



الموضوع

إستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الإستراتيجي دراسة حالة مؤسسة نפטال –وحدة بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذة المشرفة:

• سلاف رحال

إعداد الطالبة:

• عبلة طي

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الإنتماء
1	عواطف سليمان	الأستاذة المحاضرة (ب)	رئيسا	جامعة بسكرة
2	سلاف رحال	الأستاذة المحاضرة (أ)	مشرفا	جامعة بسكرة
3	سامية بعيبي	الأستاذة المحاضرة (أ)	ممتحنا	جامعة بسكرة



الموضوع

إستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الإستراتيجي دراسة حالة مؤسسة نפטال –وحدة بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذة المشرفة:

• سلاف رحال

إعداد الطالبة:

• عبلة طي

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الإنتماء
1	عواطف سليمان	الأستاذة المحاضرة (ب)	رئيسا	جامعة بسكرة
2	سلاف رحال	الأستاذة المحاضرة (أ)	مشرفا	جامعة بسكرة
3	سامية بعيبي	الأستاذة المحاضرة (أ)	ممتحنا	جامعة بسكرة

إهداء

إلى من أحمل إسمه بكل فخر، الذي لم أجد عبارات تجزيه حقه بالتقدير والإحترام
الذي علمني كيف يكون الصبر طريق النجاح، إلى قدوتي ومفخرتي:
والدي الحبيب، أطل الله في عمره.

إلى من حملتني تسعة أشهر وتحملتني العمر كله، صاحبة القلب الكبير، إلى من لها أكبر
وعليها أحمد
والدتي الغالية، أطل الله في عمرها.

إلى من شاركوني الذكريات وأحلام الطفولة وبهم أستمد القوة والعزيمة أهديهم محبتي
وإخلاصي
إخوتي وأخواتي

إلى جميع الأهل والأقارب.

شكر وعرهان

أشكر الله عز وجل الذي وفقني في مشواري الدراسي

ومنحني القوة على إنجاز هذا البحث

واقثناء بسنة نبينا محمد صل الله عليه وسلم لقوله:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

أتوجه بالشكر بأسمى عبارات الإمتنان والعرهان إلى أستاذتي الفاضلة:

سلاف رحال

على إشرافها لهذا البحث، وعلى كل ما قدمته لي من نصائح وتوجيهات علمية

جزاها الله عنا كل خير

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استخدام ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الإستراتيجي، وهذا من خلال التعرف على المنظورات الأربعة للبطاقة والمتمثلة في المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور النمو والتعلم، ومدى استخدام كل محور في عملية قياس الأداء الاستراتيجي، وتمت الدراسة في مؤسسة نפטال بسكرة .

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة للتعرف على مختلف إطارات ومسيري المؤسسة محل الدراسة نحو استخدام ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي، حيث شملت الدراسة عينة بلغت 35 عينة تم استرجاع منهم 30 عينة وتم تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج الحزم الاحصائية (SPSS v 20).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تمثل بطاقة الأداء المتوازن استجابة متكاملة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة، مما أدى الى ضرورة تطوير اساليب قياس الأداء الاستراتيجي لها.
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من اهم المفاهيم الحديثة التي ظهرت مؤخرا نتيجة التقدم التكنولوجي وحدة المنافسة.

الكلمات المفتاحية: قياس الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو.

Résumé

Cette étude visait à identifier l'utilisation des dimensions du tableau de bord prospectif dans la mesure de la performance stratégique, et ce en identifiant les quatre perspectives de la carte, qui sont la perspective financière, la perspective client, la perspective des opérations internes, la perspective de croissance et d'apprentissage, et la mesure dans laquelle chaque axe est utilisé dans le processus de mesure de la performance stratégique, et l'étude a été réalisée à la Fondation "Naftal Biskra".

L'étude a abouti à un ensemble de résultats, dont les plus importants sont:

- Le tableau de bord prospectif représente une réponse intégrée aux variables de l'environnement interne et externe entourant l'organisation, ce qui a conduit à la nécessité de développer des méthodes de mesure de sa performance stratégique.
- Le tableau de bord prospectif est l'un des concepts modernes les plus importants qui ont émergé récemment à la suite du progrès technologique et de la concurrence.

Mots-clés: mesure de la performance, tableau de bord prospectif, dimension financière, dimension client, dimension opérations internes, dimension apprentissage et croissance.

Resume

This study aimed to identify the use of the dimensions of the balanced scorecard in measuring strategic performance, and this is by identifying the four perspectives of the card, which are the financial perspective, the customer perspective, the internal operations perspective, the growth and learning perspective, and the extent to which each axis is used in the process of measuring strategic performance, and the study was carried out at Naftal Biskra Foundation.

To achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed to identify the different frames and managers of the institution studied for the use of the dimensions of the balanced scorecard in strategic performance measurement, where the study included a sample of 35 samples, of which 30 samples were recovered, and the results of the questionnaire were analyzed using the statistical package program (SPSS v 20).

The study reached a set of results, the most important of which are:

- The balanced scorecard represents an integrated response to the variables of the internal and external environment surrounding the organization, which led to the need to develop methods of measuring its strategic performance.
- The balanced scorecard is one of the most important modern concepts that have emerged recently as a result of technological progress and competition.

Keywords: performance measurement, balanced scorecard, financial dimension, customer dimension, internal operations dimension, learning and growth dimension.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

إهداء

شكر وعرهان

ملخص الدراسة

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

ب.....	مقدمة
ب.....	1. إشكالية الدراسة
ب.....	2. التساؤلات الفرعية
ج.....	3. الدراسات السابقة
ز.....	4. نموذج الدراسة
ح.....	5. فرضيات الدراسة
و.....	6. التعريفات الإجرائية
ط.....	7. منهجية الدراسة
ي.....	8. أهمية الدراسة
ح.....	9. التموضع الإستمولوجي
ك.....	9. أهداف الدراسة
ك.....	10. خطة مختصرة للدراسة

الفصل الأول: الإطار النظري لقياس الأداء الإستراتيجي

13.....	تمهيد
13.....	المبحث الأول: ماهية الأداء الإستراتيجي
13.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء الإستراتيجي
15.....	المطلب الثاني: تداخل مفاهيم الأداء
17.....	المطلب الثالث: تطور مفهوم الأداء
19.....	المطلب الرابع: أنواع وأبعاد الأداء الإستراتيجي
22.....	المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الأداء

فهرس المحتويات

24.....	المبحث الثاني: مدخل لقياس الأداء الإستراتيجي
24.....	المطلب الأول: ماهية قياس وتقييم الأداء
25.....	المطلب الثاني: أهمية قياس الأداء
26.....	المطلب الثالث: خصائص قياس الأداء
27.....	المطلب الرابع: الصعوبات التي تواجه قياس الأداء الإستراتيجي
27.....	المطلب الخامس: نماذج قياس الأداء الإستراتيجي
32.....	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

34.....	تمهيد
34.....	المبحث الأول: مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن
34.....	المطلب الأول: ماهية نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن
40.....	المطلب الثاني: أساسيات بطاقة الأداء المتوازن وأسباب ظهورها
43.....	المطلب الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
49.....	المبحث الثاني: إعداد بطاقة الأداء المتوازن
49.....	المطلب الأول: متطلبات وخطوات تعميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن
53.....	المطلب الثاني: إستخدامات بطاقة الأداء المتوازن
54.....	المطلب الثالث: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والتحديات والإنتقادات الموجهة لها
56.....	المطلب الرابع: عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن
57.....	المبحث الثالث: استخدام ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي
57.....	المطلب الاول: استخدام البعد المالي في تحسين الأداء الاستراتيجي (Financial Perspective)
58.....	المطلب الثاني: استخدام بعد العملاء في قياس الأداء الاستراتيجي
58.....	المطلب الثالث: استخدام بعد العمليات الداخلية في قياس الأداء الاستراتيجي
58.....	المطلب الرابع: استخدام بعد التعلم والنمو في قياس الأداء الاستراتيجي
59.....	المطلب الخامس: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالأداء الاستراتيجي
59.....	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

61.....	تمهيد
---------	-------

فهرس المحتويات

62.....	المبحث الأول: نبذة تعريفية عن مؤسسة نفعال بسكرة
62.....	المطلب الأول: نشأة مؤسسة نفعال
63.....	المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة نفعال
64.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال
65.....	المبحث الثاني: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان
65.....	المطلب الأول: اختبار أداة الدراسة (الاستبيان)
66.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية
71.....	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج بيانات الفرضية الأولى
81.....	المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
81.....	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية
82.....	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
82.....	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
82.....	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
83.....	المطلب الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
84.....	خلاصة الفصل الثالث
86.....	خاتمة
88.....	قائمة المصادر والمراجع
94.....	ملاحق

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

- الشكل 1 نموذج الدراسة..... ح
- الشكل 2 مثلث الأداء 16
- الشكل 3 متغيرات الأداء، العلاقة (تكلفة/قيمة)..... 18
- الشكل 4 نموذج هرم الأداء 29
- الشكل 5 نموذج بطاقة الأداء المتوازن 31
- الشكل 6 عناصر بطاقة الأداء المتوازن 36
- الشكل 7 هيكل بطاقة الأداء المتوازن..... 37
- الشكل 8 مراحل وأجيال تطور بطاقة الأداء المتوازن. **Error! Bookmark not defined.**
- الشكل 9 تطور خطوات الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الجيل الثالث **Error! Bookmark not defined.**
- الشكل 10 المقاييس الأساسية لمحور العملاء **Error! Bookmark not defined.**
- الشكل 11 العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن..... 48
- الشكل 12 الخطوات التفصيلية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن 52
- الشكل 13 الهيكل التنظيمي للمديرية..... 64
- الشكل 14 التوزيعات البيانية لأفراد العينة وفق متغير الجنس..... 67
- الشكل 15 نسبة توزيع أفراد العينة وفق متغير السن 68
- الشكل 16 توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي 69
- الشكل 17 توزيع أفراد العينة وفق سنوات الخبرة 70
- الشكل 18 توزيع أفراد العينة وفق عدد الدورات التكوينية..... 71

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

- الجدول 1 تصنيفات مقاييس الأداء 14
- الجدول 2 نموذج قياس النتيج ومحددات النتائج 28
- الجدول 3 مجاميع أصحاب المصالح ومقاييس الأداء التي تؤثر لأهدافهم ومصالحهم 30
- الجدول 4 تحديد المحاور الإستراتيجية للمحور المالي 43
- الجدول 5 مقاييس العمليات الداخلية 46
- الجدول 6 معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات وصدق أداة الدراسة 66
- الجدول 7 توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس 66
- الجدول 8 توزيع أفراد العينة وفق متغير السن 67
- الجدول 9 توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي 68
- الجدول 10 توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة 69
- الجدول 11 توزيع أفراد العينة وفق متغير عدد الدورات التكوينية 70
- الجدول 12 مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد 72
- الجدول 13 المتوسط الحسابي والتكرارات للبعد المالي 73
- الجدول 14 المتوسط الحسابي والتكرارات لبعد العملاء 75
- الجدول 15 المتوسط الحسابي والتكرارات لبعد العمليات الداخلية 77
- الجدول 16 المتوسط الحسابي والتكرارات لبعد التعلم والنمو 79
- الجدول 17 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن 81

مقدمة

مقدمة

تشهد المؤسسات في الوقت الحالي تحديات كبيرة في الحفاظ على أدائها الاستراتيجي وتحسينه بشكل مستمر، وذلك بسبب المنافسة المتزايدة والتغيرات السريعة في السوق والتكنولوجيا والمجتمع ولتحقيق هذا الهدف، يجب على المؤسسات تطبيق أدوات وأساليب فعالة لقياس وتحليل أدائها الاستراتيجي

يعتبر الأداء مفهوما جوهريا بالنسبة للمؤسسات، فهو مؤشر تبني عليه العديد من القرارات الهامة، ويعتبر إنعكاس لقدرة المؤسسة على الإستمرارية من خلال تحقيق أهدافها والإستغلال الأمثل لمواردها.

وتعد كذلك عملية قياس الأداء الإستراتيجي عملية أساسية لا تقل أهمية عن العمليات الإدارية الأخرى كالتخطيط الإستراتيجي وإتخاذ القرارات الإستراتيجية وغيرها، فالمؤسسات مهما كان نوعها تواجه مهمة قياس أدائها وتبحث باستمرار عن نموذج الأداء الملائم مع التنفيذ المثالي لإستراتيجيتها.

ومن بين الأدوات التي تستخدم في مجال تقييم الأداء والتي تجمع بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية نجد بطاقة الأداء المتوازن التي تم التوصل إليها بعد أبحاث عديدة لكل من "روبرت كابلان" و "ديفيد نورتن"، والتي نوقشت لأول مرة في جامعة هارفرد عام 1992م، حيث تعتمد على الرؤية والأهداف الإستراتيجية التي تتم ترجمتها إلى نظام لمقاييس الأداء الذي ينعكس بدوره في صورة إهتمام وتوجه إستراتيجي إلى نظام يسعى كل فرد في المؤسسة إلى تحقيقه.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) واحدة من الأدوات الرئيسية التي يمكن استخدامها لقياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، وتتيح هذه الأداة للمؤسسة تحديد وتعزيز رؤيتها الاستراتيجية وأهدافها ومبادئها الأساسية، وتحويلها إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ، وتساعد بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة على ربط الأهداف الاستراتيجية بأداء العمليات الداخلية والموارد البشرية والمالية، وتوفير طريقة شاملة ومتوازنة لقياس الأداء الاستراتيجي

1. إشكالية الدراسة

لقد حازت بطاقة الأداء المتوازن على مكانة مميزة ضمن أدوات قياس وتقييم الأداء، وشهدت بذلك تطبيقا واسعا في معظم المؤسسات الأمريكية والأوروبية، إلا أنه في البلدان النامية بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة، تشهد هذه الاداة قصورا كبيرا سواء تعلق الأمر بالتطبيق من قبل المؤسسات أو بالدراسات الأكاديمية الأمر الذي يطرح مشكلة خاصة في ظل التوجه الذي تعرفه هذه الدول نحو اقتصاد السوق، فقد أصبحت ملزمة بتطبيق النماذج الحديثة من أجل الصمود أمام المنافسة ومختلف التحديات.

وإنطلاقا مما سبق ذكره بمن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة في قياس الأداء الإستراتيجي لمؤسسة نفضال ؟

2. التساؤلات الفرعية

يندرج ضمن الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يمكن إستخدام البعد المالي في قياس أداء مؤسسة "نفضال" ؟
- كيف يمكن إستخدام بعد العملاء في قياس أداء مؤسسة "نفضال" ؟
- كيف يمكن إستخدام بعد العمليات الداخلية في قياس أداء مؤسسة "نفضال" ؟
- كيف يمكن إستخدام بعد التعلم والنمو في قياس أداء مؤسسة "نفضال" ؟

3. الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات باللغة العربية

الدراسة الأولى: دراسة " أمينة طيباوي" 2019م، بعنوان "إستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الإستراتيجي بمؤسسة مطاحن الأغواط"، رسالة دكتوراه، مخبر دراسات التنمية الاقتصادية، جامعة الأغواط، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة ما يلي:

- تقديم نموذج لتطبيق لطاقة الأداء المتوازن في عملية قياس الأداء الإستراتيجي بمؤسسة "مطاحن الأغواط".
- التعرف على الأداء الإستراتيجي وأهم نماذج قياسه، بالإضافة إلى نموذج بطاقة الأداء المتوازن.
- تطبيق أبعاد بطاقة الأداء في عملية التقييم والقياس للأداء الإستراتيجي لها.
- كما توصلت الدراسة إلى أهمية هذه البطاقة في عملية القياس للأداء المالي والغير المالي، وكذا على المدى القصير والبعيد.
- تولي أهمية بالغة لمحوري العملاء والتعلم والنمو مما يساعدها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية وضمان التميز والإستمرارية.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تمثل بطاقة الأداء المتوازن إستجابة متكاملة لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة مما أدى إلى ضرورة تطوير أساليب قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لها.
- تتمتع بطاقة الأداء المتوازن بالمرونة إذ يمكن إضافة مؤشرات وحذف أخرى، كما أنها تقلل من التركيز على المجالات المالية فقط دون مناقشة وتحليل المجالات الأخرى الغير مالية.
- تعد بطاقة الأداء المتوازن نظام إداري يتطلب وجود رؤية واستراتيجية واضحة وأهداف معبر عنها كمياً وقابلة للقياس، ومؤشرات تحدد ظروف وواقع عملها.

الدراسة الثانية: دراسة "سنا أونيس" 2016م، بعنوان "مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مطاحن الأوراس وحدة أريس"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة".

هدفت هذه الدراسة ما يلي:

- التعرف على مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسة "مطاحن الأوراس وحدة أريس".

مقدمة

- التعرف على مدى توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على كيفية إعداد بطاقة الأداء المتوازن.
- دراسة الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن.
- إقتراح نموذج لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعمل بطاقة الأداء المتوازن على توفير للمسيرين إطارا كاملا للعمل على ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية وإلى مجموعة متكاملة من مؤشرات القياس.
- يساهم تحليل السببية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء من منظور متوازن.
- ضرورة الانتقال من الأدوات التقليدية وتدنيها إلى الأدوات الحديثة والتي تبين أبعاد جوهرية للأداء كمحصلة لتفاعل وإنعكاس موارد المؤسسة المنظورة منها أو غير المنظورة (اللامادية).

الدراسة الثالثة: دراسة "قناوة فتيحة"، 2014م، بعنوان "مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة ليندغاز ورقلة"، رسالة ماجستير أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

هدفت الدراسة ما يلي:

- معرفة مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية على بطاقة الأداء المتوازن.
- تسليط الضوء على موضوع بطاقة الأداء المتوازن وربطها بمجال التخصص.
- مدى الإعتقاد على بطاقة الأداء المتوازن كتقنية حديثة من أدوات مراقبة التسيير.
- شرح لكيفية مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسة "ليندغاز".

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تكتسي عملية الأداء أهمية بالغة في المؤسسة محل الدراسة.
- المؤسسة في القديم كانت تطبق لوحة القيادة لتقييم أدائها كل ثلاثي أو سداسي إلا هذه الأداة أضحت غير كافية بعد تغير التفكير والتوجه للمؤسسة في أي وقت وفي إطار تحسين أنظمة المعلومات في محيطها، أي الحصول على معلومة آنية في مختلف الوحدات.
- التكوين المستمر للعمال والإطارات في المؤسسة ساعد في تحقيق نتائج جيدة بالنسبة للمؤسسة.

الدراسة الرابعة: دراسة "مريم شكري محمود نديم"، 2013م، بعنوان "تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة إختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية"، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط.

مقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على واقع التطبيق العملي لبطاقة الأداء المتوازن في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية.
- التعرف على أهم المفاهيم المرتبطة بقضية بطاقة الأداء المتوازن وإظهار أهم مزايا إستعمال هذه الأداة، والتي منها لا تركز على قياس جانب معين من جوانب الأداء على حساب الجوانب الأخرى، فهي تقيس الأداء في أربع مجالات وهي: (المالية، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، من خلال تحقيق الأهداف والخطط المرحلية والإستراتيجية التي يمكن استخدامها لتقويم الأداء في جميع دوائر وأقسام ووحدات شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية ككل بالتركيز على العمل من أسفل الهرم إلى أعلاه، كذلك دراسة الأدبيات التي كتبت على بطاقة الأداء المتوازن من حيث بيان المفهوم والأهمية وعمليات الرقابة وتقييم الأداء ومقارنته بالأداء المخطط.
- التعرف على واقع التطبيق العملية لبطاقة الأداء المتوازن في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- أسلوب بطاقة الأداء المتوازن أسلوب حديث ومتكامل يساهم في دمج التصور المالي مع عوامل السوق والتشغيل والإنتاج والموارد البشرية من أجل ضمان تحقيق الاستراتيجيات المحددة والرقابة عليها بما يكفل تحقيق الأهداف المرسومة وتقييم الأداء وتطويره في ضوء تلك الأهداف.
- تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربع محاور متكاملة تتفاعل فيما بينها وبشكل متبادل من خلال ما تتضمنه من مقاييس وأهداف تصب في تحقيق وتنفيذ إستراتيجية شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية بشكل متوازن.

الدراسة الخامسة: دراسة "الطرش وليد 2018م، بعنوان "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- بناء نموذج مقترح لقياس وتقييم أداء قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر من خلال إستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- التعرف على إسهامات البطاقة في مجال إدارة نشاطات المؤسسة وإسهامها في تنفيذ الإستراتيجيات وتقييمها.
- التعرف على مفهوم الأداء الإستراتيجي وإبراز أهم المستويات التي يقوم بها.
- عرفت نموذج بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس وتقييم الأداء المؤسسي بشكل إستراتيجي متعدد الأبعاد.
- دراسة الأبعاد التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن، وآلية إستخدامها في قياس وتقييم قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تتم بطاقة الأداء المتوازن بالأداء في الأجل القصير كما في الأجل الطويل، حيث تتضمن البطاقة مؤشرات كل من (الأداء المالي، إرضاء الزبائن، العملية الداخلية، التعلم والنمو، المحيط البيئي والإجتماعي)، مصنفة إلى مؤشرات مالية وأخرى غير مالية.
- تلعب بطاقة الأداء المتوازن دورا أساسيا في ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى أهداف وغايات قصيرة وطويلة الأجل، تم الربط بينها في إطار متكامل ومتناسق تلخصه الخارطة الإستراتيجية موضع التنفيذ
- تتوافق عمليات القطاع مع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وهذا ما يعني ارتفاع درجة الوعي بأبعاد البطاقة على مستوى المديرية في الشركة، الأمر الذي يوف الأساس الموضوعي للتخطيط بشكل جيد لتطبيق هذه البطاقة.

الدراسة السادسة: دراسة "ريغة أحمد الصغير" 2014م، بعنوان "تقييم المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة.

هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- تبيان ماهية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء الإستراتيجي.
- دراسة الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن وكيفية تأثير كل بعد على الأداء داخل المؤسسة.
- محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية.
- لفت أنظار كافة المؤسسات الجزائرية بشكل عام، والصناعية منها بشكل خاص على أهمية دمج المؤشرات والمداحل الغير مالية في عملية تقييم الأداء، وذلك بهدف الحصول على وجهة نظر أكثر شمولية تعكس الأداء الفعلي والحقيقي لهذه المؤسسات.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن أدوات التقييم المستخدمة في المؤسسة الوطنية للإنتاج الآلات الصناعية تعد في مجملها أدوات تقليدية تركز على المحور المالي، وتعمل محاور الأداء الأخرى، كما اتضح أنها لا تقدم تعبيراً واقعياً عن مستوى الأداء الحقيقي في المؤسسة.
- من خلال الإستنتاجات التي خرجنا بها بعد تحليل نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية يمكننا القول إن الأبعاد الأربعة للبطاقة قد أثبتت فعاليتها ونجاحتها في تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة.

4. التعريفات الإجرائية

قبل التطرق إلى نموذج الدراسة سيجب أولاً تحديد التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

أولاً: المتغير المستقل

بطاقة الأداء المتوازن: وهي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم

البعد المالي: يركز هذا البعد على الهدف الأساسي للمؤسسة، وهو تحقيق أعلى مستوى من الأرباح حيث يكون ذلك بأقل التكاليف

بعد العملاء: يركز هذا البعد على أداء الأنشطة التي تقابل حاجات ورغبات الزبائن المختلفة، ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق رضاهم وجعلهم أوفياء لها.

بعد العمليات الداخلية: يركز هذا البعد على الأنشطة التشغيلية، ويشمل المقاييس التشغيلية غير المالية التي تهدف أساساً إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.

بعد التعلم النمو: يعكس مدى قدرة المؤسسة بإحداث تنمية في القدرات الفكرية للعاملين ومستوى مهاراتهم، وإحداث التطور في هيكلها وثقافتها، أي بعبارة أخرى القدرة على إحداث الإبداع المؤسسي

ثانياً: المتغير التابع

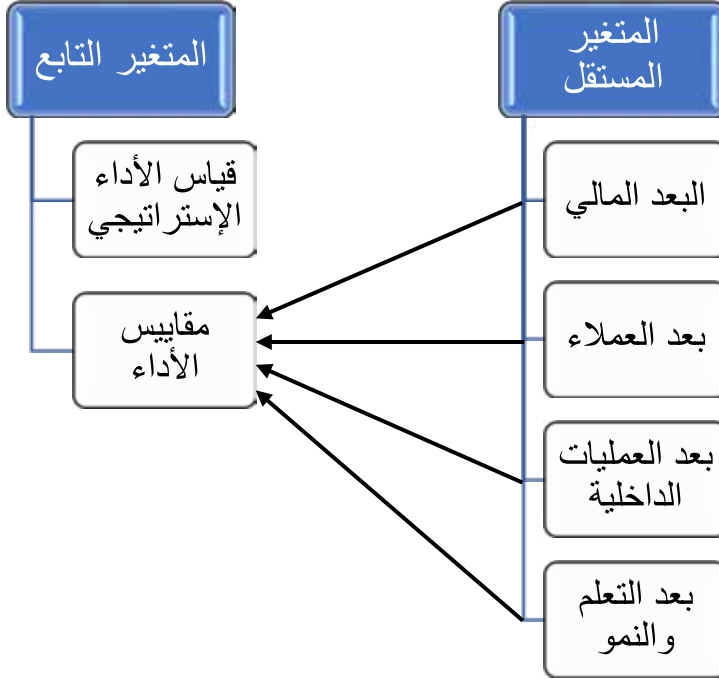
قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي: هو دراسة الأهداف والغايات الموزعة على وظائف المؤسسة، والتي خرجت بها الإستراتيجيات العامة (التخطيط الإستراتيجي) والمرسومة من قبل الإدارة العليا، من خلال المقابلة، بغية معرفة الإنحرافات سواء كانت إيجابية أو سلبية، مع الإشارة إلى الأسباب التي أدت إلى السلبية منها من أجل تصحيحها، أو الإبقاء على الإيجابية منها من أجل الاستمرار في تطوير مشاريع المؤسسة (إدارة الأداء).

