخلية والعوامل الخارجية التى تحدد عناصر الأداء ، التوازن بين الأداء الإجمالى للمنشأة والأداء التفصيلى والتحليلى للأنشطة المتنوعة التى تمارسها المنشأة.

وتحقيق الأداء المتوازن للمنشأة يتطلب ضرورة تطوير نظام المعلومات المحاسبى فيما يتعلق بطبيعة عمل النظام ، مداخل التقييم التي يتم استخدامها ، خصائص المعلومات التى يوفرها النظام.

فبالنسبة لطبيعة عمل النظام والتى تتعلق بتشغيل المدخلات التى يتضمنها النظام ومكوناته من النظم الفرعية لتحويلها إلى مخرجات تمثل الناتج النهائى للنظام. فإن الأمر يتطلب توفير المزيد من البيانات التحليلية والتفصيلية والمتوازنة لأنشطة النظام ، وتلك التى تمثل تأثيرات البيئة المحيطة على

النظام ، مما يتيح إمكانية إجراء تحليلات ومقارنات واستنتاجات وعمليات متنوعة تمثل تشغيلاً متوازناً للبيانات.

ويترتب علي ذلك الحصول علي معلومات ومخرجات متوازنة تساعد في ترشيد القرارت المراد اتخاذها وفيما يتعلق بمداخل التقييم التى يتم استخدامها فإن الأداء المتوازن للمنشأة يتطلب تطوير نموذج تقييم الأداء ليشمل العوامل الداخلية للنظام ، إجراء المزيد من التداخل بين النظم الفرعية ، ثم المقارنة فى ضوء المتغيرات البيئية التى يعمل داخلها النظام.

يترتب على ذلك أن تصبح المعلومات التى يتم توفيرها متوازنة لكافه الجهات المستفيدة سواء من داخل المنشأة أو من خارجها ، وتجمع كافه حالات وصور الأداء.

وإذا طبقنا ذلك على تقييم الأداء فإن نظام المعلومات المحاسبى يجب أن يتسم بجانب الخصائص المادية من حيث الدقة والتوقيت والحداثة والسهولة والفهم بعنصر الملائمة لطبيعة القرار المراد اتخاذه ، ويؤدى فى نفس الوقت إلى زيادة العائد المتوقع للقرار نتيجة المعرفة المكتسبة من المعلومات التى يتم الحصول عليها ، وقدرتها على تخفيض درجة عدم التأكد لدى متخذ القرار وذلك من خلال تدعيم القيمة التنبؤية للمعلومات المتوافرة لدية ، فى ضوء مدخل اقتصاديات المعلومات ، ويمكن إضافة عنصر أخر هو توازن المعلومات بجانب توفير الخصائص المادية للمعلومات ، ملائمة المعلومات ، قيمة المعلومات لتدعيم نظام المعلومات المحاسبى لتقييم الأداء فى المنشآت الاقتصادية لخدمة متخذى قرارات الاستثمار.

ويعتقد الباحث أن توازن المعلومات يحقق تطويراً لنظام المعلومات المحاسبى فيما يتعلق بإعداد وتحليل مخرجات النظام ، وتقليل الفجوة بين نظام المعلومات وعملية اتخاذ القرارات ، بالإضافة إلى تطوير لنظرية الوكالة بضرورة تحقيق نظام المعلومات المحاسبى التوازن بين الملاك كطرف أصيل والمديرين كطرف وكيل.

**٣/٣ مواءمة متغيرات الحاجة:**

تميل معظم الدراسات الخاصة بنظام المعلومات المحاسبى عند حل مشاكل التطبيق إلى دراسة وتحليل البيانات والحقائق المتعلقة بالبيئة المحيطة ، ثم التعرف على العوامل المؤثرة على المشكلة المراد حلها وتحديد المتغيرات والحدود والفروض المرتبطة بالموقف تمهيداً لاقتراح نموذج يتضمن كافه المتغيرات المؤثرة لاختيار أو تحديد الأسلوب الأمثل لحل المشكلة لخدمة متخذى القرار.

والملاحظ أن هناك اهتماماً قليلاً بدراسة الأنماط التنظيمية والسلوكية والبيئية عند تحديد متغيرات القرار المراد اتخاذه مما ينعكس على تصميم نظام المعلومات المحاسبى .

فالمتغيرات التنظيمية المرتبطة بإمكانيات المنشاة ذاتها وظروف عملها ، والمتغيرات السلوكية الخاصة باتجاهات ودوافع المديرين والعاملين القائمين بإدارة الأنشطة ، والمتغيرات البيئية المتعلقة بالعوامل الخارجية المؤثرة التى تخرج من نطاق سيطرة المنشأة ، تمثل كل هذه المتغيرات عوامل مؤثرة لا يمكن تجنبها عند اتخاذ أى قرار يتعلق بتلك المنشأة.

ويؤكد Hayes (١٩) على ان أداء المنشأة يتحدد من خلال العوامل الداخلية المتعلقة بالتنظيم ، والعوامل البيئية الخاصة بالبيئة المحيطة ، والعوامل السلوكية المرتبطة بطبيعة العلاقات بين العاملين حيث تتداخل هذه العوامل لتحدد اتجاه وكفاءة الأداء ، ولا يمكن الحكم على أثر بعضها بمعزل عن الأخر وأن كان Otley (٢٠) قد أشار إلى أن نظام المعلومات المحاسبى يجب ان يركز فى المقام الأول على متطلبات التنظيم ، وظروف وإمكانيات المنشأة ذاتها ، حيث لا يمكن للنظام أخذ متغيرات تكون خارج مجال رقابة التنظيم ، الا أنه أقترح إطاراً للعمل الشرطى فى دراسة وتصميم نظام المعلومات المحاسبى على أساس أن المتغيرات الشرطية يتم أخذها فى الاعتبار على أنها خارج رقابة التنظيم.

وبتطبيق ذلك على تقييم الأداء لخدمة متخذى قرارات الاستثمار فإن نظام المعلومات المحاسبى يجب ان يتضمن نموذجاً يتعلق بالمستقبل ، ويكون مرناً يتسع لأكثر من متغير وأكثر من نوعية من المتغيرات بحيث تزيد أو تنقص هذه المتغيرات حسب الموقف وحسب الظروف المحيطة.

فإذا كان اهتمام متخذى قرار الاستثمار يركز على الربحية والمقدرة الكسبية للمنشاة ومدى استمرارها ، وإمكانية زيادة حقوق المساهمين مستقبلاً ، والكشف عن توافر السيولة اللازمة لدفع توزيعات الأرباح باستمرار ، فإن النموذج المحاسبى لابد أن يهتم بقدرة المنشاة علي تحقيق الأرباح المستقبلية المرضية للمساهمين ، المستمرة ، القادرة على النمو ، والتى تتفاعل مع المجتمع فى ضوء تطور نظرية المنشاة. ويتطلب ذلك مراعاة كافه متغيرات الحاجة المؤثرة التنظيمية والسلوكية والبيئية، بالإضافة إلى الموقف والمتغيرات الشرطية الخاصة بالقرار المراد اتخاذه ، فقرار الاستثمار من جانب المستثمرين الحاليين والمرتقبين يتأثر بظروف السوق وحالة الرواج أو الكساد والموقف الحالى والمتوقع.

## ٤/٣ اتجاهات فلسفة التحسين المستمر :

فى ظل بيئة تنافسية متزايدة الطلب لها القدرة على إحداث تغيرات سريعة ومتلاحقة لأساليب وطرق الإنتاج والتسويق أدت إلى قصر دورة حياة المنتج أصبح لا مجال لظهور أخطاء فى أداء كافه أنشطة المنشاة ، وعدم وجود وقت كاف للاستجابة لتغيرات السوق ، فهى بيئة لا تتسامح فى الأخطاء

أو التأخير. فأصبحت الأولوية لإرضاء العميل ، فبعد ان كان للعميل ولاءه الشديد وانتماءه القوى لمنتج معين ويصعب تغيير قناعاته باستخدام منتج آخر بديل لقلة المعلومات المتوافرة لديه وصعوبة تعديل أنماط المنتجات الموجودة بالسوق.

فمع التطور والتقدم الهائل فى التطورات التكنولوجية سواء تكنولوجيا المنتجات أو تكنولوجيا العمليات والتشغيل ، أو تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال عالية الكفاءة وسهولة انتقال المعلومات بات العميل اكثر وعياً بخصائص وإمكانيات المنتجات البديلة ، وأصبح ولاءه وتفضيلاته لعناصر التميز فى المنتجات التى تلبى متطلباته الحالية والمستقبلية ، ويمكن الحصول عليها فى التوقيت المناسب ، وتتسم بالجودة والمرونة بالإضافة إلى السعر الأقل.

وتمثل محاكاة المنافسين خطوة أساسية للاستفادة من التجارب الناجحة والمميزة للآخرين للحفاظ على العملاء الحاليين ثم زيادة الحصة السوقية للمنشأة. فالاعتماد على أفضل أداء مقارن والاستفادة بمعايير المنافسة Benchmarking تمثل أحد الأساليب المساعدة لمحاكاة البيئة الديناميكية المحيطة فيما يتعلق بعمليات ونظم التشغيل المتميزة التى تطبقها المنشآت المنافسة ، وذلك بعد تطويعها لتناسب الظروف البيئية لمراعاة لفروق الفردية بين بيئة المنشآت والتى قد تخلق ميزة تنافسية.

وقد ظهر أسلوب حديث نسبياً وهو أسلوب كايزن Kaisen وتعنى باليابانية التحسين المستمر ويشير إلى أن مستوى الأداء المستهدف هو بمثابة الهدف المتحرك Moving target الذى ما أن نصل إليه حتى يتغير الهدف إلى مستوى أعلى ، ففى مجال إدارة التكلفة يعنى الخفض المستمر للتكلفة من خلال الجهود الابتكارية على مستوى التنفيذ ، والتحسين المستمر للجودة يتحقق بمتابعة ما أطلق عليه مهندسو الجودة مؤشرات قدرة العملية Process Capability Rotios فيركز على المحاولات المتواصلة لتقليص التباين فى مقاييس المواصفات وصولاً إلى منتج تطابق مواصفاته القيم المستهدفة للمواصفات دون تذبذب حتى وأن كان التذبذب داخل حدود السماح . (٢١)

ويمكن تطبيق فلسفة التحسين المستمر على باقى عوامل التميز الأخرى ، ففى مجال وقت التسليم يتم تطبيقها بدراسة وتحليل أنشطة المنشأة وربطها باحتياجات العملاء ، ومحاولة التخلص من الأنشطة الغير مضيفة للقيمة وحسن إدارة محركات التكلفة للأنشطة المضيفة للقيمة ، وما يتعلق بجهود العاملين لتقليل زمن أداء تلك الأنشطة.

وفى مجال الابتكار يتطلب الأمر محاولات المنشأة المستمرة لتقديم منتجات أو خدمات جديدة لتساير تفضيلات العملاء الحالية والمستقبلية ، وفى مجال المرونة يعنى التحسين المستمر إمكانية

إجراء تعديلات فنية على المنتج للقيام بأكثر من وظيفة أو خدمة ، أى الحصول على مواصفات فنية أكثر مرونة.

وفى مجال تقييم الأداء يتطلب الأمر تطوير مقاييس الأداء لتحاكى أولاً أفضل أداء مقارن للمنافسين حالياً ، ويساهم باستمرار فى انتهاج فلسفة التحسين المستمر مستقبلاً ، ويتطلب ذلك الاعتماد على فروض واقعية تتفق مع المتغيرات الحالية للبيئة المحيطة ومع المتغيرات المستقبلية المتوقع حدوثها.

**٣ - المفهوم المحاسبى المقترح لتقييم الأداء:**

يمثل أداء المنشأة ظاهرة مركبة حيث تتشابك الأنشطة التى تقوم بها لتنفيذ خطط وبرامج الإنتاج والتسويق ، وتتصارع الفئات التى تتعلق بها للحصول على عوائد هذه الأنشطة.

وفى بيئة الإنتاج التقليدية تتحكم عناصر القوة سواء من الأنشطة أو من الفئات المستفيدة للحصول على أقصى عائد ممكن من خلال الحكم الشخصى وتفسيرات أصحاب المصالح مستغلين إمكانية تغيير بدائل السياسات المحاسبية ومرونة تطبيقها ، وبالرغم من أن قدرة الإدارة محدودة فى التأثير على الأرباح خاصة فى الأجل القصير حيث لا يمكن خلالها إجراء تغيرات فى السياسات المحاسبية ، إلا أن الإمكانية قائمة بطريقة أو بأخرى بالإضافة إلى أن توزيعات الإرباح مازالت تخضع للحكم الشخصى طبقاً لعناصر القوة التى تفرضها الظروف المحيطة.

وقد ظهرت عدة أساليب ونظريات ونظم وسياسات مستحدثة تمثل بداية ما يسمى بالفلسفات الإدارية المستحدثة لمواجهة متطلبات بيئة الإنتاج الحديثة وتحديات المتغيرات المتعددة والمتلاحقة. ويمثل تقييم أداء المنشأة من أهم هذه التحديات ، من خلال تقييم الدور التعاقدي للمنشأة ككل ، تفعيل أنشطة المنشأة المتنوعة ، وتحفيز إدارة المنشأة .

فنظرية الوكالة Agency Theory تشير إلى فكرة تعدد وتعارض المصالح ، وتنظر للمنشأة باعتبارها مجموعة من العلاقات التعاقدية الرسمية وغير الرسمية ، وقد تناولت كثير من البحوث العلاقات بين أطراف الوكالة لتحديد العلاقة المثلى ، وساهم البحث القيم الذى نشره ( Jensen & Meckling 76 ) فى تطوير هذه النظرية عن طريق الربط بين ثلاث عناصر رئيسية وهى السلوك الأدارى Managerial Behavior وتكاليف الوكالة Agency-cost وهيكل الملكية Ownership Structure . (٢٢)

وتناولت نظم إدارة الأنشطة Activity Based Management تفعيل أنشطة المنشأة من خلال دراسة وتحليل أنشطة المنشأة المتنوعة وربطها باحتياجات العملاء ، ومحاولة التخلص من الأنشطة الغير مضيفة للقيمة ، وحسن إدارة محركات التكلفة للأنشطة المضيفة للقيمة ، وتحديد الأنشطة

الحاكمة التى تحقق أعلى قيمة مضافة للعملاء والتى يمكن من خلالها تحديد العوائد العادلة لهذه الأنشطة.

كما ظهرت عدة أساليب لتطوير خطط الحوافز والمكافآت لجذب الإدارة الجيدة وتحفيز أداء العاملين وإعادة ترتيب الأولويات طبقا لطموح ودافعية وواقعية الأداء .

وظهر مفهوم الأداء المتوازن عندما أقترح ( Kaplan & Norton 92 ) [٢٣] مدخلا لقياس وتقييم الأداء الشامل للمنشأة من خلال رؤية استراتيجية تتداخل فيها الأهداف طويلة الأجل مع الأهداف قصيرة الأجل ، حيث يتم تحديد العوامل الأساسية للنجاح من خلال أربعة مقاييس مالية وتشغيلية باعتبار أن المؤشرات المالية غير كافية لقياس كافة جوانب الأداء.

وتشمل المقاييس المالية وجهة نظر الملاك فيما يتعلق بالربحية ومعدلات العائد على الاستثمار، والقيمة الاقتصادية المضافة أو معدل دوران الأصول وهامش الربح.

وتشير المقاييس التشغيلية لعدة وجهات نظر فتشير أولا لوجهة نظر العملاء فيما يتعلق بتحقيق رغبات ومتطلبات العميل من حيث وقت التسليم ، مستوى مرتفع للجودة ، السعر المناسب ، تحسين خدمات ما بعد البيع ، وتشير ثانيا لوجهة نظر العمليات الداخلية وتحديد عناصر تميز أنشطة المنشأة وزيادة إنتاجيتها وجودة أداءها وتقليل زمن التشغيل. وتشير ثالثا لوجهة نظر التعلم والنمو لتعكس قدرة المنشأة على الاستمرار والتحسين والابتكار لمختلف جوانب الأداء السابقة ، ومدى توفير البيئة المناسبة لتحقيق ذلك .

وقد تعددت البحوث والدراسات لتطبيق وتطوير نموذج بطاقة الأداء المتوازن ، منها ما يتعلق بتحليل تفصيلى للأبعاد الأربعة لتحديد مؤشرات أداء كل منها مثل دراسة ( Kaplan 98 )[٢٤] التي تناولت ضرورة توثيق العلاقة بين مقاييس ومسببات الأداء من خلال حلقات التغذية المرتدة .

ودراسة (Clinton 97)[٢٥] التي تناولت دراسة تحليلية تطبيقية لمقاييس الأداء ، وتحديد مؤشرات وأبعاد تقييمها .

ودراسة (Ittner&Larcker 98) [٢٦] التي أشارت إلي ضرورة الربط بين الأهداف الإستراتيجية وأنشطة المنشأة المتنوعة .

و دراسة ( Zairi 92 ) [٢٧] التى تستهدف ربط أداء المنشأة بأفضل أداء مقارن بالاستفادة بمعايير المنافسة.