من خلال ما سبق يمكن توظيف نموذج الدراسة في الشكل التالي:

5. نموذج الدراسة

فيما يلي سنتعرض إلى نموذج الدراسة للمتغير المستقل والمتغير التابع من خلال الشكل الموالي

الشكل 1 نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

6. فرضيات الدراسة

بهدف الإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية، تمت صياغة الفرضيات على النحو التالي:

- لا يمكن إستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة في قياس الأداء الإستراتيجي لمؤسسة "نפטال".

ويندرج ضمن هذه الفرضية، الفرضيات التالية:

- لا يمكن إستخدام البعد المالي في قياس الأداء الإستراتيجي لمؤسسة نفطال
- لا يمكن إستخدام بعد العملاء في قياس الأداء الإستراتيجي لمؤسسة نفطال
- لا يمكن إستخدام بعد العمليات الداخلية في تقييم وقياس الأداء الإستراتيجي لمؤسسة
- لا يمكن إستخدام بعد التعلم والنمو في تقييم وقياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة.

7. التموضع الإستيمولوجي

استخدمت الدراسة الحالية التموضع الإستيمولوجي الوضعي، حيث يصف ظواهر البحث وفهم العلاقة السببية بينها، فقد تم الإنطلاق من مجموعة الفرضيات التي إقترحتها الدراسة الحالية ومحاولة إختبارها من خلال دراسة الحالة.

يمكن وصف التموضع الإستيمولوجي للدراسة الحالية التي تركز على دور استخدام بطاقة المتوازن بأبعادها الأربعة في قياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسة بأنه تموضع إيجابي، البراديقم الوضعي أو الايجابي أو الوصفي هو نهج معرفي يقوم على فكرة أنه يمكن

ملاحظة الواقع وقياسه بموضوعية باستخدام أساليب علمية صارمة، في سياق هذه الدراسة، يعني هذا أننا نسعى إلى تحديد المتغيرات ذات الصلة وقياس تأثيرها على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، باستخدام الأساليب الكمية مثل الاستبيان أو التحليل الإحصائي.

يفترض النهج الوضعي أيضا أن الواقع ظاهرة عامة وأن نفس القوانين والمبادئ تنطبق على جميع الظواهر المدروسة، في سياق هذه الدراسة، يعني هذا أننا نسعى إلى تحديد العوامل التي تؤثر على الأداء الإستراتيجي بافتراض أن هذه العوامل هي نفسها لجميع المؤسسات التي تمت دراستها.

بالإضافة إلى ذلك، فإن التموضع الوضعي يركز على إيجاد القوانين أو العلاقات السببية بين المتغيرات قيد الدراسة، في سياق هذه الدراسة، يعني هذا أن الدراسة تهدف إلى تحديد العلاقات السببية بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي للمؤسسة، بافتراض وجود علاقة سببية بين هذين المتغيرين.

أخيرا، يفترض التموضع الايجابي الوضعي أن الباحث يجب أن يظل موضوعيا ومنفصلا عن موضوع دراسته، في سياق هذه الدراسة، يعني هذا أننا نسعى إلى البقاء بعيدين عن آرائنا وتحيزاتنا الشخصية، باستخدام طرق بحث صارمة لجمع البيانات وتحليلها.

8. منهجية الدراسة

في دراسة كمية تركز على دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، تم جمع البيانات بشكل أساسي على أرقام ومقاييس قابلة للقياس الكمي، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات التي تم جمعها وتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة، واستخدمت الدراسة الانحدار الخطي المتعدد لتحديد العلاقات السببية بين المتغيرات في دراسة كمية، مما جعل من الممكن تحديد تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع، مع التحكم في تأثير المتغيرات الأخرى.

اعتمادا على المنهج الكمي تم تفسير نتائج التحليل لفهم دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة وقد تم استخدام نتائج الدراسة لمساعدة مؤسسة نפטال بسكرة على فهم كيفية تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الاستراتيجي، بالإضافة إلى استخدام النتائج لتطوير استراتيجيات تسمح للمؤسسات بوضع نفسها بشكل أفضل في السوق، حيث اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم الإستبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS. V25 (Statistical package for Social Science الإحصائي وباستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة.

البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والمقالات والرسائل الجامعية المتعلقة بالموضوع.

9. تصميم البحث

هدف الدراسة: تسعى الدراسة لمعرفة المفاهيم الأساسية للأداء الاستراتيجي وأبعاده وبطاقة الأداء المتوازن وأبعادها بالإضافة للتعرف على مدى تطبيق مؤسسة نפטال بسكرة لبطاقة الأداء الاستراتيجي، ودورها في قياس الأداء الاستراتيجي من خلال اختبار صحة أو عدم صحة الفروض

نوع الدراسة: علاقة سببية (ارتباط) لمعرفة دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الإستراتيجي في قياس الأداء الاستراتيجي في مؤسسة نפטال بسكرة، لأن الارتباط السببي هو أحد أنواع الارتباطات التي تحدث بين المتغيرات في الإحصاء والبحث العلمي.

ولتحديد العلاقة السببية بين السبب والنتيجة، تم تحقيق ثلاثة شروط أساسية لذلك، وهي

- **وجود الارتباط الإحصائي (Statistical Association):** حيث توصلت الدراية إلى ارتباط إحصائي قوي ومعنوي بين السبب والنتيجة، وتم ذلك عن طريق استخدام الإحصاءات وتحليل البيانات
- **السببية الزمنية (Temporal Précédence):** حيث أن هناك تأثير واضح لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الاستراتيجي في مؤسسة نפטال بسكرة.
- **استبعاد العوامل الأخرى (Elimination of Confounding Factors):** حيث تم استبعاد العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر على النتيجة، مثل العوامل البيئية وغيرها، وذلك عن طريق تحكم في جميع هذه العوامل في الدراسة واستخدام تقنيات الإحصاء لتحليل البيانات واستبعاد تأثير هذه العوامل

مدى تدخل الباحث: حد أدنى (موضوعي): حيث حاولت الباحثة الإلمام بجميع وكافة الوقائع والأحداث التي تخص ظاهرة الدراسة دون المساس والتغيير فيها أو محاكاتها

التخطيط للدراسة: تمثل دراسة ميدانية حيث تم تطبيقها في مؤسسة نפטال بسكرة

وحدة التحليل (مجتمع الدراسة): يتكون مجتمع الدراسة من جميع العمال والإطارات في "مؤسسة نפטال مقاطعة التسويق بسكرة" المدى الزمني: تمت الدراسة من 2023/05/18 إلى غاية 2023/05/25.

10. أهمية الدراسة

تغطي عملية تقييم الأداء في المؤسسة بأهمية بالغة تبنى عليها العديد من القرارات الهامة وتحدد سير اتجاهات المؤسسة سلبيًا أو إيجابًا، مما يساعد هذه الأخيرة على التقدم نحو تنفيذ استراتيجياتها وبلوغ أهدافها، وتبرز أهمية هذه الدراسة كونها تنطرق إلى أحدث أدوات تقييم الأداء المتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن التي تركز على قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات، كما تظهر أيضا أهمية الدراسة من خلال إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسة "نפטال"، وإظهار مدى فعاليتها وقدرتها على مسايرة التطورات والتطلعات المستقبلية للمؤسسة على المدى الطويل.

11. أهداف الدراسة

من بين الأهداف الأساسية التي يسعى إليها البحث لتحقيقها ما يلي:

- التعرف على المفاهيم المرتبطة بقياس الأداء.
- تقديم بطاقة الأداء المتوازن كنموذج من نماذج قياس الأداء الإستراتيجي.
- دراسة الأبعاد التي تركز عليها بطاقة الأداء المتوازن.
- تحديد مدى الإعتماد على المقاييس المالية وغير المالية في تقييم الأداء المؤسسي للشركة.

12. خطة مختصرة للدراسة

يتمحور الفصل الأول بدراسة قياس الأداء الإستراتيجي من خلال تناول ثلاث مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول تعريف الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى تبيان أهم المداخل المستخدمة في قياس الأداء الاستراتيجي، أما المبحث الثالث فقد إختص بدراسة أهمية بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة.

ليأتي الفصل الثاني على عرض الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن والتعريف بأهم المحاور التي يمكن أن تشتمل عليها البطاقة، وذلك بتقسيمه إلى مبحثين، حيث شمل المبحث الأول مدخل لبطاقة الأداء المتوازن مع مختلف العوامل التي أدت إلى نشأتها، أما المبحث الثاني فقد دار حول كيفية تصميمها واستخدامها

ثم تطرقنا في الفصل الثالث إلى الجانب الميداني للدراسة، لتنتهي بعدها الفصول بخاتمة.

الفصل الأول

الإطار النظري لقياس الأداء الإستراتيجي

تمهيد

في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، أصبح من الضروري الآن أن تدار المؤسسات بطريقة ديمقراطية حول تحديد رؤية ورسالة المؤسسة باعتبارها نقطة البداية في تحديد الإتجاه العام للمؤسسة وذلك في ضوء التحليل الإستراتيجي للفرص والتهديدات التي نشأت في السوق، وفي ضوء تحليل نقاط القوة والضعف الذاتية...، بالإضافة إلى الحوار الأساسي حول الأهداف والغايات العامة المطلوب تحقيقها.

في ضوء هذا التوجه ظهرت مجموعة من النماذج المساعدة على قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، والتي تربط بين حاجة المؤسسة لتحقيق أهدافها الخاصة بالمرودية والنمو مع حاجة الأطراف الفاعلة مع المؤسسة إلى تطوير وتحقيق مصالحها ذاتيا، حيث تحتفظ النماذج الجديدة في القرن الواحد والعشرون بالأهداف والمقاييس المالية، ولكنها تتعداها إلى أهداف أخرى غير مالية.

تساعد المؤسسة على خلق القيمة المستقبلية من خلال الإستثمار في الزبائن، والموردين، والمستخدمين، وفي العمليات والتكنولوجيات الحديثة.

وبطاقة الاداء المتوازن أحد النماذج الحديثة التي ظهرت في هذا القرن والمعول عليها، في مجال إرضاء جميع أصحاب المصالح المرتبطة بالمؤسسة.

المبحث الأول: ماهية الأداء الإستراتيجي

يعد مصطلح قياس وتقييم الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، فعملية قياس وتقييم الأداء تكتسي أهمية بالغة كونها المؤشرات التي يعتمد عليها في تحديد الاتجاه الصحيح للمؤسسة وإبراز مدى نجاح استراتيجيتها وبلوغ أهدافها.

إن المؤسسة ليست بمعزل عن المحيط الذي تنتمي إليه فهي تؤثر فيه وتتأثر به، لذا أصبح لزاما عليها الأخذ بعين الاعتبار لهذه المتغيرات في عملية قياس وتقييم الأداء حتى تكون رؤيتها شاملة وقراراتها، فعالة وهذا ليس متوقف على عملية القياس والتقييم في حد ذاتها كعملية ولكن مدى نجاعة أدوات ووسائل القياس وتفاعلها مع كل المتغيرات

وبناء على ما سبق سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مفهوم الأداء الإستراتيجي والتطرق إلى أهم المفاهيم المتداخلة للأداء مع تبيان تطوراتها

المطلب الأول: مفهوم الأداء الإستراتيجي

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية وعنصر محوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الاستراتيجية وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء، إلا انه لم يتوصل إلى اتفاق حول مفهوم محدد له ورغم تعدد الدراسات التي تعرضت

لموضوع الأداء واستمرار المؤسسات بالاهتمام والتركيز، على مختلف جوانبه ل يبقى الأداء مجالا خصبا للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية سواء كانت الداخلية منها أو الخارجية. (عريوة محاد و طلال زغبة، 2020، صفحة 14)

هو "محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها". (وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، 2009، صفحة 39)

من خلال التعريفات المختلفة السابقة والتي اعتمدت على عدة عناصر في تحديد الأداء يمكن بفضلها وانطلاقا من معيائتها، القول إن الأداء هو مدى قدرة تحقيق المؤسسة لأهدافها على المدى البعيد من خلال رشدها في استغلال وتوظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية لأنشطتها.

من الناحية المثالية يجب التعبير عن مقياس الأداء بوحدات قياس هادفة وذات فائدة كبيرة للجهات التي تستخدم أو تتخذ القرارات على أساس تلك المقاييس ويمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات الستة العامة التالية: (عريوة محاد و طلال زغبة، 2020، صفحة 19)

- الفعالية (Effectivités) مستوى تحقيق الأهداف
 - الكفاءة: (Efficiencie) حسن استخدام الموارد
 - الجودة (Qualité) مستوى تلبية المنتج أو الخدمة للمتطلبات وتوقعات العملاء
 - التوقيت: (Timelines) هذه الخاصية تقيس مدى إنجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له حيث لا بد من وضع معايير خاصة لضبط توقيتات الأعمال، وعادة ما تستند مثل هذه المعايير على متطلبات العملاء.
 - الإنتاجية (Productivité): القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال المستهلك.
 - السلامة (Safe) مدى الالتزام بالمعايير الصحية العامة وإجراءات السلامة في العمل.
- وفي الجدول أسفله تتضح ماهية هذه المقاييس وكيفية التعبير عنها

الجدول 1 تصنيفات مقاييس الأداء

المقياس	الوحدة المقاسة	التعبير عنه بالوحدات
الكفاءة	قدرة المؤسسة على أداء المهام	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفعالية	قدرة المؤسسة على التخطيط لمخرجات عملياتها	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	مسألة إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح، وإن معايير الصحة هنا تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة

عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة	مسألة إنجاز وحدة العمل في الوقت المحدد، وإن معايير التوقيت تحدد حسب إحتياجات العملاء	التوقيت
المخرجات إزاء المدخلات	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة العمل	الإنتاجية

المصدر: (عريوة محاد و طلال زغبة، 2020، صفحة 20

المطلب الثاني: تداخل مفاهيم الأداء

من خلال التعاريف السابقة، نرى أن مفهوم الأداء يرتبط بمفاهيم أخرى كالكفاءة والفعالية، وهو ما يشكل في غالب الأحيان نوع من الالتباس كون هذه المفاهيم تعد مجاورة لمفهوم الأداء، الأمر الذي يستدعي التفريق ما بينها: (ريفة أحمد الصغير، 2014/2013، صفحة 6)

أولاً: الفعالية

لقد حظي مفهوم الفعالية باهتمام عدد كبير من الباحثين في علوم التسيير والإدارة، حيث ينظر إليه كأداة من أدوات التسيير، كما يعتبر مرتكزا لكل المقاربات التي تهتم بتقييم أداء المنظمات بمختلف أشكالها. ويطرح التعريف الدقيق للفعالية عدة صعوبات، غير أنه بشكل عام عادة ما يتم التعبير عن الفعالية بمدى قدرة أو عدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة. وبشكل مختصر يمكن تلخيص الفعالية في الصيغة التالية:

الفعالية = النتائج المنجزة / الأهداف المسطرة

ونظرا لكونه من الصعب تحديد تعريف شامل ودقيق للفعالية يقترح M Kalika مقارنة متعددة الأبعاد لقياس فعالية المنظمات تشمل كل من: الفعالية الاقتصادية، الفعالية الاجتماعية والفعالية التنظيمية. (ريفة أحمد الصغير، 2014/2013، صفحة 6)

ويتم قياس الفعالية الاقتصادية من خلال مؤشرات كمعدل بلوغ الأهداف، تطور المؤسسة في القطاع وكذلك جودة المنتجات والخدمات أما الفعالية الاجتماعية فترتبط بكيفية رؤية المؤسسة لموظفيها، وتقاس من خلال مؤشرات كمدى ملائمة مناخ العمل، ودرجة رضا الموظفين وطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة.

في حين يتم تقييم الفعالية التنظيمية من خلال مؤشرات كدرجة مرونة الهيكل التنظيمي، جودة تدفق المعلومات ودرجة احترام الإجراءات الرسمية في المؤسسة.

ثانياً: الكفاءة

تعبّر الكفاءة كأسلوب عمل يرتبط بتقييم الأداء عن مدى استخدام الموارد المتاحة مادية وفنية وبشرية واستغلالها الاستغلال الأمثل، ويعود مفهوم الكفاءة تاريخياً إلى الاقتصادي الإيطالي باريتو الذي طور صياغة هذا المفهوم حيث أصبح يعرف "بأمثليه باريتو"، وحسبه فإن أي تخصيص ممكن للموارد هو إما تخصيص كفاء أو تخصيص غير كفاء، وأي تخصيص غير كفاء للموارد فهو يعبر عن اللاكفاءة

واللاكفاءة تعني أن المؤسسات تنتج أقل من المستوى الممكن من المخرجات باستخدام موارد، معينة، فهي تستخدم توليفة مكلفة من المدخلات لإنتاج مجموعة من المخرجات. (حسين حساني، 2011، صفحة 6)

وعلى هذا الأساس يمكن تلخيص مفهوم الكفاءة بالصيغة التالية: (حسين حساني، 2011، صفحة 7)

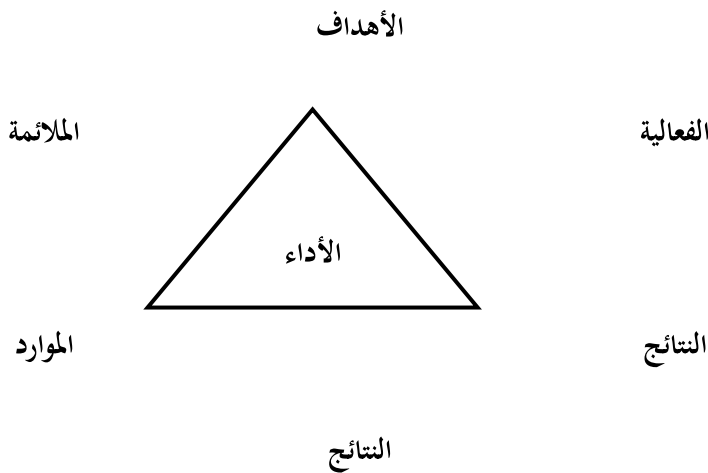
$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{النتائج المنجزة}}{\text{الموارد المستخدمة}}$$

(المخرجات) (المدخلات)

وضمن نفس السياق يقول M. Kalika أن الكفاءة تُقاس بكمية الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من منتج معين، في حين تُقاس الفعالية بدرجة بلوغ الأهداف المحددة، لذلك فهو يعتبر أنّ مفهوم الفعالية يعد أشمل وأوسع من مفهوم الكفاءة، كما يؤكد الباحث على أن المؤسسة تستطيع تحقيق الفعالية دون تحقيق الكفاءة أو العكس.

ومن أجل توضيح أكثر للعلاقة بين هذه المفاهيم يمكننا الإشارة إلى نموذج جيلبرت (Gilbert) الذي هو عبارة عن مثلث يسمى بمثلث الأداء ويصف العلاقة بين كل من الأداء، الفعالية والكفاءة، وذلك كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل 2 مثلث الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق

من خلال الشكل السابق يمكن القول إنه بتحليل أضلاع مثلث الأداء يمكن فهم العلاقات التي تربط مختلف المفاهيم ببعضها كما يلي:

- يشير الضلع الذي يربط النتائج بالأهداف إلى الفعالية ويسمح بمعرفة ما إذا كانت المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها أم لا.
- ويشير الضلع الذي يربط النتائج بالموارد إلى الكفاءة ويسمح بمعرفة مدى قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف والموارد.
- أما الضلع الذي يربط الأهداف بالموارد فيرمز للملاءمة ويسمح بمعرفة ما إذا كانت المؤسسة قد استخدمت أحسن الموارد وأكثرها ملاءمة لتحقيق أهدافها أم لا، وفيما يتعلق بالأداء فهو يعكس كل من مفهوم الكفاءة والفعالية ويمثل التفاعل الذي يحدث بين كل من الأهداف والموارد والنتائج.

إضافة إلى ما سبق تجدر الإشارة إلى أن هناك أيضا بعض المفاهيم الأخرى التي قد تتقاطع مع الفعالية والكفاءة وبذلك مع الأداء من أهمها:

1 الإنتاجية

وتتمثل في كمية أو قيمة الإنتاج منسوبة إلى عنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج، ويمكن استخدام معايير الإنتاجية في قياس درجة حسن استغلال الموارد، فالإنتاجية تقيس درجة الكفاءة التي تتمتع بها المؤسسة في تحويل المدخلات المختلفة إلى مخرجات تأخذ شكل سلع وخدمات، لكن بالرغم من كون الإنتاجية مقياس مهم في تقييم الأداء إلا أنها لا تكفي وحدها لإعطاء حكم متكامل على أداء المؤسسة باعتبار أنها لا تستطيع التعبير عن جميع العوامل التي تقف وراء الأداء. (مجيد الكرخي، 2007، صفحة 33)

2 الجودة

وتتمثل في مستوى أو درجة تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء، وبذلك فهي تعبر عن مدى قدرة المؤسسة في الاستجابة لمتطلبات زبائنهم فيما يتعلق بالتنوع، ولقياسها عادة ما يتم مقارنة عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة. (حسين حساني، 2011، صفحة 9)

المطلب الثالث: تطور مفهوم الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وبعدم السكونية في محتواها المعرفي، حيث عرف هذا المفهوم تطورا ملحوظا منذ بداية استعماله إلى وقتنا الحالي، وذلك بفعل التطورات الاقتصادية الكبيرة والتغيرات التي عرفتها بيئة الأعمال والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة. (الشيخ الداوي، 2009، صفحة 221)

لقد تجسدت النظرة التقليدية للأداء لفترة طويلة في التركيز على متغير واحد يتمثل في التكاليف وكيفية إدارتها، حيث يرى العديد من المفكرين أنه لظالما تم ربط مفهوم الأداء بخفض التكاليف. (حسين حساني، 2011، صفحة 9)

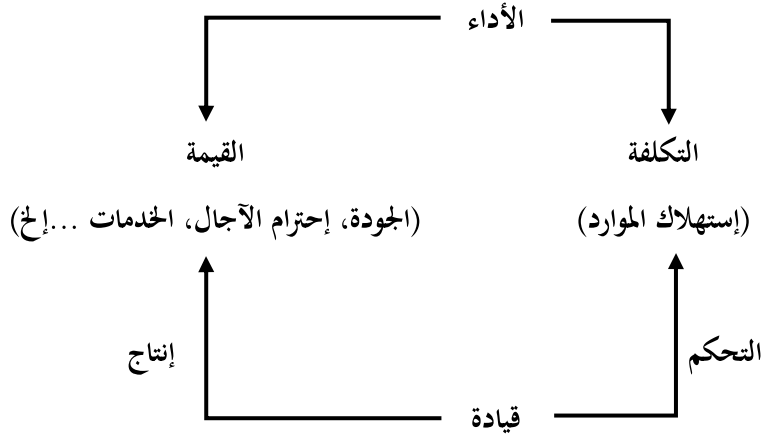
غير أنه ومع مرور الزمن فقد عرف هذا المفهوم تطورا جديدا في محتواه، فبدلا من الاقتصار فقط على الأسعار والتكاليف كآلية لتحديد مفهوم الأداء ثم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات كمتغير آخر عند تحديد هذا المفهوم.

ولقد تمثلت أهم هذه التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المؤسسات على إثر ظهور التسويق كعلم و فن وتطور الفكر الإستراتيجي في الإدارة والاتجاه المتزايد نحو تطبيق الإستراتيجيات المختلفة في التسيير، كل هذه المستجدات وغيرها أثرت بشكل واضح في طرق الإدارة والتسيير، ومن تم فأداء المؤسسة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فحسب وإنما صار يهتم كذلك بالقيمة التي أصبح يجنيها العميل من تعامله مع المؤسسة.