وقد قصر ( letza 96 )[٢٨] أبعاد الأداء فى ثلاثة فقط تشمل الأداء المالى ، الأداء الخاص بالنمو الأستثنائى ، الأداء المتعلق بالتحسينات المستمرة. بينما وسعت بحوث أخرى أبعاد الأداء بزيادة

أصحاب الأطراف المستفيدة من المنشأة وهم العملاء ، العاملين ، الموردين ، الملاك ، المجتمع المحيط. ويرى الباحث أنه يمكن الاستفادة من مفهوم وفكرة الأداء المتوازن فى بناء نموذج مقترح منشور لتقييم الأداء الشامل فى المنشآت الأقتصادية لخدمة متخذى قرارات الاستثمار يتناسب مع هدف المستثمرين فى التعرف على القدرة الكسبية المتوقعة للمنشأة ، ومدى استمرارها ، وإمكانية زيادة حقوق المساهمين مستقبلاً ، والكشف عن توافر النقدية لدفع توزيعات الأرباح باستمرار، حيث يمكن عرض قائمة للأداء المتوازن للمنشأة لخدمة متخذى قرارات الاستثمار ضمن التقرير المالى لمجلس الإدارة تشير إلى قدرة المنشأة فى تحقيق الربحية المستقبلية المستمرة القادرة على النمو والتى تتفاعل مع المجتمع المحيط ، وذلك مقارنة بأفضل أداء مقارن للمنافسين ، وهى معلومات لا شك ذات فائدة كبيرة سواء للمستثمر الحالى أو المرتقب ، مع الأخذ فى الاعتبار ظروف الموقف وتاثيرات البيئة المحيطة.

وسوف يتم الاستعانة بنفس المفاهيم الأساسية التى يقوم عليها مقياس الأداء المتوازن مع الأخذ فى الاعتبار قصور النموذج المحاسبى التقليدى لتقييم الأداء ، والمتطلبات اللازمة لربط نظام المعلومات المحاسبى فى بيئة الإنتاج الحديثة بقرار المستثمر الحالى أو المرتقب والسابق الإشارة إليهما.

والبداية هى تحديد هدف النموذج المقترح ، ثم بيان عوامل النجاح الأساسية وتحديد مقاييس أداءها ، ثم مرحلة تجميع وتحليل المعلومات وإعطاء وزن نسبى لمقاييس الأداء ، ثم وضع قيم مستهدفة Target value لمقاييس الأداء ، وأخيراً أعداد تقرير بمدى تحقيق مقاييس الأداء المستهدفة من خلال بناء النموذج المقترح :

**٣/١ تحديد هدف النموذج المقترح :**

هدف النموذج المقترح هو خدمة المستثمرين في المقام الأول حيث كان الأهتمام بهدف تعظيم عوائد حملة الأسهم وزيادة مكاسبهم بمرور الوقت ، ويتحقق ذلك من خلال توزيعات الأرباح وزيادة القيمة السوقية للأسهم فى السوق .

ومع تطور نظرية المحاسبة ظهر هدف الأرضاء العادل لكافة الأطراف المتعلقة بالمنشأة ، وأصبح المستثمر يهدف إلى تحقيق الربح المرضى والعادل والمتوازن الذى يحقق الاستمرار والنمو ويتواءم مع المجتمع المحيط.

وهذا المفهوم للربح نابع أيضا من خلال الرؤية الإستراتيجية للمنشأة والتى يجب ان تركز على تحقيق الأداء المتوازن لكافة الأنشطة بأقصى كفاءة وفعالية ممكنة ، مما ينعكس على التوزيع العادل

والمتوازن للعائد المحقق فى ضوء تداخل الأهداف طويلة الأجل مع الأهداف قصيرة الأجل. ويتحقق ذلك من خلال تحليل بيئة المنافسة الخارجية ، وبيئة التشغيل الداخلية لاختيار الإستراتيجية المناسبة لمواجهة الموقف.

يتم تحليل بيئة المنافسة الخارجية لتحديد الفرص لمتاحة وعوامل التهديد المحتملة من خلال تحديد النصيب السوقى للمنشأة ودرجة المنافسة القائمة ، ودراسة احتمال دخول منافسين جدد ، وبيان التهديد الذى تمثله المنتجات البديلة ، وكيفية مواجهة ذلك.

ويتم تحليل بيئة التشغيل الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف بها من خلال دراسة وتحليل أنشطة المنشأة وعملياتها الداخلية التى تشكل سلسلة القيمة الخاصة بها ، ويعتمد تحليل القيمة Value Analysis على تعيين وتصنيف الأهداف المحددة للنشاط ، تحديد الوظائف اللازمة لتحقيق كل هدف منها ، ويستمر التحليل ليتضمن المهام الفرعية التى تشترك فى إتمام الوظيفة – وهكذا حتى يمكن الوصول إلى مستوى من الإجراءات أو الوظائف يكون قابلا للقياس ، ثم تقاس فاعلية كل إجراء فى تحقيق الوظيفة ليتم تجميع هذه المؤشرات لقياس كفاءة كل وظيفة فى تحقيق الهدف.[٢٩] وأخيرا يتم اختيار الإستراتيجيات التى تقوم على استغلال نقاط قوة المنشأة ومعالجة جوانب الضعف من حيث تحقيق رغبات ومتطلبات العميل ، واستغلال عناصر التميز لديها فيما يتعلق بكفاءة أداء أنشطة المنشأة من حيث الجودة وزمن التشغيل والإنتاجية.

ويرى ( Grady 91 )[٣٠] أن تحقيق العائد المستهدف على الاستثمار يجب أن يرتبط بإستراتيجية المنشأة فى زيادة حصتها التسويقية من خلال تصميم وتسويق منتجات ذات جودة عالية، وتقديم مستوى مميز لخدمات العملاء .

ويعتقد الباحث بضرورة إعلان المنشأة عن هذا العائد المستهدف ليكون بمثابة التزام من جانب الإدارة مطالبة بتحقيقة ، ويمثل فى نفس الوقت رؤية مستقبلية تعمل على تحقيقة.

**٣/٣ عوامل النجاح الأساسية المقترحة :**

أكدت النتائج العامة لبحوث سوق رأس المال الكفء فى علاقتها بالمعلومات والسياسات المحاسبية أن المعلومات المحاسبية ما هى إلا جزء من المعلومات التى تؤثر على سوق رأس المال الكفء ، وعلي المحاسبين الإفصاح عن المعلومات المحاسبية بطريقة تمنع قيام أى مستثمر باحتكارها لتحقيق عائد غير عادى ، كما يجب الإفصاح عن المعلومات المحاسبية الخاصة

بعنصرى الربحية والمخاطرة لخدمة المستثمرين ، والإفصاح عن المعلومات التى تزيد منفعتها الاجتماعية social Benefits عن تكاليفها الاجتماعية social costs [٣١].

وقد أشارت لجنة Jenkins التى شكلها المعهد الأمريكى للمحاسبين القانونيين ( AICPA ) عام ١٩٩١ [٣٢] بضرورة تطوير نظم الإفصاح القائمة حاليا المتعلقة بالقوائم والتقارير المالية لعدم قدرتها فى تقديم المعلومات الملائمة لخدمة المستثمرين والدائنين باعتبارها أطرافا خارجية لا تتاح لهم فرصة تقديم وجهة نظرهم ، وقد أوصت اللجنة عام ١٩٩٤ ضمن توصياتها إلى حاجة مستخدمى القوائم المالية إلى معلومات تشغيلية غير مالية عن أنشطة المنشأة المختلفة المستقبلية ، وضرورة تقديم معلومات تحليلية وتفصيلية Disaggregated Information عن جوانب الأداء المتعددة للمنشأة ، وركزت ايضا على ضرورة قيام مراقب الحسابات بالتقرير عن بعض المعلومات التى لا تظهرها تلك القوائم والتقارير مثل بيان المخاطر التى يمكن أن تواجهها المنشأة مستقبلاً .

وتحقيق الربح المرضى والعادل والمتوازن للمستثمر والذى يحقق الاستمرار والنمو ويتواءم مع المجتمع المحيط يعتبر بمثابة التوجه الإستراتيجى للمنشأة والمهمة الأساسية Mission يتطلب تحديد العوامل الأساسية للنجاح Success factors وترجمتها فى شكل مجموعة متوازنة من مقاييس الأداء المتكاملة للمنشأة ، ويتم ذلك من خلال دراسة سلسلة زمنية للبيانات الفعلية خلال دورة اقتصادية كاملة ، ويمكن عرض تلك العوامل ومقاييس أداءها على النحو الآتى :-

**١/٢/٣ قدرة المنشأة على تحقيق الربحية المستقبلية :-**

تتعدد مؤشرات الربحية للتعبير عن القدرة الكسبية للمنشأة وقدرتها الايرادية ، وإن كان الاهتمام الأساسى للمستثمرين يتعلق بالربحية المستقبلية عند تحليل وتقييم أداء المنشأة والتى تتمثل فى العائد الذى تحققه على الأموال المستثمرة وانعكاس ذلك على حقوق الملكية والمتمثل فى العائد المتوقع للسهم ، وتوزيعات الأرباح ، والقيمة السوقية للسهم.