وهنا يرى كل من Said et Maadani أن هذا التطور في مفهوم الأداء نحو أخذ القيمة بعين الاعتبار قد ظهر في الثمانينيات من القرن الماضي كنتيجة للتطور في مقاربات الجودة التي تضع العميل في قلب المنظمة. (حسين حساني، 2011، صفحة 9 وعلى هذا الأساس يمكن القول إن مفهوم الأداء قد توسع ليشمل إضافة إلى عنصر التكلفة عنصرا جديدا يتمثل في القيمة، وأصبح بذلك ينظر للأداء على أنه علاقة أو توليفة (قيمة/تكلفة). (حسين حساني، 2011، صفحة 9

ويمكن توضيح هذه العلاقة أكثر من خلال الشكل الموالي:

الشكل 3 متغيرات الأداء، العلاقة (تكلفة/قيمة)



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق ذكره

يتبين لنا من خلال الشكل السابق أن مفهوم الأداء يشمل كلا من التكلفة والقيمة، حيث أن المؤسسة تقوم باستهلاك مجموعة من الموارد من أجل الاستجابة لطالبات الزبائن مما يؤدي إلى خلق تكلفة، ومن خلال تلبية حاجيات وطلبات هؤلاء الزبائن يظهر بعد القيمة في أنشطة المؤسسة، وبذلك فإذا كان استهلاك الموارد يتناسب مع القيمة المقدمة للزبائن سيكون هؤلاء الزبائن مستعدين للدفع مقابل الخدمات التي وفرتها المؤسسة لهم، الأمر الذي سيمكن المؤسسة من البقاء والنمو وتجدر الإشارة إلى أنه لا

يمكن الفصل بين بعدي الأداء (القيمة والتكلفة، حيث أن الاهتمام بالقيمة على حساب التكلفة أو العكس سوف يضع المؤسسة في وضع خطير. (حسين حساني، 2011، صفحة 10

المطلب الرابع: أنواع وأبعاد الأداء الإستراتيجي

الفرع الأول: أنواع الأداء الإستراتيجي

يمكن أن يصنف الأداء بالرجوع إلى عدة معايير كما هو موضح في الآتي:

أولاً: حسب معيار المصدر

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين: أداء داخلي وأداء خارجي: (حسن إبراهيم بلوط، 2002، صفحة 326)

1 الأداء الداخلي (الذاتي)

ويطلق عليه أيضاً إسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد وهو ناتج من:

• الأداء البشري

وهو أداء الأفراد في المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

• الأداء التقني

ويتمثل في قدرة المؤسسة على إستعمال استثماراتها بشكل فعال.

• الأداء المالي

ويكمن في فعالية تعبئة وإستخدام الوسائل المالية المتاحة فالأداء الداخلي هو أداء مصدره موارد المؤسسة الضرورية في سير نشاطها من موارد بشرية، مالية، ومادية.

2 الأداء الخارجي

وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فهذه الأخيرة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا سهل إذا تعلق الأمر بتغيرات كمية يمكن قياسها وتحديد أثرها.

ثانياً: حسب معيار الطبيعة

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف إقتصادية، أهداف إجتماعية، أهداف تكنولوجية، وأخرى سياسية، وحسب هذه الأهداف يصنف الأداء إلى: (عبد المالك مزهودة، 2001، صفحة 89

1 الأداء السياسي

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة الأهداف السياسية، ويمكن ان تتحصل هذه الأخيرة على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية، والتي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.

2 الأداء الإقتصادي

يعتبر الأداء الإقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الإقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنّبها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها وتدنية إستخدام مواردها.

3 الأداء الإجتماعي

في حقيقة الأمر الأهداف الإجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا، وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا، ولتحقيق هذه الأهداف أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى خاصة الإقتصادية منها، فالأداء الإجتماعي مشروط بالأداء الإقتصادي، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الإقتصادي إلا بتحقيق الأداء الإجتماعي. (أونيس سناء، 2016/2015، صفحة 19)

4 الأداء التكنولوجي

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون هذه الأخيرة قد حددت أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

5 الأداء التنافسي

يرتبط هذا النوع من الأداء بالبيئة التنافسية للمؤسسة، حيث يجسد الأداء التنافسي النجاح الذي ينتج ليس فقط من أنشطة وعمليات المؤسسة وإنما أيضا من قدرة هذه الأخيرة على التكيف والاندماج التنافسي الذي يميز قطاعها الذي تنشط فيه وتجدر الإشارة إلى أنه ضمن أي قطاع نجد مجموعة من المؤسسات لها خصائص مشتركة وتواجهها خيارات متشابهة، لذلك فتحليل الأداء هنا يعتمد على دراسة هذه المجموعة من المؤسسات بالارتكاز على عدد من الأبعاد أهمها: درجة التخصص، سياسة التسعير، طرق التوزيع الخدمات الملحقه التحكم في التكنولوجيا ...

وبذلك فإن الأداء التنافسي يركز على منطق أن تحقيق المؤسسة لأي نتيجة أو بلوغها لأي هدف يعتمد على شدة المنافسة بين المؤسسات والخصائص التنافسية للقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة. (أونيس سناء، 2016/2015، صفحة 19)

وضمن نفس المنطق يمكن القول إن المؤسسة لا يمكنها اغتنام أي فرصة إلا إذا كانت على إطلاع جيد بظروف وخصائص المنافسة في قطاعها وعلى معرفة تامة بقدرتها لها وإمكانياتها مما يسمح بخلق ميزة تنافسية تسمح لها بالتفوق على منافسيها.

ثالثاً: حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي كما يلي:

1 أولاً: الأداء الكلي

هو الأداء الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر أو الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب أو إنجاز أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن الكيفية ومدى بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو... إلخ

2 ثانياً: الأداء الجزئي

هو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ويقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير المعتمدة لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء الوظيفة المالية أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين أداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق. (طوطوي زوليخة، 2013، صفحة 155)

الفرع الثاني أبعاد الأداء

بعد أن تطرقنا إلى مجموعة من التعاريف التي لها علاقة بمفهوم الأداء، نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا الأخير.

أولاً: البعد التنظيمي للأداء

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية والممارسات التنظيمية والتسييرية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية.

ثانياً: البعد الاجتماعي للأداء

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً وفاء الأفراد لمستوياتهم.

وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتضت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات أزمت مقاومة التغيير الرضا، تمكين الأفراد...). (الشيخ الداوي، 2009، صفحة 219)

بالإضافة إلى أبعاد الأداء الأخرى هناك من يضيف أبعاد أخرى تتعلق بـ:

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الأداء

يخضع الأداء لتأثير العديد من العوامل، حيث يمكن تقسيمها إلى قسمين: عوامل خارجية وعوامل داخلية، وهي كالتالي:
(السعيد بريش و نعيمة بجياوي، 2012، صفحة 29)

الفرع الأول: العوامل الخارجية

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة من المتغيرات التي ليست تحت سيطرة المؤسسة، وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل الأداء، وقد تكون خطرا يؤثر سلبا على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها فرص يسمح استغلالها بتحسين لتخفيف آثارها خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد.

وتنقسم هذه العوامل إلى: (محمد قريشي، 2014، الصفحات 49-50)

أولا: العوامل الاقتصادية

والتي من أهم العوامل نظرا لطبيعة المؤسسة الاقتصادية، وكون المحيط الاقتصادي عموما ما يمثل مصدر مختلف مواردها ومستقبل منتوجاتها من جهة أخرى وهي بدورها تنقسم حسب شموليتها إلى عوامل اقتصادية عامة كالفلسفة الاقتصادية للدولة معدلات نموها الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة وأخرى قطاعية كوفرة المواد الأولية الطاقة درجة المنافسة هيكل السوق، دورة حياته، مستوى الأجور في القطاع

ثانيا: العوامل الاجتماعية الثقافية

هذه العوامل تؤثر على أداء المؤسسات كونها تؤثر على حاجات الأفراد ودوافعهم، حيث يجب على المؤسسة التعرف على حاجات العاملين ودوافعهم، وأن تضع السياسة التي تساعد على إشباع هذه الحاجات وأن تؤثر على دوافع العمال، وأن تنمي دافع الابتكار والتجديد والإنجاز والتحصيل، كما تؤثر هذه العوامل أيضا على أداء المؤسسات من حيث تأثيرها على المستهلك وعلى السلوك الإداري والتنظيمي، وحتى على الهيكل التنظيمي بالمؤسسات، وتتمثل هذه العوامل بشكل عام الإتجاهات والقيم، الأهداف، العادات.

ثالثا: العوامل السياسية والقانونية

تمثل هذه العوامل عنصرها بالنسبة للمؤسسة بفرصها ومخاطرها، وانعكاسات تغيراتها السريعة والمفاجئة على أدائها ونذكر من بين هذه العوامل الإستقرار السياسي والأمني للدولة، السياسة الخارجية، إنتشار الأحزاب السياسية، المنظومة القانونية، أحكام وقرارات المحاكم ...

رابعاً: العوامل التكنولوجية

أهمها المعارف العلمية البحث العلمي والإبداعات والابتكارات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع إذ تمثل هذه العوامل عنصراً هاماً ضمن متغيرات الدالة التي تربط المؤسسة بعوامل محيطها، ذلك لأن نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها تساهم إلى حد بعيد في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف، تحديد كيفية معالجة المعلومات مما يساهم هذا في تدنية أو تعظيم مستويات الأداء، وعليه يجب على المؤسسة متابعة التطورات التكنولوجية والتنبؤ بها وتقييمها، وتحديد آثارها سواء بالنسبة للصناعة التي تنتمي إليها أو إلى الصناعات الأخرى التي يمكن أن تؤثر على مستقبلها، بل إن دورها لا ينحصر في المتابعة بل يتعدى إلى تشجيع بحوث التطوير والتنمية على المستوى الداخلي لها من أجل أن تكون سابقة إلى الإبداع وبالتالي التحسين الدائم لمختلف أنشطتها.

الفرع الثاني: العوامل الداخلية

تمثل العوامل الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية. (السعيد بريش و نعيمة بجياوي، 2012، صفحة 29 وتتمثل في (بن عبد فريد و حداننة أسماء، 40 11 نوفمبر 2009، الصفحات 8-9

أولاً: العوامل التقنية

- وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:
- نوع التكنولوجيا المستخدمة سواء في الوظائف الفعلية أو في معالجة المعلومات.
 - نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
 - تصميم المؤسسة من حيث المخازن الورشات التجهيزات والآلات.
 - نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له.
 - التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
 - التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة، نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج، مستويات الأسعار.
 - الموقع الجغرافي.

ثانياً: العوامل البشرية

- وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص:
- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس مستوى تأهيل الأفراد.
 - التوافق بين مؤهلات العمل والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
 - نظامي المكافآت والحوافز.
 - الجو السائد بين العمال والعلاقة بين المشرفين والمنفذين.
 - نوعية المعلومات.

المبحث الثاني: مدخل لقياس الأداء الإستراتيجي

يتعين إصدار حكم معين إتجاه كفاءة أي نشاط يقوم به فرد أو قسم ما في المؤسسة إستخدام وسيلة قياس تعبر عما وصل إليه المستخدم أو القسم أو المؤسسة ككل في تحقيق أهدافها المسطرة، من خلال مقارنة القياس الفعلي المحقق مع ما كان ينتظر من المستخدم أو الأقسام الموجودة في المؤسسة الإقتصادية والتي تعرف بعمليات قياس الأداء

المطلب الأول: ماهية قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي

يعتبر قياس الأداء من بين أهم المرتكزات الأساسية لوجود المؤسسة، فهو يساعد على فهم وإدارة وتحسين عملياتها، وبالتالي تحسين أدائها، كما أنه لا يمكن تقييم الأداء إلا من خلال قياسه، وسيتم التعرض من خلال هذا المطلب إلى بعض المفاهيم المتعلقة بالمصطلحين الآتيين:

الفرع الأول تعريف قياس الأداء الإستراتيجي

عرف قياس الأداء على أنه "عملية فحص انتقادي شامل للخطط والأهداف وطرق التشغيل، وإستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة وإقتصادية الموارد واستخدامها أفضل إستخدام وبأعلى كفاءة، بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسومة". (سامية عون الله و عواطف صابت، 2018/2017، صفحة 7)

كما عرفت أيضا على أنها "كسياسة من السياسات الإدارية الهامة، لأنها الوسيلة التي تدفع المؤسسات للعمل بحوية ونشاط". (علي السلمي، 1985، صفحة 27)

وعرفت أيضا كطريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المؤسسة الصناعية". (وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، 2009، صفحة 38)

ويشار أيضا إلى قياس الأداء بأنه "عملية تقييم بإستخدام طرق وأساليب متنوعة منها ما يكتفي بالمعايير المالية، ويضاف إليها أدوات غير مالية". (سعد صادق البحيري، 2004، صفحة 190)

ومن التعاريف السابقة يمكن القول بأن قياس الأداء هو الطريقة أو الوسيلة التي تقيس الأداء الفعلي للمؤسسة عن طريق مقاييس ومؤشرات ومعايير معينة.

الفرع الثاني: تعريف تقييم الأداء الإستراتيجي

ينظر بعض الباحثين الإقتصاديين إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية تقييم نشاط الوحدة الإقتصادية فيما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي سنة عادة بحثا عن العوامل المؤثرة في النتائج في تشخيص ما تبين عن صعوبات في التنفيذ وتحديد المسؤوليات لتفادي أسباب الأخطاء مستقبلا". (سامية عون الله و عواطف صابت، 2018/2017، صفحة 7)

كما عرف على أنه " دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف إنجاز الأنشطة سواء على الأفراد أو على المستوى المؤسسة أو أي جهة من أجزائها ". (عبد السلام أبو قحفن، 2003، صفحة 83)

ويقصد به أيضا "الوقوف على درجة التنسيق بين عوامل الإنتاج المختلفة لتحديد مدى كفاءة إستخدامها في الوحدة الإقتصادية، وتطور تلك الكفاءة سواء على فترات زمنية متتابعة أو فترة زمنية واحدة". (نحال فريد مصطفى، 2003، صفحة 31)

ومن التعاريف السابقة يمكن القول إن عملية تقييم الأداء تلي عملية قياس الأداء، حيث أنه لا يمكن تقييم الأداء إلا بعد قياسه.

الفرع الثالث: عناصر تقييم الأداء

تشمل عملية تقييم الأداء على عدد معتبر من العناصر التي ترتبط بها العلاقة ضمن بيئة المؤسسة، وتتمثل هذه العناصر كالآتي: (معتمضم فضل و عبد الرحيم عبد الحميد، 2006، صفحة 70)

أولاً: عنصر الفعالية

وهو مصطلح يتعلق بعمل الأشياء بنجاح، كما تعني الدرجة التي تستطيع فيها المؤسسة تحقيق أهدافها.

ثانياً: عنصر الكفاءة

وهو مصطلح يتعلق بتحقيق النتائج (المخرجات) بإستخدام أقل قدر من الموارد (المدخلات).

ثالثاً: عنصر الإقتصادية

وهو مصطلح يتعلق بكلفة الموارد المستخدمة في إنجاز الأنشطة المختلفة مع مراعات المحافظة على الجودة، كما أن الإقتصادية إلى ضمان أن موارد المؤسسة تستخدم بأقل كلفة

رابعاً: عنصر الأداء الإجتماعي

وهو مصطلح يتعلق بمسؤولية المؤسسات عن تحسين أحوال المجتمع والمحافظة عليها بتقديم الخدمات في مجال الرعاية الإجتماعية (الصحة، التعليم، التأهيل...إلخ).

المطلب الثاني: أهمية قياس الأداء

لقياس الأداء أهمية يمكن إيجازها في النقاط التالية: (طاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي إدريس، 2009، صفحة 489)

- إن عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة، حيث أنها توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الإستراتيجية للبرامج فضلاً عن غاياته ومستوى أدائه.
- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.

- إن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية مابين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية مابين المؤسسة وعملائها ومتعامليلها، فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى خلق مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع عملاء المؤسسة وتعامليلها، وتعتمد عملية جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فعالية إيصال الأنشطة الرسالية وفق إستراتيجية المؤسسة.
- إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج.
- يمكن لقياس الأداء أن يبين بأن المؤسسة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية.
- إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد إليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة.
- لا يمكن أن يكون هنالك تحسين من دون قياس فإذا كانت المؤسسة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث تريد.

المطلب الثالث: خصائص قياس الأداء

من الضروري الاهتمام بالخصائص اللازمة عند وضع مؤشرات الأداء للمؤسسات ويمكن تحديدها فيما يلي: (لطرش وليد، 2018/2017، صفحة 105)

- أن تكون ذات صلة بالأهداف والتدابير الإستراتيجية ذات الأهمية التنظيمية ودفع أداء الأعمال.
- أن تكون ذات صلة ومستمدة من أدوار وأهداف الأفراد المتورطين.
- تركز على النواتج والنتائج والمدخلات والسلوكيات التي يمكن تحديدها بوضوح والتي يمكن توفير الأدلة بشأنها. تشير إلى البيانات أو الأدلة التي ستكون متاحة كأساس للقياس.
- يمكن التحقق منها بتقديم معلومات من شأنها أن تؤكد مدى تلبيتها للتوقعات.
- أن تكون دقيقة قدر الإمكان وفقا للغرض من القياس وتوافر البيانات.
- توفر أساسا سليما للتغذية المرتدة أثناء العمل.
- أن تكون شاملة تغطي جميع الجوانب الرئيسية للأداء في المؤسسة، فالأداء الفعال لا يقاس فقط من خلال تقديم النتائج في مجال واحد، ولكن من خلال تقديم أداء مرضي في جميع مجالات الأداء الممكنة.
- أن تكون واقعية وفي حدود إمكانيات المؤسسة.
- أن تكون قابلة للتحقيق وتحتاج لوضع أهداف قابلة للملاحظة والإنجاز وذات مصداقية عالية ومن الممكن التحقق من صدقها من خلال جهة مستقلة.
- أن تكون محددة بدقة ووضوح لتجنب اللبس.
- أن يكون معبر عنها بشكل كمي أو نوعي.
- أن تستخدم للتعرف على الإتجاهات في الأداء.
- أن يكون من الممكن تحقيقها خلال فترة زمنية مقبولة.

- أن تكون مفهومة وواضحة من قبل المستخدمين ومجموعات العمل داخل المؤسسة.
- أن يتم المصادقة عليها من قبل جميع من لهم علاقة بتحقيقها من أعلى قمة الهرم في المؤسسة إلى جميع العاملين فيها. (لطرش ولید، 2018/2017، صفحة 105)
- أن يتم تقييمها بصفة دورية وإصدار تقارير عن مدى التقدم فيها وإعلانها لجميع ذوي العلاقة، تحديد الأفراد والإدارات المسؤولة عن تحقيق كل جزئية منها ومتابعة ومحاسبة هذه الجهات.

المطلب الرابع: الصعوبات التي تواجه قياس الأداء الإستراتيجي

تواجه عملية تقييم الأداء العديد من الصعوبات قد تحول دون نجاحها، أهمها (لطرش ولید، 2018/2017، صفحة 106)

- الإعتماد بصفة أساسية على المعلومات المحاسبية المعدة على أساس الاستحقاق والقيم التاريخية والطرق المحاسبية التي قد تصبح قديمة وغير ذات قيمة في حالة التضخم، والتي ينجر عنها عدم فعالية مقاييس الأداء الحالية في كشف حالات التعثر والإفلاس التي قد تتعرض لها المؤسسة
- صعوبة تحديد الأولويات والجوانب والمتغيرات الأكثر أهمية وارتباطا بالأداء، فغالبا ما يكون التركيز على قياس العناصر السهلة بدلا من التركيز على قياس القضايا الهامة التي تؤثر على مستقبل المؤسسة.
- سيطرة المقاييس الكمية في عملية القياس نظرا لسهولةها.
- غالبا ما يتم تحديد المقاييس طبقا لسلوك المديرين وتحيزهم الشخصي اتجاه الأهداف قصيرة الأجل والمحدودة على حساب الأهداف الإستراتيجية.
- غياب النظرة الشاملة للمخرجات والنتائج.
- النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء.
- مشكلة إختيار الوحدة الزمنية المناسبة لقياس العمل في ظل وجود بدائل عدة لقياس العمل وهي: عامل/ ساعة، عامل/ يوم، عامل شهر، عامل/ سنة.
- صعوبة حساب مساهمة كل عنصر من عناصر الإنتاج في الإنتاج نظرا لتداخل عناصر الإنتاج أثناء العملية الإنتاجية
- صعوبة القياس الكمي لبعض جوانب النشاط في المؤسسة الإقتصادية كالعوامل السلوكية والبيئية مما يجعلها عرضة للأحكام الشخصية المزاجية وهذا يضعف مستوى تقييم الأداء وفقا للمقاييس الكمية. (لطرش ولید، 2018/2017، صفحة 106)

المطلب الخامس: نماذج قياس الأداء الإستراتيجي

تشكل عمليات القياس والتقييم الأساس في تقدير مستوى الأداء المؤسسي الشامل وتحسينه، على أن تتم العمليتان معا ضمن نماذج التقييم المتعددة نوجزها فيما يلي:

أولاً: نموذج قياس النتائج ومحددات النتائج

يركز هذا النموذج على قياس أداء الأقسام الإستراتيجية التي تساهم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة، وفق هذا النموذج يتم التمييز بين نوعين رئيسيين من مقاييس الأداء كما يوضحه الشكل الموالي، بحيث:

- المقاييس المرتبطة بنتائج أداء الأقسام الإستراتيجية، وتمثل بمقاييس الأداء المالي ومقاييس المنافسة المالية وغير المالية.
- المقاييس التي تركز على عوامل ومحددات نجاح الأداء وتشمل الجودة والمرونة والاستخدام الأمثل للموارد والحدائق.

الجدول الموالي يوضح نموذج قياس النتائج ومحددات النتائج:

الجدول 2 نموذج قياس النتائج ومحددات النتائج

النتائج	الأداء المالي	الربحية، السيولة، هيكل رأس المال، نسب السوق
محددات النتائج	التنافسية (المقاييس المالية وغير المالية)	نصيب ووضع السوق النسبي، نمو المبيعات، مقاييس الزبون
	الجودة	الثقة، الإستجابة، المظهر، النظافة، الأناقة، الراحة، الكفاءة، الأمان
	المرونة	مرونة حجم الإنتاج، سرعة التسليم، مرونة المواصفات
	الإستخدام الأمثل للموارد	الإنتاجية، الكفاءة
	الحدائق	أداء العمليات، التحديث

المصدر: (سحر طلال إبراهيم، 2013، صفحة 354)

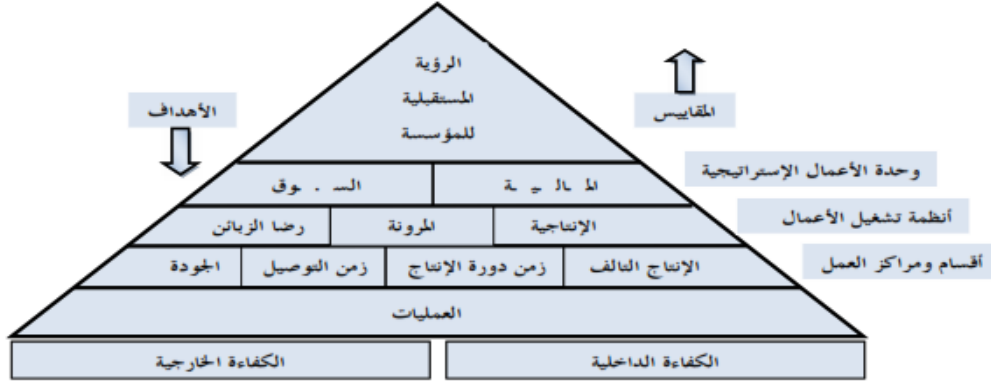
ثانياً: نموذج هرم الأداء

وهو النموذج الذي اقترحه كل من "Me Nair C.J and Richard K Lynch and Kelvin F.Cross" وأطلقوا عليه هرم الأداء كمثل لنظام متكامل لتقييم الأداء، حيث يتم خلاله ترجمة أهداف المؤسسة الاقتصادية من أعلى الهرم إلى أسفله وترجمة المقاييس من أسفل الهرم نحو الأعلى، وتستند عملية تحديد الأهداف على الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية ثم يتم ترجمة هذه الأهداف إلى أهداف تسويقية و مالية محددة لوحدة المؤسسة الاقتصادية مثل أهداف الحصص من السوق، والإيرادات، والأرباح والتي على أساسها يتم تحديد الإستراتيجيات ووضع الموازنات والتنبؤات المالية لتحقيق مبنغى هذه الإستراتيجيات.

ثم تأتي بعد ذلك الخطوة الهامة والأساسية بترجمة أهداف الوحدة إلى مقاييس مفيدة للمستوى التشغيلي والمتمثلة في الإنتاجية المرونة، رضا الزبون).

ليتم تعزيز هذه المقاييس الثلاثة بالتركيز على أربعة مناطق لقياس الأداء في الأقسام ومراكز العمل وهي (الإنتاج التالف، زمن دورة الإنتاج والتسليم، وأخيراً الجودة. (سحر طلال إبراهيم، 2013، صفحة 353)

الشكل 4 نموذج هرم الأداء



المصدر: (لطرش وليد، 2018/2017، صفحة 15)

ثالثاً: نموذج أصحاب المصالح

تعود جذور هذه النموذج إلى أكثر من عقدين، عندما إقترح "Freeman" على الإدارة العليا للمؤسسات وضع واحدة أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسسة والتي يجب أن تقابل أهدافهم فيها فالطبيعة المتشابكة لأهداف المؤسسات وحاجات الأطراف المرتبطة بها، تملي على المؤسسة قياس نتائج أداء في جميع المجالات المتناغمة بالشكل الذي يعم الأداء الكلي للمؤسسة الإقتصادية.

فلأهداف أصحاب المصالح مجالات أداء رئيسية ينبغي على المؤسسات قياس الأداء من خلالها، وفق مقاييس ومعايير

تلائم كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به. (لطرش وليد، 2018/2017، صفحة 14)

وبين الجدول التالي أهم مجاميع أصحاب المصالح ومقاييس الأداء التي تؤثر لأهدافهم ومصالحهم.

الجدول 3 مجاميع أصحاب المصالح ومقاييس الأداء التي تؤثر لأهدافهم ومصالحهم

أصحاب المصالح	قياس الأداء على المدى القصير	قياس الأداء على المدى الطويل
الزبائن	المبيعات (القيمة والحجم).	النمو في المبيعات.
	عدد الزبائن الجدد.	معدل دوران الزبائن.
	عدد إحتياجات الزبائن الجدد التي تم توفرها.	المقدرة على السيطرة على الأسعار.
الموردون	تكلفة المواد الأولية.	معدل النمو في كل من:
	زمن التسليم.	- تكلفة المواد الأولية.
	المخزون.	- زمن التسليم.
	توفير المواد الأولية.	- المخزون.
المساهمون	العائد على السهم.	النمو في العائد على حقوق الملكية.
	القيمة السوقية للسهم.	القدرة على إقناع السوق المالي بالإستراتيجيات المتبعة.
المستخدمون	عدد الإقتراحات.	عدد التريقات من الداخل.
	الإنتاجية.	معدل الدوران.
	عدد الشكاوي.	
الجهات التشريعية	عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر على المؤسسة.	عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة.
	العلاقة مع الأعضاء والطاقم.	مستوى التعاون في مواجهة المنافسة.
جمعيات حماية المستهلك	عدد الاجتماعات.	عدد مرات التغير في السياسات نتيجة ضغوط الجمعيات
	عدد المواجهات غير ودية.	عدد المرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات.
	عدد القضايا المرفوعة.	عدد مرات تكوين الإنتلافات.
المدافعين عن البيئة	عدد اللقاءات.	عدد المرات المطالبة بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة.
	عدد المواجهات غير ودية.	عدد الشكاوي لدى الجهات المختصة.
	عدد مرات تكوين الإنتلافات.	عدد القضايا المرفوعة.

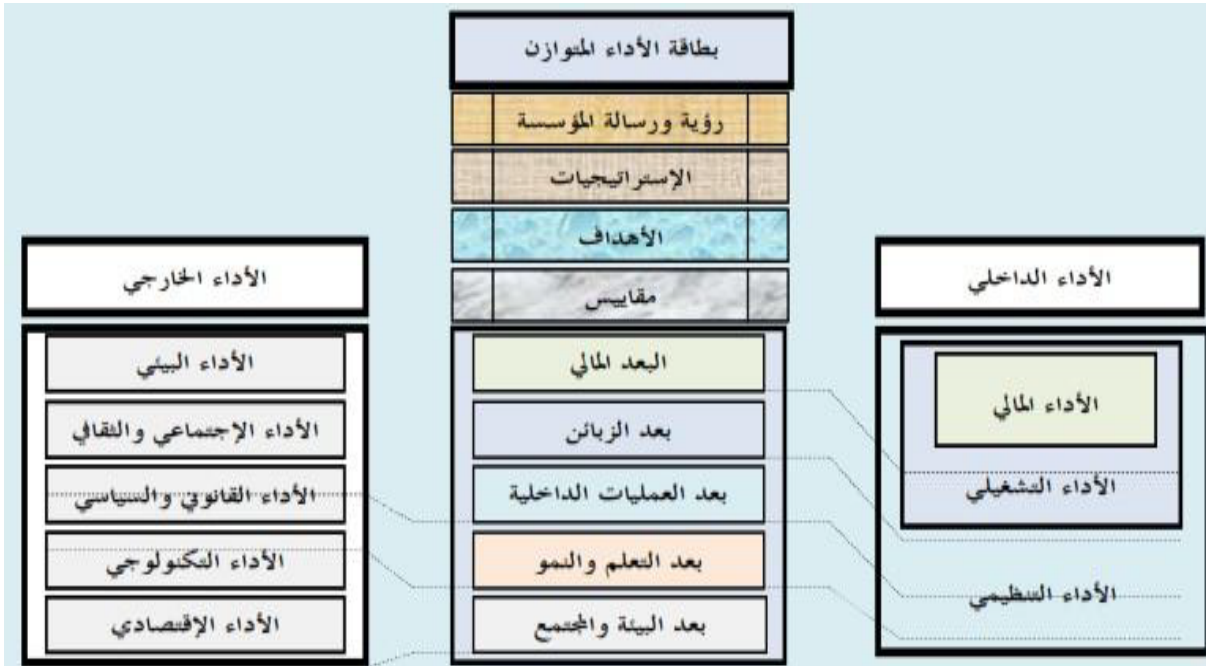
المصدر: (زكية مقري، 10-11 نوفمبر 2009، الصفحات 187-188)

رابعاً: نموذج بطاقة الأداء المتوازن

يساعد نموذج بطاقة الأداء المتوازن في دمج الأنواع المختلفة من الأداء، وتقابل هذه الأنواع من الأداء الأبعاد المختلفة من البطاقة المالية الزبائن العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، إضافة إلى البعد اللاسوقي (non-market) الذي يجمع جميع المجالات البيئية والاجتماعية التي لا تخص العمل في السوق، على أن يتحقق التمازج والروابط الرئيسية بين هذه المحاور بدءاً من المقاييس التشغيلية وصولاً للمقاييس المالية، والشكل الموالي يصف روابط العلاقة والإعتمادية بين محاور البطاقة. (لطرش وليد، 2018/2017،

(صفحة 116)

الشكل 5 نموذج بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (لطرش وليد، 2018/2017، صفحة 117)

تظهر نتائج الأداء الإستراتيجي وفق نموذج بطاقة الأداء المتوازن على شكل مجموعة من المقاييس التي تزود الإدارة بتقارير الأداء المتحقق، والتي تتابع بشكل منطقي بين مقاييس هذا النموذج، فتتحقق درجة عالية من الرضا لدى الزبائن يشجع على تحسين المستمر للعمليات في المؤسسة، والذي يعد مدخلا مناسباً للإبداع، سواء على مستوى المنتج أو على مستوى العمليات. (لطرش وليد،

2018/2017، صفحة 116)

تعمل عمليتنا قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي على توجيه الأنشطة داخل المؤسسة، لكي تصل إلى أهدافها المحدد من خلال إستقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية الموضوعية مسبقاً، وإتخاذ الإجراءات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة إنحرافها.

خلاصة الفصل الأول

في هذا الفصل تطرقنا للتعريف بعملية تقييم الأداء وأهميتها كونها عملية مستمرة ومهمة بالنسبة للمؤسسة لما توفره من معلومات للإدارة المؤسسة ولاتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة .

إن مفهوم الأداء يظهر فعلا كمفهوم جوهري يستدعي ضرورة الاهتمام به متابعتة من طرف جميع المؤسسات لكونه المحدد الرئيسي لقدرة هذه المؤسسات على تحقيق استراتيجياتها وبلوغ أهدافها المتمثلة في البقاء والاستمرارية والنمو حيث يتم ذلك عن طريق التركيز على بعض الجوانب كال كفاءة، الفاعلية، والإنتاجية

كما أن عملية التقييم تقوم بمقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط، وتحديد الانحرافات، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، فقد تلجأ المؤسسة في سبيل ذلك إلى مجموعة من الأساليب المختصة في تقييم الأداء، منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث، غير أن الأنظمة التقليدية واجهت العديد من الانتقادات، مما جعل المؤسسات ملزمة لتوجه نحو الأنظمة الحديثة في تقييم الأداء باعتبارها تعطي نظرة دقيقة وصحيحة عما يجري في المؤسسة ومن أهمها استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

الفصل الثاني

الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

تمهيد

تعمل المؤسسات الحديثة في بيئة أكثر فأكثر تعقيدا يميزها التغير والتطور السريع، لذلك يعد من الضروري جدا بالنسبة لهذه المؤسسات أن تحدد بدقة أهدافها وغاياتها وذلك من خلال ترجمة رؤيتها إلى مجموعة محددة من مؤشرات الأداء التي تسمح لها بالإطلاع على وضعها في أي لحظة كذلك ومن أجل البقاء والنمو في هذه البيئة المعاصرة فإن المؤسسات بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى أدوات وأنظمة جديدة تتماشى مع متطلبات البيئة الحالية وتسمح لها بقياس وتقييم أدائهم بشكل أفضل وأكثر فعالية، وذلك بعد ما أثبتت الأنظمة التقليدية قصورها وعجزها في هذا المجال.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن التي ظهرت في بداية التسعينيات على يد كل من كابلان ونورتن من أشهر أدوات تقييم الأداء وأكثرها انتشارا، حيث تقوم بطاقة الأداء المتوازن على نظرة متوازنة للأداء تتجاوز بذلك جميع الأدوات والأنظمة التقليدية التي تركز على المؤشرات المالية كما تهدف البطاقة إلى تقييم الأداء في ظل التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة بالارتكاز على المدى البعيد دون المدى القصير.

المبحث الأول: مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن

إن التوازن ضروري للتحرك بكفاءة وفعالية نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، لذلك ينبغي أن تحقق أنظمة قياس الأداء هذا التوازن لبلوغ الأهداف المحددة، حيث يتم ذلك من خلال دمج المؤشرات المالية وغير المالية للأداء وربط العمليات التشغيلية على المدى القصير برؤية وإستراتيجية المؤسسة على المدى الطويل بما يحول دون حدوث تحسينات في منطقة معينة على حساب منطقة أخرى داخل تنظيم الأعمال.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن أحد نماذج تقييم الأداء التي تقوم على دمج كل من الجوانب المالية وغير المالية لتشكيل نظام أكثر شمولية للتعبير عن الوضع الفعلي للمؤسسة في البيئة المعاصرة.

وستنتظر من خلال هذا المبحث إلى ماهية نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن وخصائص وأهمية والعوامل المؤثرة فيها وكذا أسباب ظهورها، كما سنقوم بالتعرض إلى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

المطلب الأول: ماهية نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن

كونها من أحدث الأدوات في تقييم الأداء، فقد مثلت بطاقة الأداء المتوازن منذ نشأتها موضوع بحث ومركز اهتمام العديد من المفكرين والكتاب، مما أدى إلى تعدد التعاريف التي تبين معناها، كما شهدت أيضا مجموعة من التطورات والتغيرات مع مرور الزمن، وهو ما سنتناوله من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

يشار إلى بطاقة الأداء المتوازن والتي تم تطويرها عام 1992 على يد روبرت كابلان، وديفيد نورتون، على أنها "وسيلة إدارية مبتكرة لمساعدة الشركات على تطبيق الاستراتيجية من خلال ترجمة الرؤية والخطط الاستراتيجية داخل مجموعة الأهداف التشغيلية التي تستطيع أن تقود سلوك الشركة ومن ثم أدائها". (رهام محمد إبراهيم الشبراوي، 2018، صفحة 37)

وقد عرف Kaplan & Norton بطاقة الأداء المتوازن سنة 1992 على أنها "نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة استراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف استراتيجية".

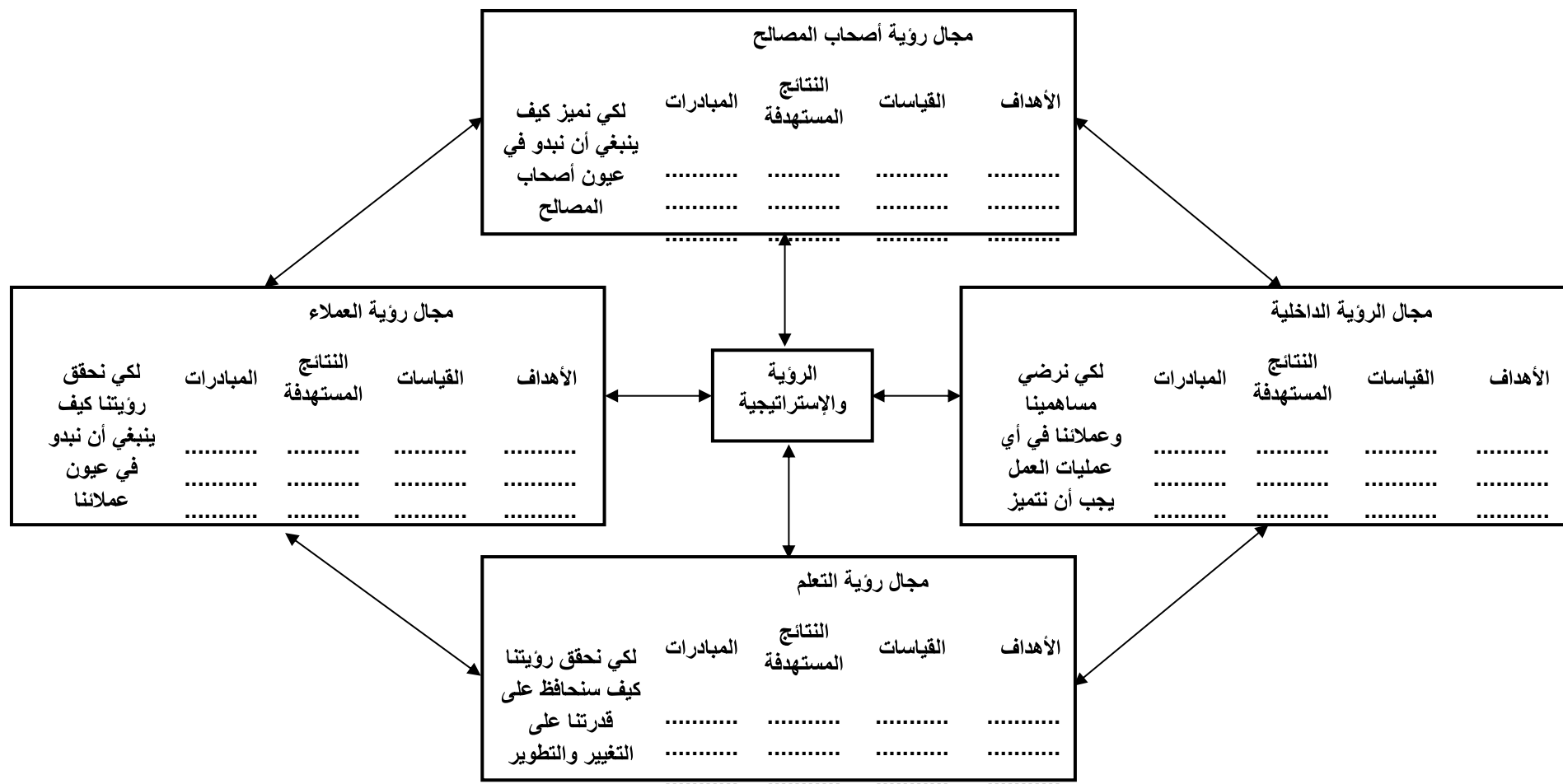
ثم ورد تعريف لهما لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1993 بأنها "نظام شامل متكامل يدمج بين كل من نظام قياس فعال يساعد على قيادة التغيرات في الجوانب المختلفة للإدارة والتي تعطي للمديرين صورة سريعة عن أعمال المنظمة، مثل المنتج والعمليات التشغيلية والعملاء وتطوير المنتجات والسوق، كما أضافوا أن الأهداف الاستراتيجية لا يمكن أن تتكون من مجموعات عشوائية بل لابد من أن تتكون من مجموعة متوازنة من المقاييس المالية وغير المالية معاً. (رهام محمد إبراهيم الشبراوي، 2018، صفحة 37)

وتعرف (Chiang, 2009) بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام قياس شمولي يدمج ما بين المقاييس الإستراتيجية والنظام الإداري من خلال استخدام مقاييس مالية وغير مالية تعكس بيئة المنظمة الخارجية للعملاء والأطراف ذات العلاقة وبيئتها الداخلية (العمليات الابتكار والتعلم مما يترجم رسالة وإستراتيجية وحدات العمل ويجولها إلى أهداف واقعية ومقاييس ملموسة.

وتعرف (إدريس والغالي، 2009) بأنها منهجية رقابية استراتيجية تستخدم إطاراً متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ الاستراتيجية في جميع إدارات المؤسسة، كما تهدف لتحسين أوضاع المؤسسة والإرتقاء بها وتحقيق أداء عال المستوى في الجانبين المالي وغير المالي وفي الجانب الداخلي والخارجي.

وعرف (Norton & Kaplan, 2009) أيضاً بطاقة الأداء المتوازن أنها "إطار عمل يستخدم كمدخل لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي وذلك من خلال دراسة عدد من المقاييس ضمن أربعة محاور، المحور المالي ومحور العملاء ومحور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو". (مزفت أحمد محمد فرح، 2020، صفحة 52)

الشكل 6 عناصر بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على ما سبق

ثانيا: هيكل بطاقة الأداء المتوازن

يظهر لنا من خلال التعاريف السابقة أن بطاقة الأداء المتوازن تعتمد على مجموعة من العناصر المتسلسلة والمترابطة فيما بينها، والتي تمثل الأساس في تطبيق البطاقة، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل 7 هيكل بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (طاهر محمد منصور الغالي و وائل محمد صبيحي إدريس، 2009، صفحة 140)

من خلال الشكل السابق تتجسد لنا العناصر الأساسية التي تدخل في تركيب بطاقة الأداء المتوازن، حيث يقول كابلان ونورتون أن بطاقة الأداء المتوازن تعد نظام قيادة تنازلي (Top Down Model) تقوم على تحديد رسالة ورؤية المؤسسة باعتبارها حجر الأساس للبطاقة، ومن ثم صياغة الإستراتيجية التي يتم ترجمتها إلى مجموعة من الأهداف التي يعبر عنها بعدد محدود من المؤشرات ضمن أربعة أبعاد مختلفة.

الفرع الثاني: نشأة بطاقة الأداء المتوازن

إن حتمية تبنى المنظمات لإدارة أدائها الاستراتيجي قد ألزمتها أن تعيد النظر في مؤشرها الوحيد الخاص بالقياس المالي لربحية المنظمة حيث أثبتت الدراسات أن القياس المالي لربحية المنظمات ليست مؤشرا على مدى قدرة الشركة على البقاء في دنيا الأعمال، ومن خلال عمل الباحثة لاحظت أن ميزانية تصفية الشركات تعتبر أكبر ميزانية تشهد المنظمة نتيجة احتوائها على الأرباح

الرأسمالية الناتجة عن بيع الأصول، ومن هذه الدراسات بدأت فكرة قياس الأداء المتعدد الجوانب وذلك من قبل عالين من علماء الإدارة وذلك عام 1990 وهما روبرت و كابلن الأستاذ بكلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد وديفيد نورتون المؤسس ورئيس شركة Renaissance Solutions العالمية للاستشارات حيث نادا بضرورة قياس مدى جودة العمليات الداخلية ومدى قدرة المنظمة على تحقيق رضا العملاء، وكذا مدى قدرة المنظمة على كسب ثقة العاملين بها، وبناء ثقافة على مستوى المنظمة تدعم القدرة على التعلم والابتكار لدى العاملين بغية تحقيق نمو مستدام للمنظمة هذه المؤشرات هي نقطة الارتكاز الرئيسة لتحقيق الأداء المالي المستهدف للمنظمة وبصورة مستدامة مدعومة بقواعد صلبة من الأداء المدروس والمرتبطة بالرؤية الاستراتيجية للمنظمة. (مزفت أحمد محمد فرح، 2020، صفحة 54)

الفرع الثالث: تطور بطاقة الأداء المتوازن

طرأت تطورات على هذا الأسلوب خلال العشرين عاماً السابقة، والتي بقيت فيها بطاقة الأداء المتوازن أداة الإدارة الأكثر شعبية لدى المنظمات والإستشاريين وكذلك الأكاديميين، ويعكس هذا الإستمرار قدرتها على التطور الإستيعاب ما يطرأ على بيئة المنظمات من تغيرات سريعة في الجوانب المالية والتنافسية والتنظيمية وقد اتفق معظم الباحثين على تقسيم هذا التطور إلى أربعة أجيال. (مزفت أحمد محمد فرح، 2020، صفحة 54)

ويمكن توضيح مراحل بطاقة الأداء المتوازن في الشكل التالي:

أولاً: الجيل الأول 1992 – 1997

ويتمثل هذا الجيل في أول إصدار الذي اقترحه الباحثان Kaplan & Norton كنظام لتطوير الأداء حيث يتم تقديم السمات الأساسية للنظام وهي كما يلي: (مزفت أحمد محمد فرح، 2020، صفحة 54)

- دمج المقاييس المالية مع غير المالية.
- تجميع المقاييس في أربع مجموعات أساسية، ومحاولة تحقيق الميزة التنافسية من خلالها.
- تحديد الخطوات الإجرائية.
- وفي هذا الجيل تم الإستقرار على الأبعاد والعمليات الأساسية، ووضع الأسس العامة لها.

ثانياً: الجيل الثاني 1997 – 2000

جاءت بطاقة الأداء المتوازن في شكل جديد واعتبرت كنظام للإدارة يساعد في إتخاذ القرارات، وأصبحت تتميز بالبساطة والوضوح، حيث أن ما حدث من تطور في هذا الجيل تبلور حول إستخدام الأهداف الإستراتيجية المحددة لاختيار المقاييس الملائمة، حيث تتولد علاقة أكثر منطقية بين المقاييس والأهداف الإستراتيجية المحددة سلفاً. (مزفت أحمد محمد فرح، 2020، صفحة 54)

وتتج عن تواجد هذه العلاقات المنطقية بين الأهداف والمقاييس التي تنتظم تحت الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن ظهور الخريطة الإستراتيجية التي تجمع هذه العلاقات والروابط المنطقية في خريطة إستراتيجية تمثل الجانب الأكثر ظهوراً في هذا الجيل.

ونتيجة لظهور الخريطة الإستراتيجية تطلب ذلك إستخدام البنية بجميع تفاصيلها التحتية لتكنولوجيا المعلومات للتطبيق الإلكتروني لإدارة الأداء الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن بمعلوماته مرجحاً

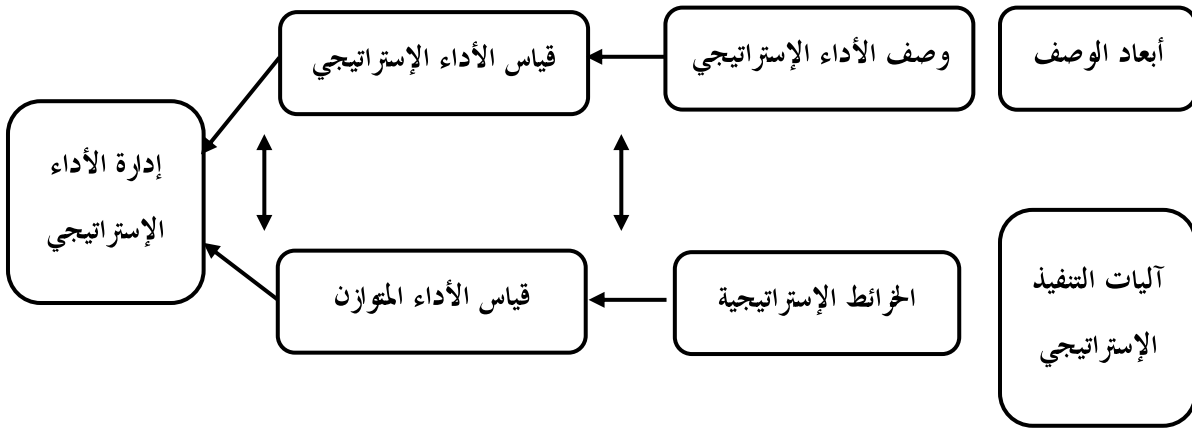
وقد تضمن الجيل الثاني ثلاث تحسينات رئيسية تم إنشاؤها في بطاقة الأداء المتوازن وهي: (مزفت أحمد محمد فرح، 2020، صفحة 56)

- إختيار المقاييس على أساس الأهداف الإستراتيجية الواضحة.
- تحديد علاقة السبب والنتيجة بين الأهداف الإستراتيجية التي تؤدي إلى تصميم نموذج الروابط الإستراتيجية أو الخريطة الإستراتيجية
- تحول بطاقة الأداء المتوازن من نظام لتقييم الأداء إلى نظام الإدارة الإستراتيجية

ثالثاً: الجيل الثالث 2001 – 2005

جاء هذا الجيل بإضافة أخرى نقلت درجة أهمية هذا الأسلوب إلى درجة أعلى في الأهمية نتيجة النظرة الأكثر عمقاً، حيث توافر فريق إداري لتحديد أهداف طويلة المدى مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية، ونظراً لما توافر من قدر أكبر من المعرفة وتكنولوجيا المعلومات لتوفيرها وصف الإستراتيجية، من خلال الخرائط الإستراتيجية وكذلك قياس الإستراتيجية مما يهيئ بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الإستراتيجي (مزفت أحمد محمد فرح، 2020، صفحة 56)

الشكل 8 تطور خطوات الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الجيل الثالث



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على ما سبق

ويوضح الشكل (10) ما يلي

- استخدام الخريطة الإستراتيجية ووصفها لعناصر الأداء الإستراتيجية والعلاقات بينها.
- ما طرأ على القياس الإستراتيجي للأداء من عناصر بطاقة الأداء المتوازن، وهي الأكثر تعبيراً عن الأداء الإستراتيجي
- إرساء المبادئ الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن في ضوء التطبيق في معظم المجالات وفي مختلف البيئات، ويتميز هذا الجيل من البطاقة بما يلي:

- يعتبر إطار للتغيير التنظيمي لأنه يبين الخطوات الخاصة بالتغيير في المنظمة من خلال تغيير إستراتيجيتها
- اتضح العلاقة السببية الموجودة بين محاورها أفضل مما كانت في الجيل الثاني.