وعلى ذلك يمكن بيان مؤشرات الأداء لتحديد مدى قدرة المنشأة على تحقيق الأرباح المستقبلية فى :

- معدل العائد على الأموال المستثمرة = $\frac{\text{صافى الربح}}{\text{متوسط الأصول المستثمرة}} \times ١٠٠\%$

- نصيب السهم من الربح = $\frac{\text{صافى الربح}}{\text{عدد الأسهم المتداولة}}$

- نسبة توزيعات الأرباح = نصيب السهم من الأرباح الموزعة / نصيب السهم من الأرباح المحققة

- معدل التغير فى سعر السهم فى السوق = التغير فى سعر السهم فى السوق / سعر السهم الأساسى فى السوق

**٣/٢/٣ قدرة المنشأة على الاستمرار فى المستقبل :-**

يمكن قياس قدرة المنشأة على الاستمرار من خلال قدرتها على الإدارة والتخطيط الإستراتيجى، ومدى تحقيقها لأهدافها المستقبلية ، وحسن وكفاءة تخصيص مواردها المتاحة على الاستخدامات البديلة ، وفعالية إدارة أنشطتها المتنوعة.

ويمكن استخدام معدلات التغير فى تقييم استمرارية النشاطين الإنتاجى والتسويقى ، كما يمكن تقييم استمرارية النشاط التمويلى من خلال نسبة لتدفقات النقدية التى تحدد القدرة على تجنب الأعسار والمشاكل المالية ، وتكمن صعوبة تقييم استمرارية النشاط الأدارى من خلال الوظائف المتعددة التى يحتويها وتداخلها مع كافة إنشطة المنشأة الأخرى ، ويرى الباحث أن قدرة المنشأة على الحصول على شهادات الجودة الشاملة ISO 9000 أو جائزة مالكوم بالدرج التى تتطلب تحقيق مجموعة من الشروط والإجراءات تتعلق بكافة أنشطة المنشأة حيث تتغلغل أنشطة الجودة فى كل عمليات المنشأة . ويؤكد ذلك أحد الكتاب[٣٣] حيث يذكر أن مواصفات الايزو ٩٠٠٠ هى مواصفات عالمية تتناول كل ما يخص جودة المنشأة ككل فهى ليست مواصفات للمنتج سواء كان سلعة أو خدمة، ولكنها تقيس درجة جودة الإدارة ومدى تحقيقها لرغبات العاملين والمتعاملين على حد سواء ، وبشكل يكفل استمرارية المنشأة فى الأداء المتميز وبالمستوى الرفيع من الجودة.

وعلى ذلك يمكن بيان مؤشرات قدرة المنشأة على الاستمرار فى المستقبل من خلال :

- معدل التغير فى النشاط الإنتاجى = التغير فى عدد الوحدات المنتجة / عدد الوحدات المنتجة الأساسية

- معدل التغير فى النشاط التسويقى = التغير فى عدد الوحدات المباعة / عدد الوحدات المباعة الأساسية

- قدرة المنشأة فى تحقيق جودة المنشأة = نسبة ما تم إنجازه من أنشطة الجودة

- نسبة التدفقات النقدية = التدفقات النقدية من العمليات / متوسط الخصوم المتداولة

**٣/٣/٣ قدرة المنشأة على النمو فى المستقبل :**

نمو المنشأة يعنى قدرتها على التوسع وزيادة استثماراتها وأوجه وحجم أنشطتها فى المستقبل ، ومرونتها فى تغيير تشكيلة المنتجات وتقصير زمن الإنتاج ، وإمكانية التجديد والتحديث والابتكار لمنتجاتها بما يحقق استجابة سريعة لمتطلبات العملاء ، وتقديم منتجات ومواصفات وخصائص جديدة تحقق زيادة فى الحصة السوقية لها . ويمكن أن ينعكس ذلك على معدلات زيادة الاستثمارات وزيادة المبيعات ونسبة الحصة السوقية ، معدلات الأنفاق على أنشطة البحوث والتطوير ، عدد المنتجات الجديدة ، إضافة خطوط إنتاجية جديدة ، الحصول على براءات اختراع ، برامج تدريب العاملين ، الأنفاق على تكنولوجيا المعلومات ، معدل الزيادة فى قدرة نظام المعلومات ...

ويمكن استخدام أى من مؤشرات الأداء السابقة لتقييم قدرة المنشأة على النمو فى المستقبل ، ويرى الباحث أن مؤشرات النمو يمكن تصنيفها إلى قدرة المنشأة على تنمية منتجاتها ، قدرة المنشأة على تنمية السوق الذى تتعامل فيه ، قدرة المنشأة على تنمية المنشأة ذاتها ، وأخيراً قدرة المنشأة على محاكاة البيئة المحيطة.

وعلى ذلك يمكن تحديد مؤشرات قدرة المنشأة على النمو فى المستقبل من خلال :

- قدرة المنشأة على تنمية منتجاتها ( الابتكار والتنوع ) = معدل تنوع المنتجات.
- قدرة المنشأة على تنمية السوق ( خلق سوق جديدة ) = النصيب السوقى للمنشأة.
- قدرة المنشأة على تنمية المنشأة ذاتها = معدلات الاستثمار والتوسع.
- قدرة المنشأة على محاكاة البيئة المحيطة = معدلات الزيادة فى قدرة نظام المعلومات.

**٤/٣/٣ قدرة المنشأة فى التفاعل مع المجتمع المحيط :-**

إذا كانت المنشاة مجموعة من التعاقدات الرسمية وغير الرسمية فإن الأداء المتوازن لها يجب ان يعنى ضمن مفاهيمة الأساسية هدف الإرضاء العادل لكافة الأطراف المتعلقة بالمنشأة والتى تشمل العملاءوالعاملين والموردين والبيئة المحيطة.

ويمكن قياس رضا العملاء من خلال حصولهم على المنتج المناسب بالجودة المناسبة وبالسعر المناسب وفى التوقيت المناسب ، ولذلك تتعدد المؤشرات ومقاييس الأداء التى تتعلق بقدرة المنشاة فى المحافظة على العميل وتحقيق رغباته ومتطلباته. ويعتقد الباحث أنه يمكن تحديد معدل رضا العملاء من خلال نسبة الاحتفاظ بالعملاء.

وقياس رضا العاملين يتحقق من خلال الخدمات والمميزات التى تقدم لهم ، وبرامج التدريب لزيادة إنتاجيتهم ، ويمكن استخدام معدل دوران العاملين للتعبير عن مدى التصاقهم بالمنشأة.

وقياس رضا الموردين يتحقق من خلال التعاون وإقامة علاقات شراكة معهم ، ونسبة التغير في عدد شكاوي وقضايا الموردين للتعبير عن مدي تفاعلهم مع المنشأة .

أما قياس رضا البيئة والمجتمع المحيط فيتحقق من خلال معدلات الأنفاق على تنمية البيئة المحيطة ، التبرعات للجمعيات الخيرية ، الخدمات البيئية المقدمة من المنشأة ، ويمكن قياس مدى تفاعل لمنشاة مع البيئة من خلال معدلات الأنفاق على الخدمات البيئية.

وعلى ذلك يمكن تحديد قدرة المنشاة فى التفاعل مع المجتمع المحيط من خلال :

$$\text{قدرة المنشاة فى التفاعل مع العملاء ( نسبة الاحتفاظ بالعملاء )} = \frac{\text{عدد العملاء أخر المدة}}{\text{عدد العملاء أول المدة}}$$

$$\text{قدرة المنشأة فى التفاعل مع العاملين ( معدل دوران العاملين )} = \frac{\text{عدد العاملين الذين يتركون المنشاة}}{\text{إجمالى عدد العاملين بالمنشأة}}$$

قدرة المنشاة فى التفاعل مع الموردين ( نسبة رضا الموردين ) = عدد شكاوي وقضايا الموردين

قدرة المنشأة فى التفاعل مع البيئة المحيطة = التغير فى الأنفاق على الخدمات البيئية / الأنفاق على الخدمات البيئية الأساسى

( معدل الأنفـــاق علـــى الخدمات البيئية )

**٣/٣ تجميع وتحليل المعلومات :-**

يتمثل الشكل الأجرائى للنموذج المقترح في التحديد الواضح للهدف وهو خدمة المستثمرين بتحديد العائد المحقق لهذا العام طبقاً لعوامل النجاح الأساسية المقترحة وهو العائد المحقق المستمر ، القادر علي النمو ، الذي يتفاعل ويتواءم مع المجتمع المحيط .

ويتطلب تجميع وتحليل المعلومات التي تبين مدي تحقيق المنشأة لأهداف المستثمر خلال العام تحديد الأهمية النسبية لكل عامل من عوامل النجاح بإعطاء أوزان نسبية داخلية للمؤشرات المختارة لكل عامل رئيسي من عوامل النجاح ويمكن التوصيف لأكثر من مستوي فرعي .

ويتوقف تحديد هذه الأوزان النسبية علي طبيعة المنشأة ذاتها والظروف الموقفية التي تواجها وتأثيرات البيئة المحيطة بصفة عامة .

ثم تأتي مرحلة تجميع وتحليل البيانات الفعلية لمؤشرات الأداء السابق تحديدها علي مدي سلسة زمنية تمثل دورة إقتصادية كاملة لقياس متوسط العائد المحقق خلال تلك الفترة ، حيث تمثل تلك الخطوة المقارنة توجيه نظر المستثمرين لتطور الأداء الكلي للمنشأة بشكل تفصيلي بجمع بين الأداء المالي وغير المالي لكافة أنشطة المنشأة التي يتطلبها القرار الإستثماري ، بالتركيز علي مسببات نتائج عمليات التشغيل المالية والكمية والوصفية والتحليلية .

**٤/٣ وضع قيم مستهدفة لمقاييس الأداء :-**

يهدف وضع قيم مستهدفة لمقاييس الأداء في المرحلة الأولي تحديد العائد المستقبلي المستهدف تحقيقه طبقاً للرؤية الإستراتيجية للمنشأة ، وتمثل هذه المرحلة ربط أداء المنشأة في الأجل القصير بالأجل الطويل والتنسيق بين أنشطة المنشأة والتكامل بينها علي مدار حياة المنشأة وربط أداء المنشأة الذي تم تحقيقه بالأداء المستقبلي المستهدف والذي يمثل الهدف الرئيس من توجه قرار الإستثمار .

وفي المرحلة الثانية يتم وضع قيم مستهدفة لمقاييس الأداء لمحاكاة أفضل أداء مقارن فى ظل منافسة قوية ومستمرة لتحديد الفجوة التنافسية The competitive Gap التى تقيس الفرق بين أفضل أداء مقارن لكل عامل من عوامل لنجاح وبين الأداء الفعلى والسابق تحديده فى المرحلة السابقة.

وأن كان من الصعوبة المقارنة علي مستوي عوامل النجاح .

وتحقق هذه الخطوة إيجاد مقاييس أداء تنافسية خارجية تؤدى إلى تحسين الأداء ، وتحديد جوانب القوة والضعف داخل المنشأة ، والاستفادة من التجارب والخبرات الناجحة والمميزة للمنافسين ، وخلق الدافعية والطموح ، وانتهاج فلسفة التحسين المستمر[٣٤] .

بالإضافة إلى الإنتقال إلى المقارنة الخارجية بدلاً من الإعتماد علي المقارنة الداخلية ، والإهتمام بالتحليل الأفقي والرأسي للمنشأة .

وتؤدى التغيرات السريعة والمتلاحقة للبيئة التنافسية والتطورات التكنولوجية لأساليب وطرق الإنتاج والتسويق ، طبيعة وخصائص المنتجات ، نظم المعلومات ووسائل الأتصال ، إلى تغير القيم المستهدفة . ويرى البعض[٣٥] انه قد ينخفض الأداء بالنسبة لبعض المقاييس وذلك فى بعض فترات الركود أو بسبب آيه متغيرات لا يمكن التنبؤ بها.

**٥/٣ إعداد قائمة الأداء المتوازن :-**

يمثل إعداد قائمة الأداء المتوازن مخرجات النموذج المقترح.حيث يتم تجميع المعلومات الخاصة بتقييم الأداء فى شكل مقياس واحد مركب طبقا للوزن النسبى لكل عامل من عوامل النجاح ، ويتم مقارنة البيانات التفصيلية لمقاييس الأداء الفعلية مع القيم المستهدفة لتحديد وضع المنشأة التنافسى وقدرتها على تحقيق الربح المرضى والعادل والمتوازن الذى يحقق الاستمرار والنمو ويتواءم مع المجتمع المحيط.

وعلي ذلك فإن قائمة الأداء المتوازن يجب أن تشمل :

- تحديد العائد المحقق للعام الذي يتم التقرير عنه وذلك طبقاً لعوامل النجاح الأساسية المقترحة وحسب الأهمية النسبية لكل عامل ، وطبقاً لمؤشرات الأداء لكل عامل من عوامل النجاح .
- تحديد متوسط العائد المحقق لسلسلة زمنية خلال دورة إقتصادية كاملة وذلك تفصيلاً طبقاً لعوامل النجاح الأساسية ، ومؤشرات الأداء لكل عامل علي حدة .
- تحديد العائد المستقبلي والمستهدف طبقاً للرؤية الإستراتيجية للمنشأة وتقوم المنشأة بتحديده بطريقة إجمالية .
- تحديد العائد طبقاً لمعايير المنافسة لأغراض المقارنة ، وتتولي جهات الإحصاء بالدولة والجهات التي تعمل في مجالات الإستثمار وأسواق رأس المال بالتقرير السنوي لهذا المعدل لخدمة المستثمرين .

ويمكن إستخدام الصيغة الرياضة الأتية للنموذج : (٢٦)

$$OP = \sum_{K=i}^{m} GA_k \quad W_k$$

$$GA_k = \sum_{i=i}^{n} e_i \quad W_i$$

$$\Sigma_w = i$$

حيث أن

OP تعبر عن العائد الذي يحقق أهداف المستثمر

$GA_k$ تعبر عن مستوي تحقيق عامل النجاح K

ei تعبر عن مدي فعالية مؤشر الأداء

WI تعبر عن الوزن النسبي لعوامل النجاح ومؤشرات الأداء

K تعبر عن الفهرس التجميعي Aggregation Index لعوامل النجاح

M تعبر عن عدد عوامل النجاح .

N تعبر عن عدد مؤشرات الأداء

وإذا كان من الصعوبة الحصول علي العائد المركب الذي يحقق أهداف المستثمر بالصيغة الرياضية السابقة ، يمكن الإكتفاء بعرض قائمة الإداء المتوازن بشكل مقارن وذلك علي النحو الأتي :

## قائمة الأداء المتوازن

| عوامل النجاح ومؤشراتها الفرعية | العام الذي يتم التقرير عنه | متوسط الدورة الإقتصادية | الرؤية الإستراتيجية للمنشأة | معايير المنافسة |
|---|---|---|---|---|
| - قدرة المنشأة علي تعظيم الربحية المستقبلية | | | | |
| معدل العائد علي الأموال المستثمرة | | | | |
| نصيب السهم من الربح | | | | |
| نسبة توزيعات الأرباح | | | | |
| معدل التغير في سعر السهم في السوق | | | | |
| - قدرة المنشأة علي الإستمرارية في المستقبل | | | | |
| معدل التغير في النشاط الإنتاجي | | | | |
| معدل التغير في النشاط التسويقي | | | | |
| قدرة المنشأة في تحقيق الجودة | | | | |
| نسبة التدفقات النقدية | | | | |
| - قدرة المنشأة علي النمو في المستقبل | | | | |
| قدرة المنشأة علي تنمية منتاجاتها | | | | |
| قدرة المنشأة علي تنمية السوق | | | | |
| قدرة المنشأة علي تنمية المنشأة ذاتها | | | | |
| قدرة المنشأة علي محاكاه البيئة المحيطة | | | | |
| - قدرة المنشأة علي التفاعل مع المجتمع المحيط | | | | |
| قدرة المنشأة في التفاعل مع العملاء | | | | |
| قدرة المنشأة في التفاعل مع العاملين | | | | |
| قدرة المنشأة في التفاعل مع الموردين | | | | |
| قدرة المنشأة في التفاعل مع البيئة المحيطة | | | | |

**٤- الدراسة التطبيقية :-**

تهدف الدراسة التطبيقية إلى تحديد مدى كفاية الإفصاح الحالى كما يحدده القانون رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ ، وطبقا للوارد فى معايير المحاسبة المصرية الصادرة عام ١٩٩٧ ، وبيان أفضلية عوامل النجاح التى حددها الباحث فى المبحث الثالث عن المعلومات التى يهتم بها المستثمر فى الوقت الحالي والتى يركز فيها على الجوانب المالية من خلال هيكل ومحتويات لقوائم المالية ، والمعلومات التى يتم عرضها فى الإيضاحات المتممة أو التقارير المرفقة وتشمل المعلومات المقارنة، قائمة التغير فى حقوق الملكية ، قائمة التدفقات النقدية.