وما يلاحظ على هذا النموذج الأخير للجيل الثالث أن الشكل العام لم يتغير بل بقي كما في الجيل الثاني وإنما تغيرت فلسفته وطريقة عمله وأصبح أكثر دقة وشمولية. (مزفت أحمد محمد فرح، 2020، صفحة 56)

رابعا: الجيل الرابع 2006 - حتى الآن

يدور التطور في هذا الجيل حول كيفية تحقيق القيمة للمنظمة بتحديد فجوة الأداء، من خلال قياس القيمة الحالية والمستقبلية لأسهم الوحدة الاقتصادية لتحديد قيمة للمنظمة، وتحديد متطلبات كل بعد من أبعاد القياس المتوازن لتحقيقها، مما يسمح بتوليد القيمة للمنظمة، كما تقيس أيضاً تأثير الرؤية والرسالة على البيئة والمجتمع، وأن هذا الجيل يستخدم بوصلة الأعمال حيث يربط بين المقومات الأربعة بالخرائط الإستراتيجية، ثم بقائمة الغايات بطاقة الأداء المتوازن للأداء، والإنجازات، ثم بوصلة الأعمال وقد بدأت هذه المرحلة مع بدأ نموذج التعلم، حيث أن التعلم يعد حجر الزاوية في بطاقة الأداء المتوازن للأداء. (مزفت أحمد محمد فرح، 2020، صفحة 57)

المطلب الثاني: أساسيات بطاقة الأداء المتوازن وأسباب ظهورها

الفرع الأول: خصائص بطاقة الأداء المتوازن

تتميز بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من مقاييس الأداء الأخرى، وفيما يلي عرض مفصل لأهم خصائص البطاقة المصممة بشكل جيد:

- المساعدة في توصيل وإعلام الإستراتيجية لكل أعضاء المؤسسة: ويتم ذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة مترابطة ومتصلة من الأهداف التشغيلية المقاسة والمفهومة، وعملا ببطاقة الأداء المتوازن يتخذ المديرين والموظفين أفعالا وقرارات تهدف إلى تحقيق إستراتيجية المؤسسة. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي و رمضان فهيم غربية، التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، 2006، صفحة 202)
- بعبارة أخرى تقوم بطاقة الأداء المتوازن على إعلام كل الموظفين بالإستراتيجيات الرئيسية والأهداف المرجوة من تطبيق هذه الإستراتيجيات، وفي خضم هذا التطبيق تقوم المؤسسة بربط وتوصيل إستراتيجياتها الطويلة الأجل بأهدافها بواسطة استخدام مؤشرات القياس لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن .
- علاقات السبب والنتيجة (Cause and Effect) في بطاقة الأداء المتوازن: تقوم بطاقة الأداء المتوازن على مجموعة من مقاييس النواتج، ومحركات أداء تلك النواتج، الأمر الذي يعكس سلسلة علاقات السبب والنتيجة التي تتخلل الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن
- في ظل هذه العلاقة يتم تحديد مؤشرات القياس الخاصة بكل هدف في ضوء المخرجات التي تمت كنتيجة للجهد المبذول في أداء العمل المسبب في حدوث هذه النتيجة. (حسين قاضي وآخرون، 2007، صفحة 240)

- الإهتمام بالأهداف المالية: في كثير من الحالات تعمل المبادرات والتحسينات الناجحة والمتكاملة كلياً في العمليات الداخلية للمؤسسة الاقتصادية على تقديم منتجات ذات جودة عالية وبسرعة معقول من منطلق التركيز على تدريب ورفع مهارات الموظفين، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المالية التي تعتبر المحصلة النهائية لكافة التغيرات التي حصلت في العوامل الأخرى.
- (Juan Solano & Other, 2002, p. 229)**

الفرع الثاني: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال المنافع العديدة الناتجة عن استخدامها من طرف العديد من منظمات الأعمال، ويمكن إجمالها فيما يلي:

- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس استخدام مؤشرات تقييم الأداء كنظام متكامل للمعلومات والتوصيل والتعلم الإستراتيجي، حيث تدخل هذه المؤشرات ضمن إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى.
- توجه بطاقة الأداء المتوازن المنظمات إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رؤيتها وإستراتيجيتها بعد أن كان اهتمامها مقتصرًا على النتائج المالية فقط، وبذلك فقد نقلت بطاقة الأداء المتوازن المنظمات من الاهتمام بالمدى القصير إلى الاهتمام بالمدى البعيد.
- توفر بطاقة الأداء المتوازن نظرة متوازنة لتقييم الأداء وذلك بضمها لمختلف العوامل المالية وغير المالية، الداخلية والخارجية، الكمية والنوعية، والتي تحدف من خلالها إلى بلوغ رؤية وأهداف المؤسسة وتوضيح وترجمة إستراتيجيتها إلى أفعال.
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازنة نظاماً متكامل للإدارة الإستراتيجية، حيث تجعل من الإستراتيجية محور اهتمام جميع الأفراد داخل المؤسسة بما يعمل على تنفيذها ويساهم في بلوغ الأهداف والغايات المحددة، وذلك في ظل الرقابة والتقييم المستمرين.
- توفر بطاقة الأداء المتوازن إطاراً منهجياً لتوصيل وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، وذلك من خلال تقديم تصور واضح لهذه الإستراتيجية يظهر في شكل تمثيل بياني يدعى بالخرائط الإستراتيجية، حيث توضح هذه الخرائط العلاقات السببية التي تربط أبعاد البطاقة ببعضها والتي تقود نحو خلق القيمة للمؤسسة.
- توضح الرؤية الإستراتيجية وتحسن الأداء وتضع تسلسلاً للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء.
- تبقى بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة وبنفس الوقت.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في بطاقة الأداء المتوازن

تخضع أنظمة تقييم الأداء بشكل عام وبطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص إلى مجموعة من العوامل التي تجعلها تختلف من محيط إلى آخر، ومن أهم هذه العوامل نجد حجم المؤسسة، بيئتها وطريقة تنظيمها

أولاً: حجم المؤسسة

يعد حجم المؤسسة من العوامل الرئيسية التي تستدعي اهتمام الإدارة عند وضع نظام لتقييم الأداء، حيث ينبع هذا الاهتمام من الرأي السائد حول كون المنظمات الكبيرة أكثر تعقيداً، مما يجعلها تتطلب درجة كبيرة من اللامركزية وأنظمة رقابية متكاملة.

ولقد أشارت العديد من البحوث في هذا المجال أن حجم المؤسسة يؤثر على تصميم واستخدام أنظمة التقييم والرقابة الإدارية، حيث يرى البعض أن أنظمة التقييم تصبح أكثر تطوراً كلما كبر حجم المؤسسة

في حين يرى Waweru أن التغيرات التي تشهدها هذه الأنظمة ترتبط إيجابياً بحجم المؤسسة، وقد أكدت دراسة أجراها مجموعة من الباحثين أن المنظمات الكبيرة تعتمد على أنظمة تقييم أكثر تعقيداً، حيث وجدوا أن هناك توجه نحو استخدام مؤشرات بطاقة الأداء كلما زاد حجم المؤسسة، وبذلك يمكن القول إن اللجوء إلى بطاقة الأداء المتوازن واعتمادها كأداة للتقييم يرتبط بحجم المؤسسة. (Nelson Waweru, p. 27)

ثانياً: درجة عدم التأكد في البيئة

تلعب البيئة دوراً هاماً في تحديد أنظمة تقييم الأداء، فالظروف الاقتصادية التي تتطور فيها المؤسسات تؤثر على الأسلوب الذي تستخدمه هذه الأخيرة في تقييم أدائها كما خلصت إليه العديد من الأبحاث، لذلك يرى L. Miller أنه من الضروري على المؤسسات أن تقوم بدمج المعطيات غير المالية في نظم معلوماتها المحاسبية لمواجهة صفة عدم اليقين التي يتميز بها المحيط، هذا وقد لاحظ كل من R. Chenhalls et Morris وجود علاقة إيجابية بين درجة عدم التأكد في المحيط واستخدام أنظمة المعلومات التي تضم المؤشرات غير المالية من هنا تظهر أهمية بطاقة الأداء المتوازن كنظام تقييم تلجأ إليه المؤسسات في ظل عدم التأكد البيئي، حيث يشير كابلان ونورتن أن 80% من مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن هي مؤشرات غير مالية، وبذلك يمكن القول إن التوجه نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن يرتبط إيجابياً بدرجة عدم الاستقرار في البيئة التي تنشط فيها المؤسسة.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي

يشكل الهيكل التنظيمي أحد أهم المتغيرات في عملية التقييم والرقابة على الأداء، حيث غالباً ما تتوفر المؤسسات التي تتميز بالتنوع واللامركزية على أنظمة متطورة لقياس وتقييم الأداء

وقد لاحظ العديد من الباحثين في هذا الإطار أن تقييم الأداء يتم بشكل أحسن في الهياكل اللامركزية، الأمر الذي يؤكد كابلان ونورتن من خلال بطاقة الأداء المتوازن، حيث يقول الباحثان أن البطاقة تعد نظام اتصال من الأعلى إلى الأسفل يعمل على ترجمة وتوضيح رؤية وإستراتيجية المؤسسة لكافة الأفراد بداخلها، وبالتالي فاعتماد المؤسسة على هياكل مركزية من شأنه أن يؤثر سلباً على تنفيذ الإستراتيجية، لذلك يشجع الباحثان على تبني هياكل غير مركزية تسمح بانتقال المعلومة بكل حرية وتدعم التأزر داخل المؤسسة وبذلك يمكن القول إن بطاقة الأداء المتوازن تكون أكثر فعالية كلما كان التنظيم لا مركزياً.

الفرع الرابع: أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن

الأسباب التي أدت إلى ظهور بطاقة الأداء المتوازن تتمثل فيما يلي: (أونيس سناء، 2016/2015، صفحة 41)

- الاعتماد على المعايير المالية التقليدية لم يعد كافياً لتقييم الأداء.
- ظهور الأصول المعنوية غير الملموسة.
- تزايد خطر المنافسة.
- الصعوبات الكبيرة التي تواجهها المؤسسة في تنفيذ إستراتيجيتها، وأن الفروقات في الوصول إلى الأهداف لا يقترن بإعداد الخطط لوحدها بقدر ما يتعلق الأمر بكيفية تنفيذها وتحويلها في شكل تصرفات وأعمال تنفيذية التنامي وزيادة الاهتمام بالأصول الفكرية غير الملموسة على حساب الأصول المادية.
- ظهور العديد من المقاربات الفكرية التي ركزت على الأداء وفي كيفية تقييمه.
- البحث عن مؤشرات التي تقيس الأداء في المدى الطويل لا على المدى القصير.

المطلب الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يتضمن الإطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد تتفاعل وتتكامل فيما بينها ضمن ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة من أجل تحقيق رؤية وإستراتيجية المؤسسة

الفرع الأول: البعد المالي

يظهر الشكل السابق الأبعاد الجوهرية التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن والتي تشكل الأساس في ترجمة إستراتيجية المؤسسة، وذلك حسب ما تم إقتراحه من قبل Kaplan و Norton ، لكن بطاقة الأداء المتوازن غير مقيدة على إستخدام الأبعاد الأربعة فقط، إذ يمكن إضافة عدة أبعاد لبطاقة الأداء المتوازن وذلك حسب حاجة المؤسسة وظروفها وبيئة عملها المحيطة، ففي بعض الدراسات تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن بإضافة بعد خامس إلى الأبعاد الأربعة الأساسية للبطاقة، لغرض توسيع دورها في تقييم الأداء، مما يساعد في توفير معلومات شاملة عن أداء المؤسسة، وبالتالي إعطاءها قدرة أكبر للإستمرار والمنافسة. (رامز رمضان محمد حسين، 2019، صفحة 20)

الجدول 4 تحديد المحاور الإستراتيجية للمحور المالي

الإستراتيجية المالية		نمو وتنويع المبيعات	النمو	المحاور الإستراتيجية
إستغلال الأصول	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية			
<ul style="list-style-type: none"> • نسبة رأس المال المستثمر إلى المبيعات. • نسبة تكلفة البحوث والتطوير إلى المبيعات. 	<ul style="list-style-type: none"> • الإيرادات والعاملين. 	<ul style="list-style-type: none"> • معدل المبيعات في كل قطاع. • نسبة الإيرادات من المنتجات والخدمات الجديدة والعملاء الجدد. 		

<ul style="list-style-type: none"> ● معدلات رأس المال العامل. ● العائد على رأس المال المستخدم وفقا لأصناف الأصول. ● معدلات إستغلال الأصول. 	<ul style="list-style-type: none"> ● التكلفة بالمقارنة مع المنافسين. ● معدلات تخفيض التكلفة. ● النفقات غير المباشرة (نسبة المبيعات). 	<ul style="list-style-type: none"> ● حصة الزبائن المستهدفين. ● البيع المتعدد. ● نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة. 	<p>الاستقرار</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ● فترة الإسترداد ● دورة التشغيل. 	<ul style="list-style-type: none"> ● تكاليف الوحدات (لكل وحدة من وحدات المخرجات، ولكل صفقة). 	<ul style="list-style-type: none"> ● ربحية العميل وخط الإنتاج. ● نسبة العملاء غير المرجحين إلى إجمالي العملاء. 	<p>الضغط</p>	

المصدر: (ريغة أحمد الصغير، 2014/2013، صفحة 79)

يبين الجدول السابق كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحديد الإستراتيجية المالية لوحدة الأعمال وكيفية تعديل الأهداف والمؤشرات المالية لتناسب مع الإستراتيجية، حيث نميز بين ثلاث إستراتيجيات مختلفة: (ريغة أحمد الصغير، 2014/2013، صفحة 80)

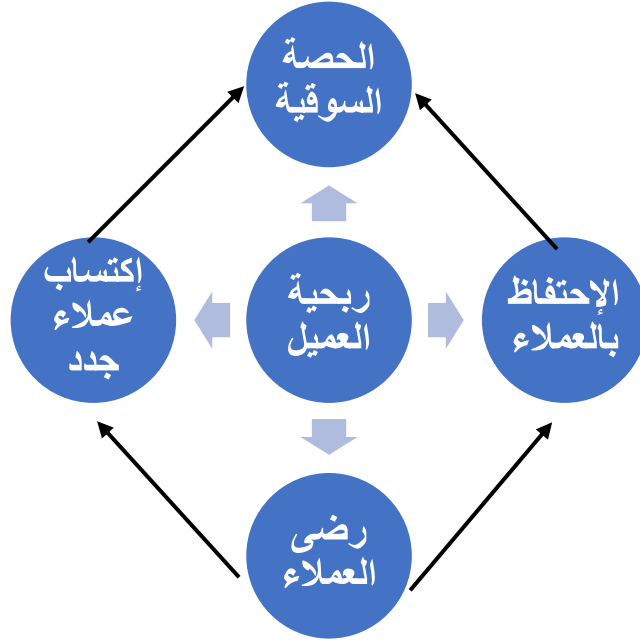
إستراتيجية نمو وتنويع المبيعات: ويقصد بها التوسع في المنتجات والخدمات محاولة جذب عملاء جدد، الدخول إلى أسواق جديدة، تغيير مزيج المنتج والخدمات بالتركيز على المنتجات التي تقدم قيمة مضافة أعلى، وإعادة تسعير المنتجات والخدمات.

إستراتيجية تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية: وتعتبر عن الجهود المبذولة من طرف المؤسسة لتخفيض التكاليف المباشرة وغير المباشرة للمنتجات والخدمات وتوزيع الموارد المشتركة على مختلف وحدات أو قطاعات المؤسسة.

إستراتيجية الاستغلال الأمثل للأصول: وتشير إلى تخفيض مستويات رأس المال العامل لتحقيق حجم ومزيج الأعمال، ويتم ذلك من خلال دعم الأنشطة الجديدة عن طريق الموارد التي لم تستغل بكامل طاقتها.

وبناء على ما سبق يتضح أن البعد المالي ذو أهمية بالغة في نظام بطاقة الأداء المتوازن، حيث تمثل الأهداف والمؤشرات المالية نقطة الارتكاز بالنسبة للأهداف والمؤشرات التابعة لجميع الأبعاد الأخرى في البطاقة، لذلك يؤكد كابلان ونورتون في النهاية إلى تحسين الأداء المالي.

الشكل 9 المقاييس الأساسية لمحور العملاء



المصدر: (مزريق عاشور، 2013، صفحة 53)

الحصة السوقية وتمثل حجم نشاط المؤسسة في سوق محدد والتي يمكن التعبير عنها من خلال:

- عدد العملاء.
- رقيمة الإيرادات.
- حجم المبيعات.
- **إكتساب العملاء جدد** يمثل هذا المقياس قدرة المؤسسة على زيادة عدد العملاء حيث يمكن قياس هذا الجانب عن طريق:

— عدد العملاء الجدد.

— عدد العملاء المرتقبين.

- **الإحتفاظ بالعملاء**: يقاس بمعدل احتفاظ المؤسسة بالعملاء المتصلين بكل مستمر.
- **رضا العميل**: يقيس هذا الجانب صافي ربح العميل أو وحدة النشاط المرتبطة به بعد خصم المصروفات التي تم إنفاقها لتدعيم هذا النشاط أو العميل.

الفرع الثاني: بعد العملاء Customer Perspective

إن المنظمة تحتاج إلى أن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها لان هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح وهذا المنظور يمكن المنظمة من وضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل رضا العميل ودرجة الولاء للمنظمة والقدرة على الاحتفاظ بالعميل والقدرة على اجتذاب العميل.

أثبتت الفلسفة الإدارية الحديثة أهمية الاهتمام بالعملاء، لوجود علاقة إيجابية في مدى إدراك أهمية التركيز على الزبون وأهمية رضا العملاء في أي منظمة سواء كانت خدمة أو إنتاجية، والمؤشرات الرئيسية وفقا لهذا المنظور تدعى إن لم يتم ارضاء العملاء، فسيتجهون للموردين آخرين لتلقي حاجاتهم والأداء المنخفض وفقا لهذا المنظور مؤشر رئيسي للانحدار المقبل حتى لو تبدو الصورة المالية الحالية جيّدة فهذه المؤشرين بالنسبة للمنظمة حال الاهتمام بما تؤدي للحفاظ على العملاء وبهدف الحفاظ على العملاء وفقا لهذه البطاقة على المنظمة أن تقوم بتحليل شرائح زبائنها بناء على نوع العملاء، نوع العمليات التي تستخدمها المنظمة لتوفير المنتجات، كما تهتم هذه البطاقة ليس بتحقيق رغبات الزبائن عن طريق منتجات أو خدمات جديدة فحسب بل الاستجابة لشكاوى العملاء. (مزريق عاشور، 2013، صفحة 62)

الفرع الثالث: بعد العمليات الداخلية

يعكس هذا المحور كافة العمليات التشغيلية الداخلية التي يجب أن تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، والتي لها أثر كبير على رضا العملاء وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة ولتتمكن إدارة المؤسسة من تقييم أدائها من منظور العمليات الداخلية، فإنها تقوم بتحليل كافة الأنشطة التي تقوم بها الأقسام، ووحدات العمل بشكل دقيق وتفصيلي، بهدف تكوين صورة واضحة للأداء تساعد المديرين في كافة المستويات على تصحيح نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة والتميز والتفوق على المنافسين. (نعمة عباس الخفاجي و إحسان محمد غي، 2015، صفحة 2) والجدول الموالي يوضح قياسات العمليات الداخلية:

الجدول 5 مقاييس العمليات الداخلية

معدل تكرار المشتريات المرجعة	التسليم في الوقت المحدد
زمن تقديم المنتجات الجديدة	نسب المعيب
المعدل الداخلي لعائد المشاريع الجديدة	دقة التخطيط
عدد الحملات الإعلانية	سرعة الإستجابة لمتطلبات العملاء
معدل دوران العمل	التحسين المستمر

المصدر: (نعمة عباس الخفاجي و إحسان محمد غي، 2015، صفحة 2)

الفرع الرابع: بعد التعلم والنمو

يعتبر بعد التعلم والنمو الأساس الذي تبنى عليه بطاقة الأداء المتوازن، حيث يحدد البنية التحتية التي ينبغي على المؤسسة بناؤها لخلق نمو طويل الأجل وحسب كابلان ونورتن فان التعلم التنظيمي والنمو يأتيان من ثلاث مصادر أساسية وهي: الأفراد، الأنظمة والإجراءات التنظيمية

وبذلك فإن بعد التعلم والنمو يركز على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية ومحاوله مواءمتها مع المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة، كما تسعى هذه الأخيرة من خلال هذا البعد إلى تحسين رضا العاملين والمحافظة عليهم ورفع معنوياتهم بهدف الارتقاء بمستويات الإنتاجية لتحقيق رضا العملاء وتحسين النتائج المالية، وقد أبرزت العديد من الدراسات والبحوث التي أجريت في هذا المجال وجود علاقة قوية ودرجة ارتباط كبيرة بين معنويات العاملين ورضا العملاء. (ريغة أحمد الصغير، 2014/2013، صفحة 84)

من جهة أخرى فقد أشار كابلان ونورتن إلى أن الأبعاد الثلاثة السابقة للبطاقة سوف تخلق فجوة بين الطاقات والإمكانات المتاحة وتلك التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها، ولسد هذه الفجوة لا بد من الاستثمار في خلق المهارات دعم تكنولوجيا المعلومات وتكييف الإجراءات التنظيمية، وهو ما يوفره بعد التعلم والنمو الذي يقوم بنقل الطاقات والإمكانات المتاحة من مستواها الحالي إلى المستوى الذي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية. (ريغة أحمد الصغير، 2014/2013، صفحة 85)

في الأخير، تجدر الإشارة إلى أن الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن قد لا تكفي بمفردها لإنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنه في بعض الحالات لا يكون الاهتمام منصبا فقط نحو تحقيق رضا العملاء والمصالح المالية للمساهمين، بل قد يتجه الاهتمام نحو أطراف أخرى كالمجتمع والبيئة المحيطة، لذلك يقترح بعض الباحثين في مثل هذه الحالات بإدخال تلك الأطراف ضمن البطاقة حتى يمكن تحقيق تقييم موضوعي لأداء المؤسسة. (ريغة أحمد الصغير، 2014/2013، صفحة 85)

الفرع الرابع: العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

إن بطاقة الأداء المتوازن ليست عبارة عن مجموعة بسيطة من المؤشرات الموزعة على أربعة أبعاد مختلفة، فالترابط والاعتماد المتبادل بين هذه الأبعاد يعد نقطة جوهرية في البطاقة، حيث أن تحقيق إستراتيجية المؤسسة يعتمد على علاقة السبب والنتيجة التي تربط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ببعضها. (Manel Benzerafa, 2007, p. 42)

الشكل التالي يوضح ما يلي

الشكل 10 العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (Manel Benzerafa, 2007, p. 42)

يتضح من خلال الشكل السابق أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ترتبط وتتفاعل فيما بينها ضمن علاقات السبب والنتيجة، حيث أن تحقيق الأهداف المالية البعد المالي يعتمد على زيادة حجم المبيعات من خلال تحسين جودة المنتجات ورضا العملاء (بعد العملاء)، وهو الذي يتم بلوغه عن طريق تطوير عمليات التشغيل ودعم الإبداع داخل المؤسسة (بعد العمليات الداخلية)، الذي يعتمد بدوره على كفاءة ومهارة الموظفين (بعد التعلم والنمو).