وسوف يتم إجراء دراسة ميدانية باستخدام النموذج الوصفى Descriptive Model لاستقراء بيئة الأعمال فى مصر بشأن مدى كفاية الإفصاح الحالى ، وبيان أفضلية عوامل النجاح التى اقترحها الباحث ، وإمكانية الاستفادة من قائمة الأداء المتوازن لخدمة قرارات المستثمرين. ويتطلب ذلك تصميم قائمة استقصاء لاختيار صحة أو عدم صحة فروض الدراسة وإبداء الرأى فيما يتعلق بموضوع البحث توجه إلى مديرى الإدارات المالية فى بعض المنشآت الأقتصادية باعتبارهم ممثلين للإدارة العليا ، والمحللين الماليين فى بعض شركات السمسرة باعتبارهم ممثلين للمستثمرين ، ومديرى الائتمان فى بعض البنوك باعتبارهم ممثلين للمقرضين ومانحو التسهيلات الائتمانية.

وتعتبر العينة المختارة طبقا لخبراتهم العلمية والعملية مهتمة بموضوع البحث ، وقادرة على فهم أسئلة قائمة الاستقصاء ، بالإضافة إلى ما لمسه الباحث من خلال المقابلات التى تمت معهم تحمسهم للتطوير وإعادة النظر فى الإفصاح بصفة عامة.

وتكون مجتمع الدراسة على النحو الآتى :-

| الفئة | عدد القوائم المرسلة | القوائم الصالحة للتحليل | النسبة |
|---|---|---|---|
| - مديرو الإدارات المالية. | ١٠٠ | ٥٨ | %٥٨ |
| - المحللون الماليون. | ١٠٠ | ٧٢ | %٧٢ |
| - مديرو الائتمان. | ١٠٠ | ٦٦ | %٦٦ |

وقد تم صياغة فروض الدراسة لتحقيق الهدف من الدراسة التطبيقية ، وتواءم مجتمع الدراسة ومفردات العينة ، وتعكس في نفس الوقت تطورات بيئة الإنتاج الحديثة.

**٤/١ فروض الدراسة :-**

الفرض الأول : لا يحقق الإفصاح الحالى تطلعات وأهداف المستثمر ، على اساس قصور القوائم والتقارير المالية ، ونوعية وكفاية المعلومات التى يتم الإفصاح عنها والتوجه الأساسى لها ، وطبيعة التحليل الذى يتم ، وعدم تحقق الافتراضات التى يقوم عليها النموذج المحاسبى التقليدى فى كثير من الأحيان.

الفرض الثانى : تزداد قيمة المعلومات المتوازنة التى تقيس الأداء المالى والأداء غير المالى ، وتعبر عن الأداء فى الأجل القصير والأداء فى الأجل الطويل ، وتركز على الرؤية الإستراتيجية والمقارنة بالأفضل وانتهاج فلسفة التحسين المستمر.

الفرض الثالث : تمثل عناصر الربحية المستقبلية المستمرة القادرة على النمو والتى تتواءم مع المجتمع المحيط عوامل نجاح أساسية يهدف المستثمر للحصول عليها لأغراض شراء أو بيع أو الاحتفاظ بالأسهم ، وتعتبر فى نفس الوقت بمثابة التوجه الإستراتيجى للمنشأة.

وفيما يلى نتائج اختبار الفروض :

**٤/٣ أختبار الفروض :**

**٤/٣/١ أختبار الفرض الأول :**

تعلق هذا الفرض بمدى كفاية الإفصاح الحالى لتحقيق أهداف المستثمر ، وقد تم صياغة خمسة أسئلة لاستبيان هذا الفرض.

السؤال الأول : ما هو الهدف من إعداد القوائم والتقارير المالية ؟

السؤال الثانى : حدد بترتيب الأهمية الجهات المستفيدة من إعداد القوائم والتقارير المالية ؟

السؤال الثالث : هل الإفصاح الحالى كاف لاتخاذ المستثمر قراره بشأن شراء أو بيع أو الاحتفاظ بالأسهم ؟

السؤال الرابع : ما هى فى رأيك المعلومات التى يركز عليها المستثمر عند اتخاذ قرارة ؟

السؤال الخامس : ما هى فى رأيك الفترة المالية الملائمة لأعداد القوائم والتقارير المالية لخدمة أهداف المستثمر ؟

بالنسبة للسؤال الأول اتفقت الإجابات إلى حد كبير على أن الهدف من إعداد القوائم والتقارير المالية هو تحديد نتائج أعمال المنشأة من ربح أو خسارة ، وبيان المركز المالى لها لخدمة الأطراف الخارجية ، وأن اختلفت صياغة الإجابات من فئة لأخرى.

وقد أظهرت بعض الإجابات هدف توفير المعلومات فى ٣٣ حالة فقط ، حالة وحيدة من الفئة الأولى وهم مديرو الإدارات المالية ، ١٨ حالة من الفئة الثانية وهم المحللون الماليون ، ١٤ حالة من الفئة الثالثة وهم مديرو الائتمان.

بالإضافة إلى عدم التركيز على قائمة التدفقات النقدية أو قائمة التغير فى حقوق الملكية ، أو حتى المعلومات المقارنة للمنشأة. حيث لم يذكرها سوى مديرو الائتمان لقائمة التدفقات النقدية ٤٣ حالة فقط.

بالنسبة للسؤال الثانى اتفقت الإجابات إلى حد كبير فى تحديد الجهات المستفيدة وأن اختلفت فى ترتيبها حيث جاء المساهمون فى المركز الأول ١٠٨ إجابة ، وفى المركز الثانى ٧٠ إجابة ، وفى المركز الثالث ١٨ إجابة.

البنوك والجهات المقرضة فى المركز الأول ٨٠ إجابة وفى المركز الثانى ٦٢ إجابة ، وفى المركز الثالث ٤١ إجابة ، وفى المركز الرابع ١٣ إجابة.

الجهات الحكومية كمصلحة الضرائب والتأمينات فى المركز الأول ٨ إجابات ، وفى المركز الثانى ٥٤ إجابة ، وفى المركز الثالث ١٠٣ إجابة ، وفى المركز الرابع ٣١ إجابة.

العاملون لم يأتوا فى المركز الأول ، وفى المركز الثانى ١٠ إجابات ، وفى المركز الثالث ٣٤ إجابة ، وفى المركز الرابع ١٥٢ إجابة.

بالنسبة للسؤال الثالث أجمعت معظم الإجابات على أن الإفصاح الحالى غير كاف للوفاء بمتطلبات المستثمرين بنسبة حوالى ٩٢% من الإجابات ( ١٨٠ إجابة ).

بينما أشارت ١٦ إجابة فقط بأن الإفصاح الحالى كاف لاتخاذ قرارات الاستثمار بنسبة ٨% تقريبا.

أما بالنسبة للسؤال الرابع فقد ركزت الإجابات على المعلومات الخاصة بمعدل التوزيعات ، ربحية السهم ، العائد على حقوق الملكية ، القيمة الدفترية للسهم ، بينما ذكرت بعض الإجابات مدى استقرار سعر السهم فى سوق الأوراق المالية ، شهرة المنشأة فى السوق وسمعة القائمين على إدارتها، والمركز المالى للمنشأة.

أم بالنسبة للسؤال الخامس فقد أتفقت الإجابات إلى حد كبير على أهمية القوائم المالية الفترية لخدمة قرارات المستثمرين ١٧١ إجابة بنسبة حوالى ٨٧% بينما رأت بعض الإجابات ٢٥ إجابة أن السنة المالية هى الأنسب.

كما ركزت الإجابات على أن القوائم المالية الربع سنوية هى الأفضل ١٠٣ إجابة بنسبة حوالى ٥٢,٥% من إجمالى الإجابات ، بينما أشارت ٦٨ إجابة على أن القوائم المالية النصف سنوية هى الأنسب بنسبة حوالى ٣٤,٥% من إجمالى الإجابات.

ويرى الباحث من تحليل نتائج اختبار الفرض الأول إلى الاقتناع التام لعدم كفاية الإفصاح الحالى لتحقيق أهداف المستثمر ، وانه من الأفضل الإفصاح عن معلومات أكثر ملائمة وعلى فترات دورية أقل من السنة المالية.

**٣/٣/٤ أختبار الفرض الثانى :-**

تعلق هذا الفرض باختبار أهمية وتفسير الأداء المتوازن لخدمة أهداف المستثمر ، وقد تم صياغة ثلاث أسئلة لاستبيان هذا الفرض.