من جهة أخرى يشير كل من كابلان ونورتن أن هذه العلاقة السببية لا تقتصر فقط على أبعاد البطاقة، وإنما تشمل كذلك الأهداف والمؤشرات، فإذا أظهر مؤشر معين أداءً أدنى مما كان متوقعا يمكن دراسة وتحليل الفارق أو الخلل من خلال الرجوع إلى المؤشرات المتواجدة بالمستوى السابق.

وضمن هذا السياق يؤكد العديد من الباحثين أن كل مؤشر من مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن يدخل ضمن علاقة منطقية من السبب والنتيجة التي تربط النتائج المرجوة من تنفيذ الإستراتيجية مع محركات الأداء التي تقود نحو تلك النتائج. (J. Mouristen et al, Année)

إن سلسلة العلاقات السببية لا بد أن تقود في الأخير إلى تحقيق النتائج المالية، لذلك يجب أن تُظهر بطاقة الأداء المتوازن في كل وقت النتائج الملموسة للإجراءات والبرامج المتبعة من طرف المؤسسة، ويقول كابلان ونورتن أن علاقات السبب والنتيجة التي

ترتبط بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، تتبع تسلسل محدد يسمح بوصف الآلية التي تتحول بها الأصول الغير ملموسة الى أصول ملموسة تشكل قيمة بالنسبة للمساهمين. (David P Norton & Robert S Kaplan, 2003, p. 75)

المبحث الثاني: إعداد بطاقة الأداء المتوازن

إن المؤسسة عندما تقوم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن فإنها تقوم في الواقع بإنشاء وبناء نظام جديد للتسيير يأخذ في اعتباره كل من الجوانب المالية وغير المالية ويركز على الأداء الطويل المدى، كما أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل صحيح من شأنه تحسين نتائج المؤسسة لذلك فمن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى الخطوات التالية الذكر.

المطلب الأول: متطلبات وخطوات تعميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

إن توفير المتطلبات الأساسية يعد شرطاً ضرورياً قبل البدء في استخدام بطاقة الأداء المتوازن، حيث أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن دون تهيئة المستلزمات الضرورية لها سوف يقود حتماً إلى نتائج غير مرضية، لهذا ينبغي على المؤسسة التي تريد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أن تشكل البنية التحتية التي تؤدي إلى نجاح تصميم وتنفيذ البطاقة. (مروان محمد أبو فضة و ماهر موسى درغام، 2009، صفحة 752)

الفرع الأول: المتطلبات التنظيمية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

وتتمثل أهم المتطلبات التنظيمية الضرورية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في: (مروان محمد أبو فضة و ماهر موسى درغام، 2009، صفحة 752)

- ضرورة وضع برنامج واضح المعالم ومحدد يستوعب الأسس العامة للبطاقة ويأتي منسجماً مع قدرة المؤسسة ورغبتها في تطوير نظام إدارة جديد.
- ضرورة إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية المؤسسة هي نقطة البداية في مشروع بطاقة قياس الأداء المتوازن، فعندما يتم تحديد وفهم المتطلبات الإستراتيجية لنجاح المؤسسة يتم اختيار المؤشرات التي تتفق مع الإستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.
- ضرورة تبني وتدعيم الإدارة العليا لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن، مع وجوب أن يكون ذلك التدعيم واضحاً بالنسبة لكل العاملين بالمؤسسة.
- يجب إدراك أنه لا توجد هناك حلول معيارية تُناسب كل المؤسسات، نظراً لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المؤسسات.
- ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين.
- ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مؤشرات الأداء، وذلك باعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن تضم مؤشرات كمية وأخرى نوعية.

- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم؛ وذلك لإدراك التغيرات المستمرة.
- يجب عدم البدء بتحليلات عميقة ولكن يفضل أن البدء بتحليلات بسيطة وتقريبية؛ بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق.

الفرع الثاني: الخطوات الأساسية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن

هناك عدة خطوات لبناء نظام بطاقة الأداء المتوازن وتتمثل في:

أولاً: تحديد الرؤية ورسالة المنظمة

باعتبار أن رسالة المؤسسة في غالب الأحيان ما تأتي مجردة، فإن الرؤية هي ما تلمح منظمة الأعمال أن تكون عليه، أن تحققه، لذلك فإن هذا الأمر يتطلب إحداق تغييراً ومتابعة التقدم لكي يتحقق المستقبل الذي تم تصوره وتخيّله، بالإضافة إلى إيجاد توازن بين الفهم الواضح للحاضر، والتركيز على المستقبل. (وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور منصور الغالي، 2009، صفحة 74

إن صياغة وتطوير رؤية المؤسسة يعد جهداً جماعياً يؤطر من خلال جهود الإدارة العليا وعن طريق فرق العمل التي شكلت بعناية لمتابعة الأساليب المستخدمة في هذه العملية وبشكل عام فإن صياغة الرؤية وتتم من خلال عقد مقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد داخل المؤسسة على أن يتم ذلك بإشراك خبراء ومختصين لهم تجارب سالبة في هذا المجال بهدف الحصول على الصورة الأكثر موضوعية حول وضع المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية. (ريغة أحمد الصغير، 2014/2013، صفحة 92)

وتمر عملية صياغة رؤية المؤسسة عبر مجموعة من الخطوات المتتالية التي تشمل: (خالد محمد طلال بني حماد و وائل محمد إدريس، 2007، صفحة 127)

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- تحليل المدراء والإمكانات الداخلية للمؤسسة.
- تحديد القيم الإدارية.
- المتابعة والفحص المستمر.

ثانياً: تحديد الإستراتيجيات

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة تعمل على ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف باعتبارها أداة لتقييم الأداء الإستراتيجي.

وتعتبر الإستراتيجية عنصر مهم في إعداد بطاقة الأداء المتوازن ويمكن تعريفها على أنها تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف. (وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور منصور الغالي، 2009، صفحة 88)

إن عملية صياغة تطوير الإستراتيجية تتطلب جهدا كبيرا من الإدارة العليا من أجل إجراء الموازنات المتعددة بين المتغيرات والضغوطات التي ترد من البيئة الخارجية والداخلية.

ثالثا: تحديد عوامل النجاح الحاكمة

تعرف عوامل النجاح على أنها: تلك الشروط الأساسية التي تسمح بتحقيق الأهداف ومساعدة المنظمة على مواجهة تلك البيئة المتغيرة، وتكون عادة في شكل كفاءات متميزة غير قابلة للتقليد وتعطي مزايا تنافسية للمؤسسة.

يتم في هذه المرحلة تحليل الإستراتيجية العامة وترجمتها في شكل أهداف إستراتيجية لمحرك الأداء الخمسة، وهو ما يحقق الترابط الرئيسي لنظام تقييم الأداء بالإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي، من خلال اشتقاق الأهداف من الإستراتيجية ناحية، وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الإستراتيجية من ناحية أخرى. (وانل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور منصور الغالي، 2009، صفحة

93

رابعا: تحديد مقاييس الأداء

بعد تحديد عوامل النجاح الحرجة يتم التعبير عنها كميًا عن طريق قياسها، ويتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه باعتبار أن دور المؤشر يتمثل في تسجيل التطور الحاصل في أي عامل من عوامل النجاح، ولكي تنجز هذه المؤشرات دورها بفعالية فإنه يجب أن تكون مشتقة من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، حيث يتم التعبير عن كل هدف إستراتيجي بمؤشر أو مجموعة من المؤشرات وذلك ضمن كل بعد من بطاقة الأداء المتوازن. (ريفة أحمد الصغير، 2014/2013، صفحة 93)

خامسا: تحديد وتطوير خطط العمل

يتم من خلال هذه الخطوة وضع أهداف بالنسبة لكل مقياس مستخدم إذ يعطي الهدف معنى لنتائج القياس بتزويدها بدرجة للمقارنة، وتحتاج المنظمة لكل من الأهداف القصيرة الأمد والطويلة الأمد لكي تستطيع الاستمرار واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب ويجب أن تكون الأهداف متسقة مع رؤية وإستراتيجية المؤسسة بحيث لا يكون تعارض مع بعضها البعض. (أحمد يوسف دودين، 2009، صفحة 66)

سادسا: تحديد الأفعال التنفيذية

وتتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص المواد، وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج والثقافة ومحاولة ربط ذلك بالدافعية، ويراعى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضا أنها تؤثر في كل من العاملين والمديرين بالمنظمة وتتأثر بهم. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن، المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، 2009، صفحة 128)

سابعاً: المتابعة والتقييم

لضمان سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فلا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدابة. فبطاقة الأداء المتوازن يجب أن تبنى على أساس برنامج يومي يسمح بربط البطاقة مع العمليات اليومية للمؤسسة، حيث ستم الرقابة على هذه العمليات عن طريق التقارير الجارية التي تعدها مختلف المصالح بالمؤسسة، لذلك ينبغي على خطة التنفيذ أن تتضمن قواعد وطرق مقترحة لضمان حفظ التوازن، كما يجب أن تظل المؤشرات المختارة ولا سيما الموجهة للرقابة القصيرة المدى مطروحة للبحث وأن يتم استبدالها في الحالات في الحالات المناسبة بأخرى ذات فعالية أكبر. (ريغة أحمد الصغير، 2014/2013، صفحة

96

لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ففي الحقيقة أن الخطوات في الأساس تتباين من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب ظروفها، وسنحاول عرض نموذج من هذه الخطوات كالتالي:

الشكل 11 الخطوات التفصيلية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: بتصرف الطالبة إنطلاقاً من: (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن، المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، 2009، صفحة 100)

ويتضح لنا مما سبق ذكره أن بطاقة الأداء المتوازن أداة حديثة لتقييم الأداء، حيث تعمل على توجيه أداء المؤسسة، وذلك من خلال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل، وبين المقاييس المالية وغير المالية، وذلك من خلال أربعة أبعاد أساسية وهي: (البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، إضافة إلى أبعاد أخرى حسب بيئة عمل المؤسسة. ويتم بناء نظام بطاقة الأداء المتوازن من خلال إتباع مجموعة متكاملة من الخطوات المنهجية، وكذا تظافر جهود جميع الأفراد داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: إستخدامات بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن أكثر من وسيلة قياس الأداء وتقييمه، فالمنظمات المبدعة تستخدمها كنظام إداري إستراتيجي لإدارة إستراتيجيتها على المدى البعيد فتستخدم للتركيز على العمليات الإدارية المهمة وتتمثل هذه الإستخدامات فيما يلي: (نعمة عباس الخفاجي و إحسان محمد غي، 2015، صفحة 51)

أولاً: توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة

وتتمكن المؤسسات من خلالها بترجمة برامجها إلى أهداف محددة وواضحة، ويتم تحديد وتوضيح رؤية المؤسسة بخصوص السوق المستهدف، وشريحة العملاء، الذين ستقوم المؤسسات بخدومتهم وذلك لتحقيق أهدافها، كما تحدد المؤسسات أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية والتعلم والنمو والعملاء والمؤشرات المالية حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

ثانياً: توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة

بعد أن يتم وضع مقياس الأداء المتوازن على مستوى المؤسسة تقوم كل وحدة تنظيمية بالمؤسسة بوضع مقاييس خاصة بأدائها وذلك كجزء من خطة التوصيل والربط والتي تعني توصيل الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة إلى الوحدات التنظيمية المكونة لها مع تحقيق التوافق والاتساق بين الأهداف الخاصة بكل وحدة من الوحدات التنظيمية للمؤسسة ويجب أن توضح المقاييس التي يتم اختيارها في مقياس الأداء المتوازن على مستوى الوحدة ما يجب أن تقوم وما يجب أن تقوم به الوحدة من أجل تحقيق إستراتيجيتها والتي تساعد بدورها في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. (علاء محمد ملو العين، 2015، صفحة 310)

ثالثاً: تخطيط الأعمال

تساعد عملية التخطيط للمؤسسات على تحقيق التكامل بين خطط الأعمال والخطط المالية، هذا وأن جميع المؤسسات اليوم تقوم تقريبا بتنفيذ مجموعة متنوعة من البرامج وهذه البرامج تتنافس على موارد المؤسسة المحدودة، ولهذا يجد المدراء صعوبة في تحقيق التكامل بينها لتحقيق أهدافهم الإستراتيجية، وهذا الوضع يؤدي إلى تكرار الفشل بخصوص نتائج البرامج، لكن عندما يقوم

المدرء باستخدام الأهداف الطموحة لمقاييس بطاقة الأداء المتوازن كأساس لتوزيع الموارد ووضع الأولويات فإنهم يستطيعون إجراء وتنسيق تلك المبادرات التي تقودهم نحو أهدافهم الإستراتيجية طويلة الأمد. (Robert S Kaplan & David Notrton, January - February 1996, pp. 76-77)

رابعاً: التغذية العكسية والتعليم

تساعد هذه العملية على تحقيق التعلم الإستراتيجي حيث تركز التغذية العكسية على تقييم ما إذا كانت المؤسسة أو أقسامها أو العاملين بما قد قاموا بتنفيذ الأهداف المالية المخططة أولاً، ويتم تقييم الإستراتيجية في ضوء الأداء الحالي، ولهذا يساعد نموذج القياس المتوازن لأداء المؤسسات على تعديل إستراتيجيتها لتناسب مع الظروف المتغيرة. (قويدر الواحد عبد الله، 2015/2014، الصفحات 98-99)

المطلب الثالث: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والتحديات والانتقادات الموجهة لها

كسائر الأدوات والأنظمة الحديثة في التسيير، فقد واجهت المؤسسات بعض الصعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وفي التأقلم معها، الأمر الذي دفع الباحثين إلى توجيه مجموعة من الانتقادات إلى بعض من جوانب البطاقة، وهو ما سنركز عليه من خلال هذا في المطلب

الفرع الأول: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

قد تواجه المؤسسة عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من المعوقات والصعوبات التي ترجع في غالب الأحيان إلى ضعف تحضير المؤسسة لتبني هذا النموذج الجديد، ومن أهم هذه الصعوبات نجد: (أحمد يوسف دودين، 2009، صفحة 23

- نقص المعرفة أو عدم إحاطة المؤسسة بأساسيات ومبادئ بطاقة الأداء المتوازن سيشكل عائق في سبيل تطبيق البطاقة وقد يؤدي إلى فشلها.
- يحتاج إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازنة إلى رؤية مشتركة لإستراتيجية متفق عليها، لذلك قد لا تكون هناك رؤية معينة متفق عليها أو إذا اتفق عليها قد لا تكون واضحة بالنسبة لكل المستويات الإدارية.
- قد تكون تكاليف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أكبر من المنفعة التي ستولدها البطاقة، لذلك لا بد من إدراك الحاجة الفعلية للمؤسسة، والذي يتم من خلال دراسة العوامل المؤثرة في بطاقة الأداء المتوازن.
- نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، مما قد يؤدي إلى مقاومة تطبيق هذا النظام، كما قد تتكون لدى الموظفين اتجاهات سلبية تجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازنة، وخاصة إذا كانوا لا يدركون أهدافها.
- عملية وضع المؤشرات وتحديداتها في بطاقة الأداء المتوازنة معقدة جداً، إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المؤشرات المستخدمة التي تُظهر الأداء بشكل متكامل.
- الاعتماد على تصميم سابق لبطاقة أداء متوازن لمنظمة تعمل في نفس المجال وتطبيقها دون الرجوع إلى الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة والانطلاق منها كقاعدة لتصميم الخريطة الإستراتيجية وتحديد الأهداف الخاصة بالمنظمة على كل بعد من أبعاد

البطاقة حيث إن وجود أهداف إستراتيجية ومقاييس للأداء توضح سلسلة علاقات السبب والنتيجة له أثر إيجابي على

نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. (مزفت أحمد محمد فرح، 2020، صفحة 85)

- عدم توفر الدعم اللازم من الإدارة العليا أو عدم الالتزام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- عدم توفر التقنيات التكنولوجية اللازمة لدعم العملية والاعتماد على البرامج التطبيقية التقليدية لجمع وتحليل المعلومات.
- التقيد بالأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وإهمال أبعاد أخرى ذات أهمية بالنسبة للمنظمة، حيث يجب تكييف البطاقة بالشكل الملائم لمجال عمل المنظمة وثقافة العاملين فيها.
- عدم إشراك العاملين والأطراف الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة في عملية إعداد وتصميم بطاقة الأداء المتوازن سيكون له أثر سيء على نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لاحقا

الفرع الثاني: الإنتقادات الموجهة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

انطلاقا من الصعوبات التي واجهتها المؤسسات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وكأي نظام جديد في التسيير، فقد وُجّهت

مجموعة من الانتقادات للبطاقة من أبرزها: (Hanne Norreklit, 2000, p. 73)

علاقة السبب والنتيجة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعد أحادية الاتجاه كما أنها مفرطة البساطة، وهو أمر انتقده العديد من الباحثين على رأسهم "H. Norreklit" الذي اعتبر انه ليست هناك علاقة سببية بين بعض أبعاد البطاقة، بل هي فقط علاقة منطقية مشيرا إلى أن رضا العملاء على سبيل المثال قد لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين النتائج المالية.

كما لاحظ "Norreklit" أيضا أن هناك إهمال للبعد الزمني ضمن العلاقة السببية، فهذه الأخيرة تتطلب وجود فاصل زمني بين السبب والتأثير، وهو ما لم يتم أخذه بعين الاعتبار في بطاقة الأداء المتوازن أين يتم قياس السبب والتأثير في نفس الوقت دون الإشارة إلى البعد الزمني الذي يفصلهما. (Hanne Norreklit, 2000, p. 71)

عدم وجود تكامل بين المستويات الإدارية العليا والمستويات التشغيلية بالمؤسسة ما قد يؤدي إلى مشاكل في فهم وتنفيذ الإستراتيجية، حيث يرى البعض أن الفرضية التي قدمها كابلان ونورتن حول ضرورة مساهمة الإدارة السفلى في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية تتناقض مع الأسلوب الرقابي الذي تقوم عليه بطاقة الأداء المتوازن والذي يعد أسلوبا ميكانيكيا هرميا يرتكز على الاتصال النازل، وهو ما قد يؤول دون نجاح الخطط الإستراتيجية نتيجة الضعف في الاتساق والتكامل ما بين مختلف مستويات المؤسسة. (Milad Abdelnabi Salem, 2012, p. 6)

اعتماد بطاقة الأداء المتوازن على عدد محدود من المؤشرات يجعل منها موضوعا للنقد، حيث يشير العديد من الباحثين أن إيجابية اختيار عدد قليل من المؤشرات قد تتحول الى سلبية في حالة عدم اختيار العدد الملائم، نظرا أنه من الممكن تفويت أو إهمال بعض المؤشرات الحرجة.

وفي هذا الإطار يمكن القول إن هناك نوع من التوتر في مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، فمن جهة نجد أن هناك أربعة أبعاد يجب التركيز عليها ومن جهة أخرى لا نجد سوى عدد محدود من المؤشرات للتعبير عن تلك الأبعاد. (Milad Abdelnabi Salem, 2012, p. 6)

إن نظام بطاقة الأداء المتوازن يشجع التركيز على المحيط الداخلي للمؤسسة ويهمل بذلك محيطها الخارجي، حيث تعد بطاقة الأداء المتوازن غير قادرة عن الإجابة على التساؤلات المتعلقة بتحركات المنافسين، كما أنها لا تراقب التغيرات الجوهرية التي تحدث في البيئة الخارجية. (Milad Abdelnabi Salem, 2012, p. 7)

تركز بطاقة الأداء المتوازن بشكل كبير على الجوانب المادية في المؤسسة، حيث يرى العديد من الباحثين أن هناك استخفاف برأس المال البشري كمصدر أساسي لخلق القيمة في المؤسسة. (ريعة أحمد الصغير، 2014/2013، صفحة 101)

تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة غير فعالة لاستدامة المؤسسات، حيث يرى "F. Figge et al" أن بطاقة الأداء المتوازن بمفهومها التقليدي قد أهملت تماماً أهم الجوانب في التنمية المستدامة على غرار الجانب الاجتماعي والبيئي. (Frank Figge et al, 2002, p. 270)

المطلب الرابع: عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن

إن المنظمة عندما تقوم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن فإنها تقوم في الواقع بإنشاء وبناء نظاماً جديداً يأخذ في اعتباره مسببات ومحركات الأداء المالي بجانب مسببات ومحركات الأداء غير المالي ويركز على الأداء طويل الأجل الذي يحقق التخطيط الإستراتيجي ويدعم المركز التنافسي للمنظمة.

وهناك العديد من القواعد أطلق عليها القواعد الذهبية الأساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن، يمكن عرضها على النحو التالي: (مزفت أحمد محمد فرح، 2020، صفحة 81)

- ضرورة تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطاقة قياس الأداء المتوازن، مع وجوب أن يكون ذلك الدعم واضحاً لكل العاملين حتى يؤدي إلى التزام العاملين بالمقاييس.
- ترجمة الإستراتيجية إلى مصطلحات تشغيلية من أجل أن يفهمها جميع العاملين على كافة المستويات التنظيمية.
- يجب إدراك أنه لا توجد هناك حلول معيارية تناسب كل المنظمات، نظراً لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المنظمات.
- يجب إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية المنظمة إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن فعندما يتم تحديد الأهداف بشكل واضح واختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الإستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.
- ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين.

- ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء؛ لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية
- يجب تحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز كل تنظيم أعمال، ولا شك أن ذلك يقضى على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها وما يترتب عليه من إعاقة العمل الإداري. (مرفت أحمد محمد فرح، 2020، صفحة 82)
- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم؛ وذلك لإدراك التغيرات
- يجب عدم البدء بتحليلات عميقة ولكن يفضل أن تبدأ بتحليلات بسيطة وتقريبية؛ بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق
- ضرورة التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميم النظام أو تطبيقه، وهذا يمثل دافعاً قوياً للمسؤولين عن تطبيق النظام.

المبحث الثالث: استخدام ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي

تعد بطاقة الأداء المتوازن إطار عملي يستخدم كمدخل لقياس الأداء الحالي والمستقبلي وذلك من خلال دراسة عدد من المقاييس ضمن أربعة أبعاد الممثلة في البعد المالي، والبعد العملاء، والبعد العمليات الداخلية، والبعد التعلم والنمو مع ضرورة التأكيد على التفاعلات فيما بينها، والتي من خلالها يظهر الأداء المتوازن.

المطلب الاول: استخدام البعد المالي في قياس الأداء الاستراتيجي (Financial Perspective)

علي الرغم من الدور المهم للأهداف غير الملموسة وتأثيرها على الأجل الطويل، فإن العديد من الكتاب يعتبرون أن الأهداف المالية هي السبيل الأمثل في التطبيق، ورغم انتقاد معظم الكتاب والباحثين للمقاييس المالية ودعمهم للمقاييس غير المالية فإنهم لا ينكرون دور المقاييس المالية في تقييم الأداء، ولا يمكن تجاهل المقاييس المالية بل يجب أن تستخدم مع المقاييس غير المالية جنباً إلى جنب

ويعتبر البعد المالي البعد الأول في بطاقة قياس الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي ، ويتضمن عدداً من المعايير الاستراتيجية منها: معيار تحقيق الربح العادل والذي يشكل هدفاً استراتيجياً تسعى معظم المنظمات للوصول إليه ، ومعيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية ، ومعيار تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن وذلك لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة ، ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين والمودعين من خلال تحقيق عوائد حقيقية علي الاستثمار ، ومعيار تحقيق قيمة اقتصادية

الجانب التطبيقي للدراسة (Economic Value Added EVA).

ويتم تقييم الأداء المالي من خلال استخدام النسب المالية والتحليل المالي المستند إلى القوائم المالية، ويستنتج منها الربح المتحقق وحجم المبيعات، ويجب هذا البعد عن التساؤل في إيجاد آلية تعمل على خلق قيمة لمالكي منظمات الاعمال، وليس من الضروري أن تؤخذ المقاييس المالية دائماً من النظام المحاسبي للشركة، فقد تكون القيمة أو السعر السوقي للسهم الواحد من أسهم الشركة مقياساً مهماً للنجاح، وذلك عندما تكون الشركة مدرجة في بورصة الأوراق المالية

المطلب الثاني: استخدام بعد العملاء في قياس الأداء الاستراتيجي

يعتبر جانب العملاء جوهر المقاييس غير المالية، وإن الهدف الاستراتيجي الخاص بتحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم المستمر للمنشأة يترتب عليه زيادة نصيب أو حصة المنشأة في السوق، من خلال اكتساب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين وغالبا ما تتمثل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنشأة من دراسات العميل والوفاء باحتياجاته في: تخفيض تكلفة الإنتاج لأقل قدر ممكن وتخفيض وقت الأعطال والإنتاج المعيب، تحقيق مرونة الإنتاج والعمل على الوصول إلى تنفيذ الإنتاج الفوري، زيادة مستوى جودة المنتجات، محاولة تخفيض زمن التسليم، وتحتاج المنظمة إلى أن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها لأن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح، من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل: رضا العملاء، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالزبون، القدرة على اجتذاب العميل وربحية العميل (حسين، 2001، ص 276).