السؤال الأول : هل يفيد المستثمر الإفصاح عن الأداء غير المالى للمنشاة بجانب الاداء المالى ؟

وما هى معلومات الأداء غير المالى التى ترى ضرورة الإفصاح عنها ؟

السؤال الثانى :هل يفيد المستثمر الإفصاح عن الاداء فى الأجل الطويل بجانب الاداء فى الأجل القصير ؟

وما هى معلومات الأداء فى الأجل الطويل التى ترى ضرورة الإفصاح عنها ؟

السؤال الثالث : هل يفيد المستثمر الإفصاح المقارن ؟

وما هى المقارنات التى يود المستثمر الإفصاح عنها ؟

بالنسبة للسؤال الأول أتفقت الإجابات إلى حد ما على أهمية الإفصاح عن الأداء غير المالى بجانب الأداء المالى ١٢٢ إجابة بنسبة ٦٢% ، بينما أشارت ٧٤ إجابة بعدم أهمية هذا الإفصاح بنسبة حوالى ٣٨% وقد كانت معظم الاجابات المعارضة لهذا النوع من الإفصاح للمديرين الماليين ٦٨ إجابة بنسبة حوالى ٩٢% من المعارضين.

بينما ركز المؤيدون للإفصاح غير المالى على المعلومات المتعلقة بالإنتاجية والأداء التشغيلى النمو والتوسعات ، الجودة ، شهرة المنشاة ، النصيب السوقى للمنشاة ، رضا المجتمع المحيط.

أما السؤال الثانى فقد أتفقت الإجابات إلى حد كبير على أهمية الإفصاح عن الأداء فى الأجل الطويل بجانب الأداء فى الأجل القصير ١٦٣ إجابة بنسبة حوالى ٨٣% ، بينما أشارت ٣٣ إجابة بعدم

أهمية هذا الإفصاح بنسبة حوالى ١٧% وقد كانت معظم الإجابات المعارضة لهذا النوع من الإفصاح للمديرين الماليين أيضا بنسبة حوالى ٢٨ إجابة بنسبة حوالى ٨٥% من المعارضين.

بينما ركز المؤيدون للإفصاح عن الأداء فى الأجل الطويل على المعلومات المتعلقة بالتوسعات المستقبلية للمنشاة ، اتجاهات المنشأة بشأن زيادة خطوط الإنتاج وزيادة الحصة التسويقية وغزو أسواق جديدة.

أما السؤال الثالث فقد كانت الإجابات كافية للحكم على أهمية الإفصاح المقارن بالنسبة للمستثمر ١٨٢ إجابة بنسبة حوالى ٩٣% ، بينما لم توافق ١٤ إجابة بنسبة ٧% . وركز المؤيدون للإفصاح المقارن على المنشآت العاملة فى نفس المجال ، أداء المنشأة المقارن خلال الزمن عبر سلسلة زمنية ، المنشآت العاملة فى مجالات أخرى.

ويرى الباحث من تحليل نتائج اختبار الفرض الثانى اهتمام المستثمر بالإفصاح عن الأداء غير المالى للمنشأة بجانب الأداء المالى ، والإفصاح عن الأداء فى الأجل الطويل للمنشأة بجانب الأداء فى الأجل القصير ، وبالإفصاح المقارن وخاصة للمنشآت العاملة فى نفس المجال ، أو لذات المنشأة عبر الزمن ، أو للمنشآت العاملة فى مجالات أخرى.

كما أظهرت النتائج أهمية عناصر النمو والتوسع والجودة ورضا المجتمع المحيط ، البحث عن أفضل أداء مقارن بجانب تنبؤات الربحية والسيولة للحكم على الأداء الشامل والمتكامل للمنشأة لخدمة قرارات المستثمرين.

**٣/٣/٤ أختبار الفرض الثالث :-**

تعلق هذا الفرض بأختبار أهمية عوامل النجاح المقترحة ، وقد تم صياغة أربعة أسئلة لاستبيان هذا الفرض .

السؤال الأول : هل توافق على الإفصاح عن الربحية المستقبلية ؟ حدد أسباب قبولك أو رفضك ؟

السؤال الثانى :هل توافق على الإفصاح عن عوامل الاستمرار للمنشأة ؟ حدد أسباب قبولك أو رفضك ؟

السؤال الثالث :هل توافق على الإفصاح عن عناصر نمو المنشأة ؟ حدد أسباب قبولك أو رفضك ؟

السؤال الرابع :هل توافق على الإفصاح عن علاقة المنشأة بالمجتمع المحيط ؟ حدد أسباب قبولك أو رفضك ؟

بالنسبة للسؤال الأول : فقد وافقت ١٤٨ إجابة على الإفصاح عن الربحية المستقبلية بنسبة ٧٥,٥% وقد كانت مبررات الآراء المؤيدة تدور حول تخفيض عدم تماثل المعلومات للمستثمرين حيث ان عدم التنبؤ يساعد فى ظهور سوقاً غير رسمية خفية للمعلومات لا يستفيد منها إلا المستثمرين

القادرين على تحمل تكلفة الحصول على تلك المعلومات ، وإن تحفظ كثير من المحللين الماليين لهذا السبب ويرجع ذلك فى المقام الأول إلى دور المحلل المالى فى القيام بالتنبؤ بالربحية لمصلحة فئات من المستثمرين تكلفهم بها.

أما الآراء المعارضة لهذا النوع من الإفصاح ٤٨ إجابة بنسبة حوالى ٢٤,٥% فقد تركزت على صعوبة التنبؤ فى ظل التغيرات المتلاحقة فى بيئة الأعمال ، وتعدد وتعقد أساليب التنبؤ . بالإضافة إلى الخوف من المسئولية القانونية فى حالة الإعلان عن تلك التنبؤات من جانب الإدارة حيث يكون التنبؤ مجال عمل المحللين الماليين.

أما السؤال الثانى فقد وافقت ١٨٤ إجابة على الإفصاح عن عوامل الاستمرار للمنشأة بنسبة حوالى ٩٤% وقد كانت مبررات الآراء المؤيدة تركز على أهمية أنتظام توزيعات الأرباح خلال الزمن ، الاتفاق مع فرض الاستمرارية.

أما الآراء المعارضة لهذا النوع من الإفصاح ١٢ إجابة بنسبة حوالى ٦% فقط فقد أشارت إلى اختلاف وجهات النظر لتقييم قدرة المنشأة على الاستمرار فى المستقبل وصعوبة الاتفاق على مؤشرات لذلك.

أما السؤال الثالث فقد وافقت ١٦٣ إجابة على الإفصاح عن عناصر نمو المنشأة بنسبة حوالى ٨٣% وقد كانت مبررات الآراء المؤيدة تدور حول أهمية النمو فى الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء المتغيرة والمتزايدة لتقديم منتجات ذات مواصفات وخصائص جديدة باستمرار. أما الآراء المعارضة لهذا النوع من الإفصاح ٣٣ إجابة بنسبة حوالى ١٧% فقد أشارت إلى صعوبة وضع معايير متفق عليها للحكم على نمو المنشآت مما يؤدى إلى اختلاف وجهات النظر لتقييم قدرة المنشأة على النمو فى المستقبل.

أما السؤال الرابع فقد وافقت ١٧٢ إجابة على الإفصاح عن علاقة المنشأة بالمجتمع المحيط بنسبة حوالى ٨٨% وقد كانت مبررات الآراء المؤيدة تركز على أهمية الأطراف المحيطة بالمنشأة لخدمة أهداف المنشأة ، وضرورة إظهار مساهمات المنشأة فى القضايا البيئية والمسئوليات الاجتماعية.

أما الآراء المعارضة لهذا النوع من الإفصاح ٢٤ إجابة بنسبة حوالى ١٢% فقد أشارت إلى صعوبة تقييم قدرة المنشأة فى إظهار التفاعل مع المجتمع المحيط ولاسيما تعدد الأطراف المؤثرة والتى تمثل المجتمع ، وهل تشمل الأطراف الداخلية بجانب الأطراف الخارجية.

ويرى الباحث من تحليل نتائج اختبار الفرض الثالث أهمية الإفصاح عن قدرة المنشأة على تحقيق الربحية المستقبلية ، قدرة المنشأة على الاستمرار فى المستقبل ، قدرة المنشأة على النمو فى المستقبل ، قدرة المنشأة فى التفاعل مع المجتمع المحيط ، ويجب ألا تكون صعوبة وضع مقاييس لهذه الجوانب ، أو اختلاف وجهات النظر بشأنها سبباً فى إغفال التقييم الشامل والمتكامل للمنشأة لخدمة أهداف المستثمرين.

**٤/٣ خلاصة البحث والنتائج والتوصيات :-**

يمكن استخدام مفهوم الأداء المتوازن لقياس الأداء الشامل والمتكامل للمنشأة لخدمة قرارات المستثمرين ، على أساس عدم كفاية الإفصاح الحالى ويرجع ذلك إلى :

- الاعتماد على وجهه نظر الإدارة العليا عند إعداد القوائم والتقارير المالية.
- عدم تحقق افتراضات النموذج المحاسبى التقليدى فى كثير من الأحيان.
- لا يلائم المحتوى الإعلامى للمعلومات المحاسبية فى النموذج التقليدى متطلبات المستثمر.