المطلب الثالث: استخدام بعد العمليات الداخلية في قياس الأداء الاستراتيجي

يقصد به عملية تحويل المدخلات الموارد الاقتصادية المتاحة للمنشأة) إلى مخرجات ومجالات ابداع ذات قيمة للمنشأة، فإن عملية التحويل حيث تتحدد ثلاث مراحل؛ وتتم من خلال مراحل سلسلة القيمة الرئيسة فيما بين تحديد احتياجات العميل وبين تحقيق رضا العملاء: (...). (عبد اللطيف، وتركمان، 2006، ص 149).

المرحلة الأولى: مرحلة الابتكارات التي تتضمن كلا من: تحديد السوق المستهدف، وابتكار المنتج الذي يلي احتياجات

السوق

المرحلة الثانية: مرحلة التصنيع التي تتضمن تصنيع المنتج وتقديمه للسوق المرحلة الثالثة: مرحلة خدمات ما بعد البيع التي تتضمن خدمات صيانة المنتج المبيع للعميل وغيرها من الخدمات التي يحصل عليها العميل بعد اقتنائه المنتج أو أداء المنشأة للخدمة، ويتم قياس فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها، هذا بالإضافة إلى نظام الإنتاج (جودة المنتجات، آجال الإنتاج...)، ونظام خدمة ما بعد البيع أيضا من الأنظمة المهمة (استقبال الزبون، أجل حل المشكلات).

المطلب الرابع: استخدام بعد التعلم والنمو في قياس الأداء الاستراتيجي

يعتبر جانب النمو والتعلم هو أحد محددات نجاح المنشأة واستمرارها في المنافسة، حيث يعتمد هذا الجانب على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والنمو، بالإضافة إلى اقتناء تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة، بهدف التوصل إلى ابتكارات متجددة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، وتقصير زمن الإنتاج، وتخفيض معدلات العيوب، ويتكون جانب النمو والتعلم من ثلاثة عناصر رئيسية هي: الأفراد، النظم، الإجراءات التنظيمية ويرمز هذا الجانب النسبة من القدرات

الحالية والقدرات المطلوب الوصول إليها مما يجعل المنشأة تحاول تقليل هذا العجز من خلال اقتناء أو تطوير البطاقة المتوازنة بأبعادها العظمى، (2005، صفحة 29).

- إعادة تدريب العاملين تحسين مستوى التكنولوجيا في الأنظمة الموجودة بالمنشأة
الجدول الموالي:

- إعادة وصف الإجراءات التنظيمية داخل المنشأة، ويحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين
- يؤكد جانب النمو والتعلم على قدرات الموظف وإعادة توجيهها (تعليم وتطوير الموظفين، قياس رضا العاملين، وفاء العاملين، إنتاجية العاملين...)، فعالية أنظمة المعلومات التحفيز وتحمل الأجراء للمسؤولية، مما يحقق رؤيا الشركة ويؤدي الى المحافظة على قدراتها بالتطور والإبداع

المطلب الخامس: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالأداء الإستراتيجي

تتجسد علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالأداء الإستراتيجي في النقاط التالية: (عبد الرؤوف حجاج و أحلام بن رنو، ديسمبر 2015، صفحة 141)

- أن بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في تقييم الأداء الإستراتيجي باعتباره نظام لترجمة إستراتيجيات المؤسسة على المدى الطويل.
- تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على أربع محاور تعمل على إدارة العمليات اليومية في المؤسسة ومراقبتها باستمرار.
- بطاقة الأداء المتوازن تقوم بجمع بين المقاييس المالية وغير المالية (الجانب المالي مثلا، جانب العملاء)
- تساعد المدراء والمسؤولين على اتخاذ القرارات.
- إيجاد التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.
- خلق إتفاق بين الرؤية والإستراتيجية لدى المؤسسة.

خلاصة الفصل الثاني

من بين الأدوات الحديثة لعملية تقييم الأداء نجد بطاقة الأداء المتوازن التي ظهرت من قبل الباحثين كابلان ونورتن (Norton & Kaplan)، حيث تعرضنا إلى مفاهيم بطاقة الأداء وأسباب ظهورها ومكوناتها وكذا التعريف بالأبعاد الأربعة المكونة لها التي تستمد أهميتها من خلال الترابط فيما بينهم لتحقيق رؤية المنظمة وخلق التوازن بين أهداف المنظمة وبين ما يراه العملاء مناسبا لهم مما يعمل على زيادة رضا العملاء وهذا التوازن هو أساس عمل البطاقة، إن ظهور بطاقة الأداء المتوازن ساهم إلى حد كبير في التغلب على المشاكل التي تواجه مختلف المؤسسات، حيث سعت الأداة إلى أخذ الإنتقادات الموجهة للمقاييس المالية بعين الإعتبار للتخفيف من استخدامها لوحدها في عملية التقييم، كما لها فائدة كبيرة في سد الفجوة بين غموض الرؤية والإستراتيجية وبالنظر إلى ما سبق عرضه وتناوله من الأدبيات والابحاث السابقة والتي أوضحت أن بطاقة الأداء المتوازن من أفضل النماذج الحديثة التي تعالج القصور في تقييم الأداء.

ومن جهة أخرى فقد تبين أن بطاقة الأداء المتوازن تستمد كامل قيمتها من قدرتها على الاتساق والتلاؤم مع إستراتيجية المؤسسة، حيث أثبتت التجارب والممارسات الناجحة للبطاقة على أن دورها لا يقتصر فقط على ترجمة وتوضيح الاستراتيجية، بل هي أيضا أداة فعالة تساهم في تعزيز وتسهيل عملية تنفيذ هذه الاستراتيجية والرقابة عليها، وهو ما يجعلها نظاما متكاملًا للإدارة الاستراتيجية

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للدراسة

تمهيد

بعد التطرق إلى كل من الجانب المنهجي والنظري للدراسة سنتطرق في هذا الفصل إلى تحليل البيانات وتفسير النتائج الخاصة بهذه المرحلة، والتي تعد من المراحل الأساسية في البحث، حيث سنقوم بعرض وتحليل ومناقشة البيانات الميدانية التي قمنا بجمعها بواسطة تقنية الإستمارة، وذلك عن طريق عرضها في جداول وتحليلها ومناقشتها.

المبحث الأول: نبذة تعريفية عن مؤسسة نפטال بسكرة

يعتبر قطاع المحروقات بالجزائر القلب النابض للاقتصاد الوطني، باعتبار 98% من مداخيلها تأتي من صادراتها البترولية، كما تعد المؤسسات الوطنية العاملة في هذا القطاع محركا أساسيا للاقتصاد الوطني، ومن بين المؤسسات الوطنية الرائدة في قطاع المحروقات نجد مؤسسة نפטال محل دراستنا والتي تقع في حدود ولاية بسكرة، وتبعد على وسط المدينة بـ 5 كلم، دامت مدة إنجازها 8 سنوات، والتي تختص بتسويق وتوزيع المواد البترولية، غير أن هذه المؤسسة عرفت من الناحية التاريخية تحولات عديدة إلى أن أصبحت على الشكل الذي هي عليه الآن ولتوضيح ذلك نقدم نبذة تاريخية عنها.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة نפטال

مؤسسة نפטال من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تسعى إلى الإلتحاق بالنمو والتطور ومسايرة الدول المتطورة وتحتاج دراسة حالة نפטال بسكرة إلى الإلمام بعدة جوانب سنحددها بالتفصيل في محتوى هذا المطلب.

بموجب مرسوم 491 المؤرخ في 31-12-1963 تأسست مؤسسة سوناطراك التي تهتم بإنتاج و تسويق المواد البترولية، وكانت مهمتها في بداية الأمر تتمثل في نقل وتسويق المنتجات البترولية والغازية المستخرجة من باطن الأرض وقد اتسعت مهام سوناطراك إلى مجال البحث والتحويل، حيث تم إنشاء عدة أقسام تتولى مختلف المهام الموكلة إليها وهي: قسم البحث والتنقيب، قسم الإنتاج والتصفية، قسم التسويق وقسم النقل وكان الهدف الرئيسي للشركة هو السيطرة على التكنولوجيا المتصلة بهذه الأقسام والتحكم في استغلال الثروات الوطنية وتحقيق الاستقلال الاقتصادي لاسيما وأن قطاع المحروقات يعتبر الممول الرئيسي والاستراتيجي بالنسبة للسياسة الاقتصادية والوطنية.

ومع مرور الزمن طرحت فكرة ضخامة المؤسسة ومن ثم تم تقسيمها وقد كانت الغاية من التقسيم تتمثل في إتاحة الحرية وضمان راس المال الخاص بكل فرع وتحديد أنشطة مع سوناطراك في مجال البيع والشراء وفي مجال تكرير وتوزيع المنتجات البترولية والغازية.

وفي إطار إعادة هيكلة سوناطراك انبثقت المؤسسة الوطنية نפטال بموجب المرسوم رقم 101 80 المؤرخ في 06/04/1980، وقد تم اختيار اسم نפטال عن طريق إجراء مسابقة وطنية نظمت خصيصا لهذا الغرض، حيث أن:

نפט: وتعني البترول الخام دلالة على نشاط المؤسسة.

ال: تدل على الأحرف الأولى من كلمة الجزائر.

ولقد تقرر تأسيس المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية (*Entreprise Nationale de Raffinage et de Distribution des Produits Pétroliers*) تحت وصاية وزارة الصناعات الكيماوية والبتروكيماوية، ومن خلال التحويلات التي أحدثتها المرسوم 80-102 بتاريخ 06/04/1980 على الهياكل والوسائل والأموال واليد العاملة التابعة لمؤسسة سوناطراك في مجال تكرير وتوزيع المواد البترولية والتي شرعت عملها بتاريخ 01/01/1980 وبموجب المرسوم رقم 87/189 المؤرخ

في 1987/08/27 تم إعادة هيكلة المؤسسة نפטال بدون صلاحيات التكرير تحت اسم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية، حيث أن نפטال مؤسسة ذات أسهم بدأت نشاطها الإنتاجي برأسمال قدره 30747.000.000.00 دج، ثم تم رفع رأسمالها إلى 40000.000.000.00 دج، ثم إلى 160000.000.000.00 دج إلى يومنا هذا.

المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة نפטال

الفرع الأول: مهام مؤسسة نפטال

تتمثل مهام نפטال في تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها عبر التراب الوطني وتتضمن هذه المواد جميع أنواع الوقود (بنزين، مازوت، كيروزان، سيرغاز)، وزيوت التشحيم بما فيها المستعملة للطيران والبحرية، المحروقات، العجلات المطاطية، الزيت بجميع أنواعه، غاز البترول المميع (بيتان وبروبان) وتتولى تغطية حاجيات السوق الوطني في كل المواد المذكورة وتطوير منشآت التخزين والتوزيع لضمان تغطية جيدة لاحتياجات السوق كما تقوم بتطوير كل أشكال النشاطات المزدوجة في الجزائر أو خارجها. وفضلا عن ذلك تتولى مؤسسة نפטال تنفيذ وتطبيق المخططات والميزانيات والأهداف الأخرى المقررة وإدارة وتنظيم وترقية وتطوير نشاط التوزيع للمواد البترولية.

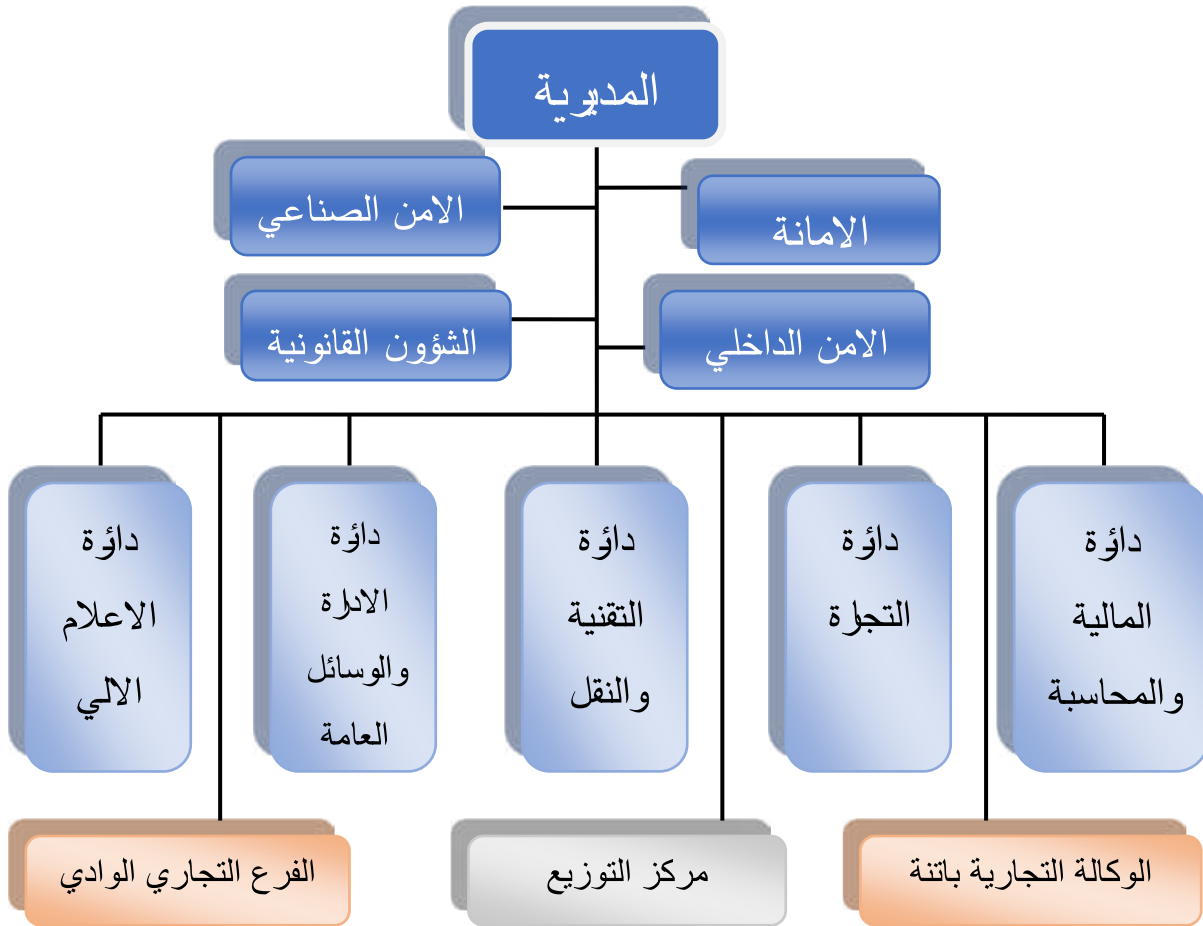
كما تتضمن أيضا للزبائن خدمات ما بعد البيع في مواد الزيوت من حيث الطلبات، المواصفات، والسهر على احترام النظام بحزم في مجالات الأنشطة كالتقنية والنقل والتخزين وغيرها وأحيار تقوم هذه المؤسسة بإدارة خزانة الدولة ومسك المحاسبة العامة للمنطقة التي تتولى الإشراف عليها.

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة نפטال

- تنظيم وتطوير وتسيير النشاطات التجارية، وتوزيع المواد البترولية.
- تخزين ونقل كل المواد البترولية المسوقة عبر التراب الوطني.
- السهر على تطبيق الإجراءات المقررة من طرف الحكومة لترقية غاز البترول المميع والمواد البترولية المسوقة.
- القيام باستعادة الزيوت المستعملة قصد معالجتها وإعادة استعمالها كالشحوم مثلا.
- السهر على الشروع في تطبيق الأعمال التي تهدف إلى الاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية.
- تطوير منشآت التخزين والتوزيع لضمان تغطية أفضل لحاجيات السوق.
- القيام بكل الدراسات المتعلقة بالسوق فيما يخص استعمال واستهلاك المواد البترولية.
- السهر على الشروع في الإجراءات الخاصة بوقاية وحماية البيئة بالاتصال مع الهيئات المعنية.
- ومن الأهداف المستقبلية لمؤسسة نפטال فرع الغاز المميع الشروع في القيام بعملية تجريبية تكمن في استبدال المازوت بالغاز الطبيعي المضغوط، وقد تم تجسيد هذه التجربة في الوقت الحاضر من خلال تركيب الغاز الطبيعي المضغوط في حافلة لنقل المسافرين، وشاحنة لنقل البضائع.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال

الشكل 12 الهيكل التنظيمي للمديرية



المصدر: مؤسسة نفعال

المدير: وهو المنسق الرئيسي بين جميع الدوائر والاقسام، حيث يسعى إلى تحقيق المهام الموكلة إليه والمتمثلة في الرقابة، التسيير، التخطيط والتنظيم، كما يقوم بتحقيق الأهداف الموكلة للمؤسسة.

الأمانة العامة: ويتمثل عملها في تنظيم الملفات المتعلقة بالزبائن والموردين وتنفيذ القرارات المتخذة وغيرها، تسجيل، فرز وترتيب البريد، استقبال المكالمات الداخلية والخارجية، تسيير البريد الصادر والوارد وتنظيم استعمال الوقت للمدير.

المنازعات: وتكمن مهمتها الرئيسية في تنظيم الشؤون القانونية للمؤسسة وتمثيل المؤسسة في المحاكم والإدارة في حالة نزاع والدفاع عن القضايا المتعلقة بوحدة نفعال.

خلية الأمن الصناعي: وتكمن مهمتها في احترام وتطبيق قواعد الأمن الصناعي، وتهتم بالعمال المؤهلين، وتوفر على إمكانيات تمكنها من الرقابة المستمرة من أجل حماية ممتلكات المؤسسة.

خلية الامن الداخلي: وتتمثل مهام هذه الخلية في حماية ممتلكات المؤسسة وامن وسلامة العمال من كل تدخلات خارجية وكل ما هو متعلق بالأمن، وكذلك اعداد تقارير شهرية على الاحداث.

مركز التوزيع: يعتبر هذا المركز العمود الفقري بالنسبة لنشاط الوحدة تتمثل مهامه في تحليل اتجاه السوق المحلي للمنتجات واعداد التقارير دوريا حول الأنشطة يشرف عليه رئيس مركز الذي يقوم بالتنسيق بين كل العمليات المتعلقة بدخول وخروج البضاعة، وهو عبارة عن مركز يتم فيه توزيع المحروقات والزيوت والمطاط الى الزبائن عن طريق شاحنات خاصة بالمؤسسة بعد ان يتم استقبال طلبيات الزبائن وترتيبها حسب الوجهة، ومن مهامه كذلك استلام البضائع وتفريغها في المخازن

الوكالة التجارية باتنة: انضمت هذه الوكالة الى مقاطعة التسويق بسكرة في عام 2007 إثر التغيير الهيكلي الجديد للمؤسسة بعدما كانت تابعة لمقاطعة التسويق باتنة، وتعتبر مهامها مثل مهام مصالح الدوائر التي ستطرق اليها لاحقا، وهي مستقلة من حيث مديرها الذي له السلطة عليها تحت غطاء مدير المقاطعة، ولكن محاسبيا هي تابعة لمقاطعة المحروقات باتنة، لان دائرة المحاسبة والمالية التابعة لباتنة هي التي تشرف على اعداد القوائم المالية للوكالة لذلك هي لا تدخل ضمن الدراسة الميدانية المطبقة على مقاطعة التسويق بسكرة.

الفرع التجاري الوادي: مثله مثل الوكالة التجارية باتنة لكن الاختلاف يكمن في المحاسبة فقط، حيث توكل مهمة اعداد القوائم المالية للفرع التجاري الى دائرة المالية والمحاسبة التابعة للمقاطعة.

المبحث الثاني: تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان

نرمي من خلال هذا الجزء من البحث إلى التعرف على مختلف خصائص أفراد عينة الدراسة، وكذا معرفة استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الإستراتيجي لوحدة نפטال بسكرة، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تضمنتها محاور الاستبيان.

المطلب الأول: اختبار أداة الدراسة (الاستبيان)

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري، ولمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهريا، تم الاستعانة بخبراء في المجال، وفي ضوء آراءهم قمنا بإعادة صياغة بعض عبارات الاستبيان حتى تكون مفهومة وواضحة، لنصل في الأخير إلى الصورة النهائية للاستبيان

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد، ومن أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) على العينة المتحصل عليها (30 فرد)، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات وصدق أداة الدراسة، مع العلم أن معامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

الجدول 6 معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق أداة الدراسة

عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
26	0,933	0.965

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

يوضح الجدول السابق أن معامل الثبات العام للاستبيان جيد، حيث بلغ (0.933)، كما نلاحظ أن معامل الصدق العام عال حيث بلغ (0.965)، وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة جيدة من الثبات.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية

نرمي من خلال هذا المطلب إلى معرفة بعض خصائص أفراد العينة والمتمثلة في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التكوينية.

الفرع الأول: المعلومات الشخصية

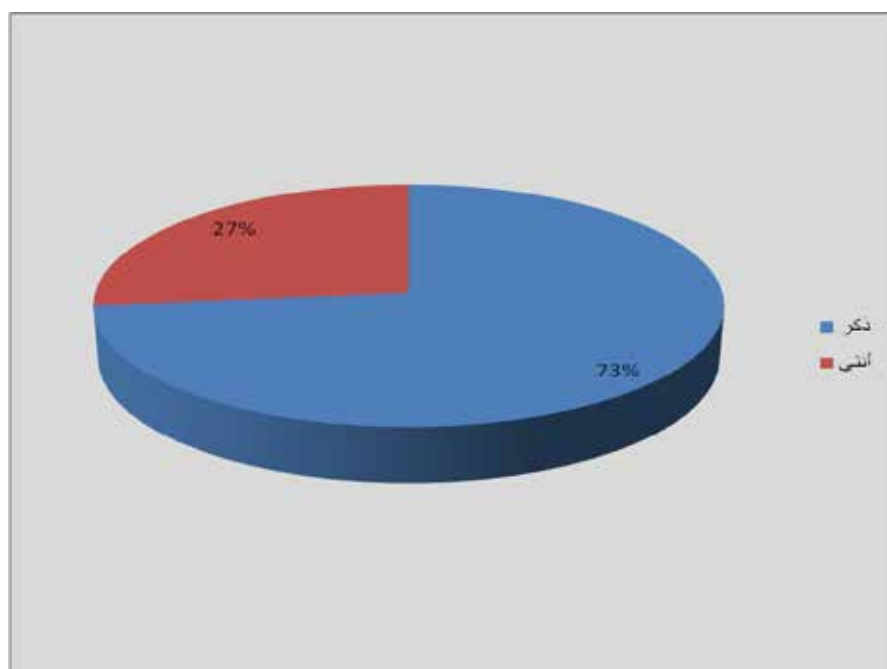
أولاً: الجنس

الجدول 7 توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

النسبة	التكرار		
73,3%	22	ذكر	الجنس
26,7%	8	أنثى	
100,0%	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

الشكل 13 التوزيعات البيانية لأفراد العينة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

يتضح من الجدول والدائرة النسبية الموضحة أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم من الذكور حيث كانت نسبتهم % 73.3 على حساب % 27.7 من الإناث، وهو ما يدل على أن المؤسسة تفضل توظيف الذكور على الإناث نظرا لطبيعة العمل التي تتناسب مع الذكور أكثر من الإناث.

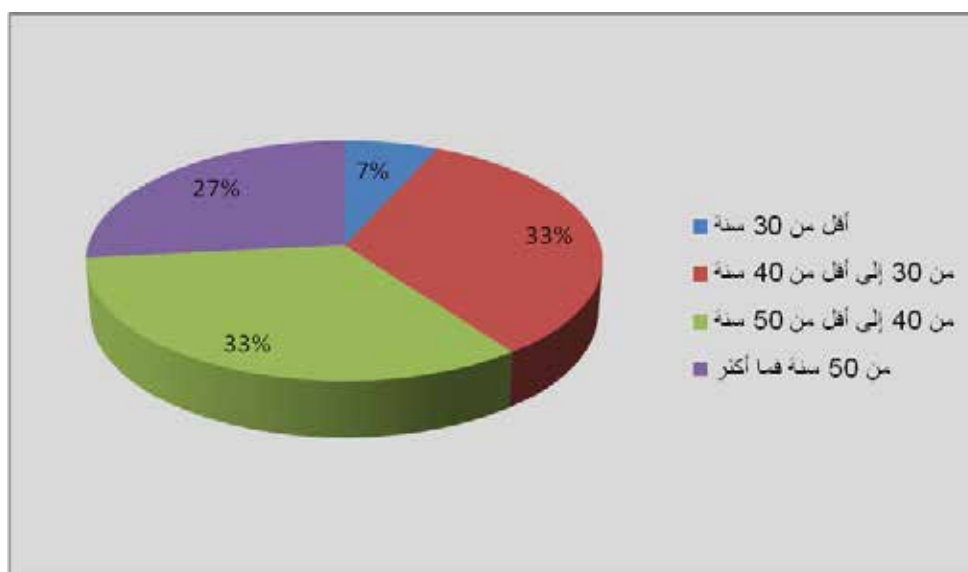
ثانيا: السن

الجدول 8 توزيع أفراد العينة وفق متغير السن

النسبة	التكرار		
6,7%	2	أقل من 30 سنة	السن
33,3%	10	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
33,3%	10	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
26,7%	8	من 50 سنة فما أكثر	
100,0%	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

الشكل 14 نسبة توزيع أفراد العينة وفق متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

يتضح من الجدول والدائرة النسبية الموضحة أعلاه أن أغلب العاملين بنفطال أعمارهم محصورة بين 30 إلى أقل من 40 سنة ومن 40 إلى أقل من 50 سنة حيث بلغت نسبته بالتساوي 33.33%، ثم تليها نسبة الموظفين الذين أعمارهم تتجاوز 50 سنة بنسبة 26.7% وأخيرا نجد فئة الموظفين الذين أعمارهم تقل عن 30 سنة حيث كانت نسبتهم 6.7%، وعليه يمكن القول إن المؤسسة توفر ظروف عمل تجعل من العاملين يقضون سنين طويلة بالعمل فيها.