وقد شكل نظام المعلومات المحاسبى فى بيئة الإنتاج الحديثة تحديات لتطوير النموذج المحاسبى التقليدى من خلال توفير عدة متطلبات تشمل :

- مراعاه تعدد عناصر التميز وعدم قصرها على الأداء المالى فى الأجل القصير ، والتركيز على جوانب الأداء التشغيلية المتعلقة بمدخلات نظم التصنيع الحديثة.
- تحقيق الأداء المتوازن لكافة الجهات المتعلقة بالمنشأة ، من خلال تحليل المعلومات سواء من داخل المنشأة أو من خارجها ، الأداء الحالى والأداء المستقبلى ، الأداء المالى والأداء غير المالى، الأداء فى الأجل القصير والأداء فى الأجل الطويل ، بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين كافة عناصر التميز التى تحدد كفاءة الأداء.
- مراعاه متغيرات الحاجة والحدود والفروض المرتبطة بالموقف مع أخذ كافة المتغيرات المؤثرة.
- انتهاج فلسفة التحسين المستمر التى تحاكى المتغيرات السريعة والمتلاحقة سواء للبيئة التنافسية ، أو للتطورات التكنولوجية للمنتجات وعمليات التشغيل والمعلومات.

ويعتمد النموذج المحاسبى المقترح لتقييم الأداء على مفهوم الأداء المتوازن من خلال تحديد عده مؤشرات تشمل :-

- قدرة المنشأة على تحقيق الربحية المستقبلية.
- قدرة المنشأة على الاستمرار فى المستقبل.
- قدرة المنشأة على النمو فى المستقبل.

- قدرة المنشأة فى التفاعل مع المجتمع المحيط .

مع مراعاه وضع قيم مستهدفه لمقاييس الأداء تمثل أهداف مرحلية تتحقق فى ضوء الرؤية الإستراتيجية للمنشأة.

وقد توصل البحث إلى عدم كفاية الإفصاح الحالى لتحقيق أهداف المستثمر ، وأنه من الأفضل الإفصاح عن معلومات أكثر ملائمة تشمل الربحية المستقبلية التى تحقق رضا المستثمر ويحافظ على التوازن بين الأطراف المستفيدة ، ويحقق فى نفس الوقت الاستمرار والنمو ويتواءم مع المجتمع المحيط ويوصى الباحث بإجراء المزيد من البحوث حول استخدام مفهوم الأداء المتوازن لخدمة كافة الأطراف المستفيدة ، ومحاولة ربط مقياس الأداء المتوازن بخطط المنشأة المستقبلية .

## مراجع البحث:


1- Financial Accounting Standards Board ( FASB ) , " Objectives of financial reporting by business enterprises " , SFAC No.1 , Nov. 1978 , P.5 .

2- Lee , A. , Developments in Financial Reporting , Philip Allan , 1981.

٣- د. ممدوح عبد الحميد ، أثر السياسات المحاسبية لإدارة الأرباح على أسعار الأسهم بالتطبيق على الأسهم المتداولة فى سوق الأوراق المالية المصرية ، مجلة الفكر المحاسبى ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، العدد الثانى ، السنة الثالثة ١٩٩٩ ، صـ ٤١٢ – ٤٢٠ .

4- Healy , P. , The Effect of Bonus schemes on Accounting Decisions , Journal of Accounting and Economics , vol . 14 , April,1985 , PP. 85-107.

5 - Hunt , H , Potential Determinations of corporate Inventory Accounting Decisions , Journal of Accounting Research , vol. 23 , No. 2 , 1985, PP. 448- 467.

6 - Jones , J., Earnings Management During Import Relief Investigations, Journal of Accounting Research , vol. 29 , No.2 , 1991 , PP. 193 – 228.

7- Defond , M. & Jiambalvo , J., Debt covenant Violations and Manipulation of Accruals , Journal of Accounting and Economics , vol. 17,1994, PP. 145 – 176.

8 - De – Angelo , L. , Accounting Numbers as Market Voluation substitutes : A Study of Management Buyouts of public stockholders , The Accounting Review , vol. 61 , July , 1986 , PP. 400 – 420 .

9 - Horengren , C. & George , F. & Srikant , M. , Cost Accounting : A Managerial Emphasis , Prentice - Hall , 1997 , PP. 933 – 934

١٠- د. سمير رياض هلال ، مقياس مركب لتقويم أداء الوحدات الأقتصادية ، مجلة التجارة والتمويل، المجلة العلمية لكلية التجارة – جامعة طنطا ، العدد الثانى ، السنة الخامسة ، ١٩٨٦ ، صـ ٢٥٤ – ٢٥٥ .

11 - Francis , J., Investments : Analysis and Management , Mc Graw – Hill , New york , 1986 , PP. 82 – 85 .

١٢- د. سمير رياض هلال ، مرجع سابق ، صـ ٢٥١ – ٢٥٢ .

13 - American Accounting Association , Committee on Basic Accounting Theory , Astatement of Basic Accounting Theory , N.y. , 1966 , P . 64.

14 - Feltham , G., Information Evaluation : Studies in Accounting Research No. 5 , N.Y., A.A.A , 1972 , P. 12 .

15 - Adler , R., Management Accounting Making it world class , Butterworth Heinemann , 1999 , P . 2 .

16 - Sumanth , D. , productivity Engineering and Management , Mc Graw – Hill Book Company , 1985.

17- Hayes , D., The Contingency Theory of Managerial Accounting , The Accounting Review , January , 1977 , PP. 22 – 39 .

18 - Hirst , M., Accounting Information and The Evaluation of subordinate performance : A situational Approach , The Accounting Review , October , 1981 , PP. 773 – 776.

19 - Hayes , D., op.Cit ., PP. 22 – 39 .

20- Otley , D., The Contingency Theory of Management Accounting : Achievement and Prognosis , Accounting Organizations and Society , vol. 5, No. 4 , 1980 , PP. 420 – 421

٢١- د. محمد السعيد أبو العز ، نظم تحديد وإدارة التكلفة ، بدون ناشر ، ١٩٩٨ ، ص ٣٩٧ – ٤٣٨

٢٢- د. زكريا محمد الصادق ، تطور بحوث المحاسبة المالية فى علاقتها بمناهج البحث العلمى ، مجلة التجارة والتمويل ، المجلة العلمية – كلية التجارة جامعة طنطا ، العدد الأول – السنة التاسعة ، ١٩٨٩ ، صـ ٨٢ – ٩٥ .

23 - Kaplan , R. & Norton , D. , The Balanced scorecard Measures That Drive Performance , Harvard Business Review , Jan . Feb , 1992 , PP. 71 – 79.

24 - Kaplan , R. & Anthony , A. , Advanced Management Accounting , second Edition , prentice – Hall , 1998 , PP. 368 – 375 .

25- Clinton , D. & Ko – Cheng , H.,JIT & The Balanced scorecard : linking Manufacturing control to Management Control , Management Accounting , Sep. 1997 , PP. 20 – 24 .

26- Ittner , C . , & Larcker , D., Innovation In Performance Measurement : Trends and Research Opportunities , Journal Of Management Accounting Research , Vol . 10 , 1998 , PP. 202 –205.

27- Zairi , M. , The Art of Benchmarking : Using Customer Feedback for Establishing performance Gap , Total Quality Management Journal , Vol.3 , No. 2 , 1992 , PP. 177 – 188 .

28 - Letza , S ., The Design and Implementation of the Balanced Business Scorecard : An Analysis of Three Companies in practice , Business Process Re – engineering & Management Journal , vol. 2 , No. 3 , 1996 , PP. 54 – 76.

٢٩ - د. سمير رياض هلال ، مرجع سابق ، صـ ٢٦٠ .

30 – Grady , M . , Performance Mesurement : Implementing Strategy , Management Accounting , June , 1991 , PP. 49 – 50.

٣١- د. زكريا محمد الصادق ، مرجع سابق ، صـ ٦٢ – ٦٣ .

32 - American Institute of Certified Public Accountants , Improving Business Reporting – A customer Focus , Jenkins Committee ( AICPA ) , 1994.

٣٣- د. توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الأداء – مداخل جديدة لعالم جديد ، دار الفكر العربى - دار النهضة العربية ، ٢٠٠١ / صـ ١٧١ – ١٨٣ .

34 - Zairi , M., Measuring Performance for Business Results , Chapman & Hall, 1996 , PP. 67 – 68 .

٣٥- د. هالة الخولى ، استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء فى قياس الأداء الإستراتيجى لمنشآت الأعمال ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية التجارة – جامعة القاهرة ، العدد ٥٧ ، ٢٠٠١ صـ ١ – ٤