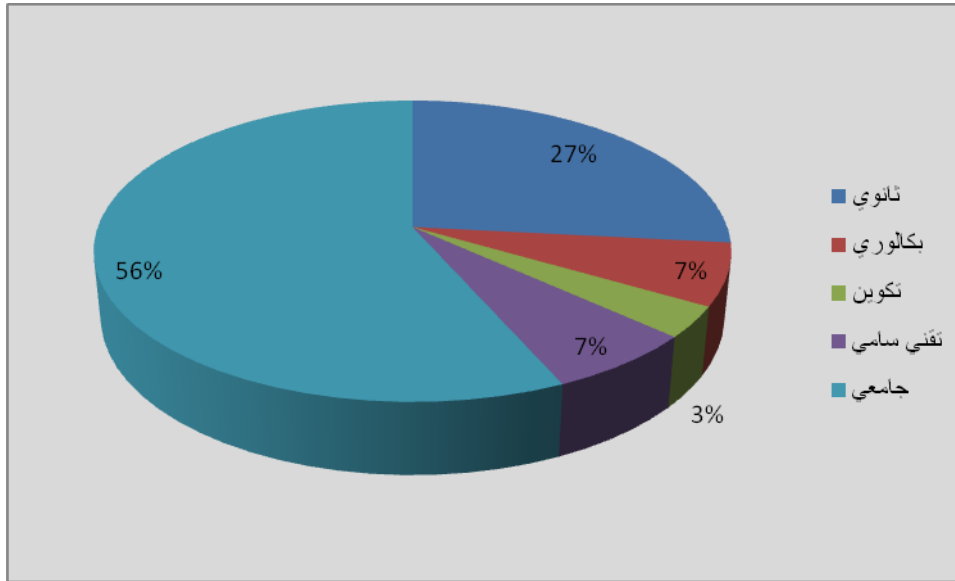
ثالثا: المؤهل العلمي

الجدول 9 توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار		
26,7%	8	ثانوي	المؤهل العلمي
6,7%	2	بكالوريا	
3,3%	1	تكوين	
6,7%	2	تقني سامي	
56,7%	17	جامعي	
100,0%	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

الشكل 15 توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

من خلال الجدول والدائرة النسبية الموضحة أعلاه يتضح أن أغلب أفراد العينة جامعيين ماستر بنسبة 56.7%، ثم يليهم من مؤهلهم العملي ثانوي بنسبة 26.7%، ثم باكالوريا وتقني سامي بالتساوي بنسبة 6.7%، وأخيرا نجد من مؤهلهم العلمي تكوين بنسبة 3.3%، وعليه مما سبق نجد أن مؤسسة نفضال تعتمد بشكل كبير على الجامعيين ككوادر للتسيير الجيد للعملية الإنتاجية وعلى من مؤهلهم ثانوي كعاملين في محطات التوزيع لأنها أعمال لا تحتاج مؤهل علمي كبير.

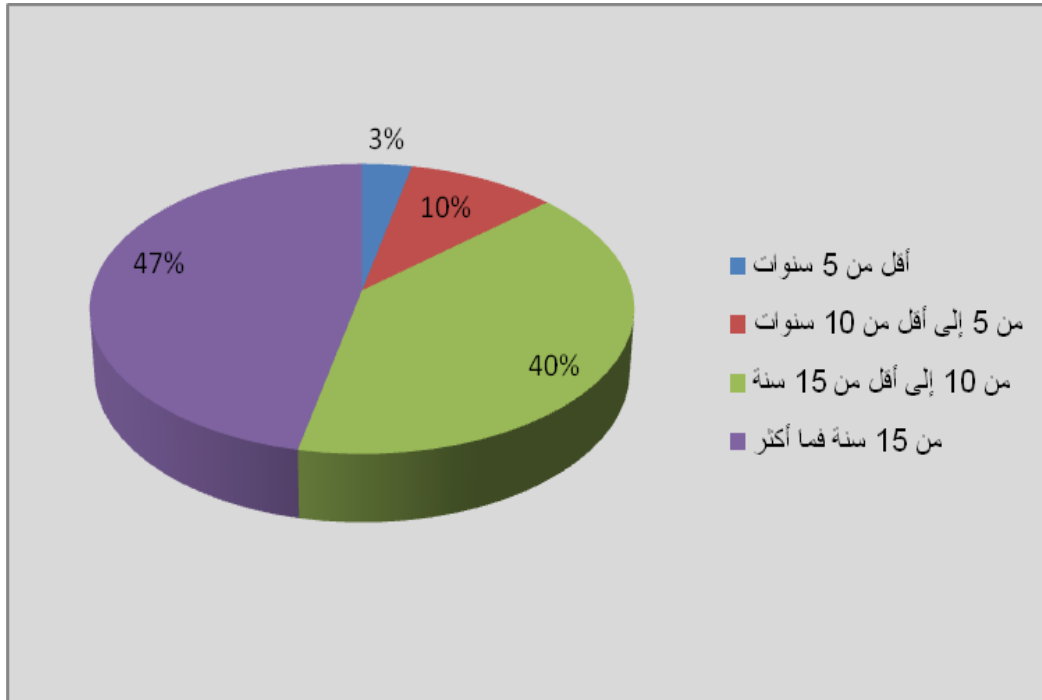
رابعا: سنوات الخبرة

الجدول 10 توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار		
3,3%	1	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
10,0%	3	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
40,0%	12	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
46,7%	14	من 15 سنة فما أكثر	
100,0%	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

الشكل 16 توزيع أفراد العينة وفق سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن أغلب أفراد العينة عدد سنوات خبرتهم تتجاوز 15 سنة بنسبة 46.7%، ثم يليهم من خبرتهم بين 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 40%، ثم يليهم من سنوات خبرتهم بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 10%، وأخيراً نجد من تقل عدد سنوات خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة 3.3%، وعليه هذه النتيجة تؤكد ما وجدناها في الجدول رقم 2 وهو أن المؤسسة توفر جو عمل يجعل العمال يقضون سنوات عديدة في الخدمة والمؤسسة تحافظ على العاملين بها.

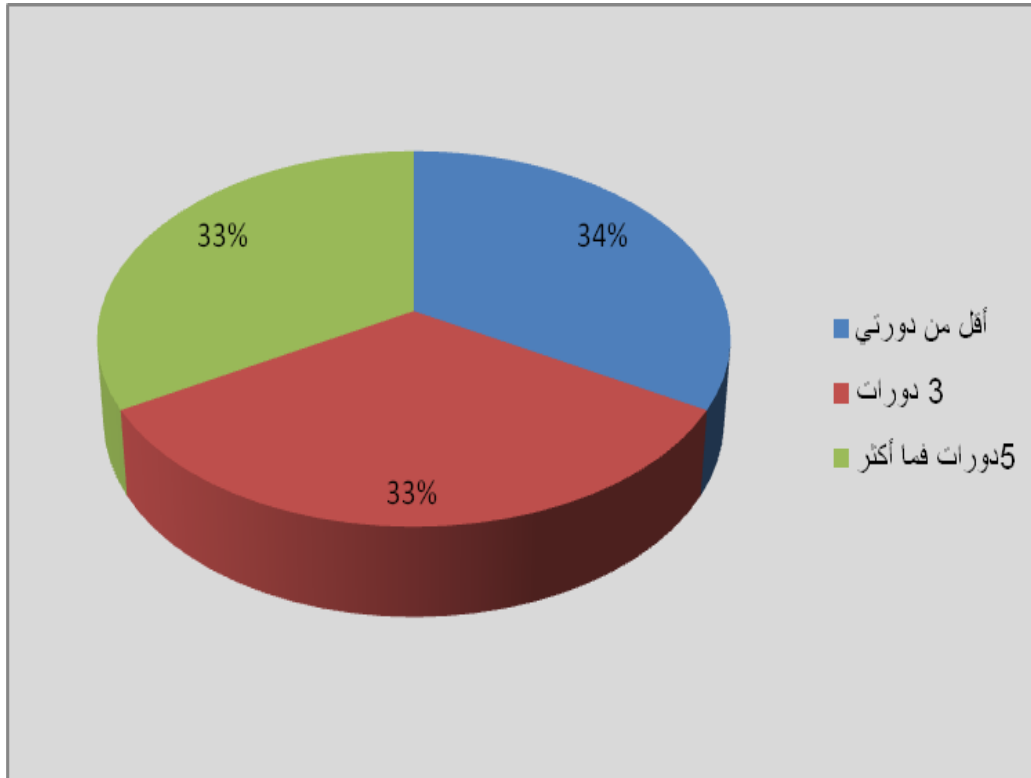
خامساً: عدد الدورات التكوينية

الجدول 11 توزيع أفراد العينة وفق متغير عدد الدورات التكوينية

النسبة	التكرار		
33,3%	10	أقل من دورتي	عدد الدورات التكوينية
33,3%	10	3 دورات	
33,3%	10	5 دورات فما أكثر	
100,0%	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

الشكل 17 توزيع أفراد العينة وفق عدد الدورات التكوينية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن أفراد العينة كلهم استفادوا من دورات تكوينية حيث كانت نسب من استفادوا من أقل من دورتين و3 دورات وأكثر من 5 دورات نسبهم متساوية 33.33%.

سادسا: رقم الأعمال من 2018-2023

نشاط مؤسسة ذات أسهم بدأت نشاطها الإنتاجي برأسمال قدره 30747.000.000.00 دج، ثم تم رفع رأسمالها إلى 40000.000.000.00 دج، ثم إلى 160000.000.000.00 دج إلى يومنا هذا.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج بيانات الفرضية الأولى

للتعرف على الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة وهم العاملين بوحدة نفضال لولاية بسكرة حول متغير البحث والمتمثل في: "بطاقة الأداء المتوازن"، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان وستكون مجالات تحديد الاتجاه العام لإجابات الأفراد كالتالي:

الجدول 12 مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق تماما	(1 - 1.79)
غير موافق	(1.80 - 2.59)
محايد	(2.60 - 3.39)
موافق	(3.40 - 4.19)
موافق تماما	(4.20 - 5)

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الأول: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

في هذا العنصر يتم تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية بالإضافة إلى تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات عن العبارات كما يلي:

أولاً: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي)

تم حساب المتوسط والتكرارات للبعد المالي ببرنامج (SPSS)، حيث كانت النتائج متمثلة في الجدول الموالي:

الجدول 13 المتوسط الحسابي والتكرارات للبعد المالي

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موفق	0,4901	4,0333	0,1	3	0,8667	26	0	0	0,033	1	0	0	تستخدم المؤسسة مؤشرات تحليل الإيرادات والأرباح.
موفق	0,6397	3,9333	0,1	3	0,8	24	0,033	1	0,067	2	0	0	تستخدم المؤسسة مؤشرات مالية تتعلق بتحديد تكاليف المنتجات والخدمات المقدمة.
موفق	0,7397	3,7333	0,0667	2	0,7	21	0,133	4	0,1	3	0	0	تقوم المؤسسة بتحديد مصادر التكاليف الرئيسية وتحليل العوامل التي تؤثر على التكاليف.
موفق	0,8503	3,6333	0,1	3	0,5667	17	0,2	6	0,133	4	0	0	تعتمد المؤسسة على مؤشرات تحليل الأسواق وتحديد غرض النمو في المستقبل.
موفق	1,0148	3,7333	0,1333	4	0,6667	20	0,067	2	0,067	2	0,0667	2	تستعين المؤسسة بمؤشرات لتحليل التوجهات التكنولوجية وتحديد التحديات المستقبلية للمؤسسة.

موفق	0,9523	3,7	0,1	3	0,6667	20	0,133	4	0,033	1	0,0667	2	تعتمد المؤسسة على مؤشر العائد على الإستثمار لتحليل فعالية الإستثمارات وإتخاذ القرارات المستقبلية بشأن الإستثمارات.
موفق	1,0743	3,5333	0,1333	4	0,5	15	0,2	6	0,1	3	0,0667	2	تستخدم المؤسسة مؤشر التدفق النقدي لتحليل القدرة على تمويل العمليات اليومية وإتخاذ القرارات المستقبلية بشأن التمويل.
موفق	0,6734	3,7571											البعد المالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول الذي يقيس درجة اعتماد المؤسسة على المؤشرات المالية في قياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسة نفضال بسكرة من وجهة نظر العاملين، نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عن البعد المالي قد بلغ (757.3) بانحراف معياري (673.0)، ووفقا لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى الدرجة "موافق" والتي تعني أن من وجهة نظر أفراد العينة هناك اعتماد بشكل كبير على المؤشرات المالية لتحليل وضع المؤسسة المالي والذي يمثل عنصر مهم في قياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسة نفضال بسكرة، وهو ما نجده معبر عنه في كون الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عن كل فقرات قياس هذا المتغير كانت متجهة نحو الدرجة "موافق" وهذا يعني أن أفراد العينة متفقين بشكل كبير حول هذا المستوى من الالتزام بالمؤشرات المالية، وخاصة فيما يتعلق باستخدام المؤسسة لمؤشرات تحليل الإيرادات والأرباح حيث بلغ متوسط الإجابات عن هذا العبارة (رقم 1) (4.033) بانحراف معياري (0.490).

ثانيا: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (بعد العملاء)

تم حساب المتوسط والتكرارات لبعد العملاء ببرنامج (SPSS) ، حيث كانت النتائج متمثلة في الجدول الموالي:

الجدول 14 المتوسط الحسابي والتكرارات لبعد العملاء

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موفق	0,8052	3,8	0,1333	4	0,6333	19	0,133	4	0,1	3	0	0	يتم التحقق من رضا العملاء من قبل المؤسسة وذلك للإحتفاظ بهم أكثر.
موفق	0,8976	3,5667	0,0667	2	0,6	18	0,2	6	0,1	3	0,0333	1	تراجع المؤسسة رضا عملائها باستمرار حول التحسين المستمر لجودة المنتجات المقدمة لهم.
موفق	0,7849	3,7333	0,1	3	0,6333	19	0,167	5	0,1	3	0	0	تستخدم المؤسسة مؤشرات لقياس تكرار الطلب من طرف العملاء الدائمين.
موفق	0,6618	3,9	0,1333	4	0,6667	20	0,167	5	0,033	1	0	0	تهتم المؤسسة بدراسة شكاوى الزبائن.

موفق	0,7739	3,7667	0,1	3	0,6667	20	0,133	4	0,1	3	0	0	تستخدم المؤسسة مؤشرات تعبر عن معدل الرضا عن المنتجات المقدمة والشكاوى المستلمة من العملاء.
موفق	0,7849	3,7333	0,1333	4	0,5333	16	0,267	8	0,067	2	0	0	تهتم المؤسسة ببناء علاقات طيبة مع زبائنها من خلال تقديم تسهيلات لكسب ولائهم.
موفق	0,6263	3,75											بعد العملاء

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول الذي يقيس درجة اهتمام المؤسسة برضا العملاء كعنصر مهم في قياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسة من وجهة نظر العاملين، نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عن بعد العملاء قد بلغ (3.75) بانحراف معياري (0.626)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى الدرجة "موافق" والتي تعني أن من وجهة نظر أفراد العينة هناك اهتمام كبير من طرف مؤسسة نفضال بسكرة برضا العملاء والذي يمثل عنصر مهم في قياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة، وهو ما نجده معبر عنه في كون الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عن كل فقرات قياس هذا المتغير كانت متجهة نحو الدرجة "موافق" وهذا يعني أن أفراد العينة متفقين بشكل كبير حول هذا المستوى من الالتزام بتحقيق رضا العملاء، وخاصة فيما يتعلق بامتثال المؤسسة بدراسة شكاوى الزبائن حيث بلغ متوسط الإجابات عن هذا العبارة (رقم 4) (3.9) بانحراف معياري (0.661).

ثالثاً: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (بعد العمليات الداخلية)

تم حساب المتوسط والتكرارات لبعدها العمليات الداخلية ببرنامج (SPSS)، حيث كانت النتائج متمثلة في الجدول الموالي:

الجدول 15 المتوسط الحسابي والتكرارات لبعدها العمليات الداخلية

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موفق	0,7022	3,7	0,1	3	0,5333	16	0,333	10	0,033	1	0	0	تتحقق المؤسسة من بلوغ أهدافها من خلال تحسين العمليات الداخلية.
موفق	0,4807	3,9	0,0667	2	0,7667	23	0,167	5	0	0	0	0	تستخدم المؤسسة مؤشرات الجودة والإنتاجية ونسبة الخسائر.
موفق	0,6397	3,9333	0,1333	4	0,7	21	0,133	4	0,033	1	0	0	تستخدم المؤسسة مؤشرات السلامة والصحة المهنية وسلامة الموظفين من أجل تحديد العوامل التي تؤثر عليها.
موفق	0,8087	3,6333	0,1333	4	0,4333	13	0,367	11	0,067	2	0	0	تتم المؤسسة بتخفيض تكاليف الإنتاج.
محايد	1,0554	3,3	0,0667	2	0,4333	13	0,333	10	0,067	2	0,1	3	تقوم المؤسسة بتخفيض الوقت الضائع في العملية الإنتاجية.

موفق	0,8172	3,7667	0,1	3	0,6667	20	0,167	5	0,033	1	0,0333	1	تسهل المؤسسة على تقديم خدمات ما بعد البيع لعملائها.
موفق	0,4926	3,7056											بعد العمليات الداخلية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول الذي يقيس درجة اهتمام المؤسسة بتحسين كفاءة العمليات الداخلية كعنصر مهم في قياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسة من وجهة نظر العاملين، نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عن بعد العمليات الداخلية قد بلغ (3.705) بانحراف معياري (492.0)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى الدرجة "موافق" والتي تعني أن من وجهة نظر أفراد العينة هناك اهتمام كبير من طرف مؤسسة نفضال بسكرة بتحسين مختلف العمليات الداخلية والتي تمثل عنصر أساسي في قياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة، وهو ما نجد معبر عنه في كون الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عن أغلب فقرات قياس هذا المتغير كانت متجهة نحو الدرجة "موافق" وهذا يعني أن أفراد العينة متفقين بشكل كبير حول هذا المستوى من الالتزام في تحسين العمليات الداخلية، ماعدا جزئية كون المؤسسة تقوم بتخفيض الوقت الضائع في العملية الإنتاجية والمعبر عنها في الفقرة رقم 5 جاءت بدرجة "محايد" وهذا يعني أنه من وجهة نظر العمال المؤسسة تقوم بجهود متوسطة فيما يتعلق بخفض الوقت الضائع في العملية الإنتاجية، أيضا يجدر بنا ذكر أن المؤسسة تقوم بجهود أكبر فيما يتعلق بالاهتمام باستخدام مؤشرات السلامة والصحة المهنية وسلامة الموظفين من أجل تحديد العوامل التي تؤثر عليها حيث بلغ متوسط الإجابات عن هذا العبارة (رقم 4) (3.933) بانحراف معياري (0.639).

رابعاً: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (بعد التعلم والنمو)

تم حساب المتوسط والتكرارات لبعدها التعلم والنمو ببرنامج (SPSS)، حيث كانت النتائج متمثلة في الجدول الموالي:

الجدول 16 المتوسط الحسابي والتكرارات لبعدها التعلم والنمو

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موفق	1,1326	3,6	0,1667	5	0,5	15	0,2	6	0,033	1	0,1	3	تعرض المؤسسة على تطوير الموارد البشرية.
موفق	1,04	3,5667	0,1	3	0,5667	17	0,233	7	0	0	0,1	3	تهتم المؤسسة بالإستثمار في التدريب والتطوير والإبتكار مع توفير برامج تدريبية كافية.
محايد	1,0334	3,3667	0,0667	2	0,4667	14	0,333	10	0,033	1	0,1	3	تستخدم المؤسسة مؤشرات نسبة العاملين المقربين والمؤهلين.
موفق	1,0086	3,5	0,1333	4	0,4333	13	0,267	8	0,133	4	0,0333	1	تستخدم المؤسسة مؤشرات تعبر عن مدى الإبتكار والتحسين المستمر في المؤسسة.
محايد	0,9523	3,3	0,0667	2	0,4	12	0,333	10	0,167	5	0,0333	1	توزيع الأعمال والمهام بين العاملين بشكل عادل.

موفق	0,7497	3,7	0,0667	2	0,6333	19	0,267	8	0	0	0,0333	1	تقوم المؤسسة بالتطوير التكنولوجي للمعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات.
محايد	0,9353	3,2333	0,0667	2	0,3	9	0,5	15	0,067	2	0,0667	2	تهتم المؤسسة باستقطاب الأفراد ذوي القدرات المتميزة.
موفق	0,7408	3,4667											بعد التعلم والنمو

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول الذي يقيس درجة اهتمام المؤسسة بترقية وتعليم وتنمية عنصرها البشري كعنصر مهم في قياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسة من وجهة نظر العاملين، نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عن بعد التعلم والنمو قد بلغ (3.466) بانحراف معياري (0.740)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى الدرجة "موافق" والتي تعني أن من وجهة نظر أفراد العينة هناك اهتمام كبير من طرف مؤسسة نفضال بسكرة بتعليم وتنمية المستوى الفكري والمعرفي لعمالها وهذا ما يمثل عنصر أساسي في قياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة، وهو ما نجده معبر عنه في كون الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عن أغلب فقرات قياس هذا المتغير كانت متجهة نحو الدرجة "موافق" وهذا يعني أن أفراد العينة متفقين بشكل كبير حول هذا المستوى من الالتزام بتعليم وتنمية مستويات العمال، ماعدا بعض الجزئيات والمتمثلة في مضمون العبارات رقم 3، 5، 7 والتي جاءت بدرجة "محايد" وهذا يعني أنه من وجهة نظر العمال المؤسسة تقوم بجهود متوسطة فيما يتعلق باستخدام مؤشرات نسبة العاملين المقربين والمؤهلين، توزيع الأعمال والمهام بين العاملين بشكل عادل، الاهتمام باستقطاب الأفراد ذوي القدرات المتميزة، أيضا يجدر بنا ذكر أن المؤسسة تقوم بجهود أكبر فيما يخص التطوير التكنولوجي للمعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات حيث بلغ متوسط الإجابات عن هذا العبارة (رقم 6) (3.7) بانحراف معياري (0.749).

ويتم تقييم الأداء المالي من

على المنشأة تحاول تقليل هذا الفارق بين درجتي أداء المؤسسة لبطاقتين الأداء المتوازن بأبعادها

المتحقق وحجم المبيعات، ويجب هذا

الضروري أن تؤخذ المقاييس المالية دائماً

الشركة مقياساً مهماً للنجاح، وذلك عند

في التكنولوجيا في الأنظمة الموجودة بالمنشأة
الجدول الموالي:

الجدول 17 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

58

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
موفق	0,67	3,7571	البعد المالي
موفق	0,63	3,75	بعد العملاء
موفق	0,49	3,7056	بعد العمليات الداخلية
موفق	0,74	3,4667	بعد التعلم والنمو
موفق	0,63	3,67	بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول الذي يقيس درجة استخدام المؤسسة لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها من وجهة نظر العاملين، نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عن بطاقة الأداء المتوازن قد بلغ (3.67) بانحراف معياري (0.63)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى الدرجة "موافق" والتي تعني أن من وجهة نظر أفراد العينة هناك استخدام بشكل كبير لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها من طرف مؤسسة نفضال بسكرة والتي بدورها تلعب دور مهم في قياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة، وهو ما نجده معبر عنه في كون الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عن كل أبعاد هذا المتغير كانت متجهة نحو الدرجة "موافق" وهذا يعني أن أفراد العينة متفقين بشكل كبير حول هذا المستوى من التطبيق لأبعاد بطاقة الاداء المتوازن ، وخاصة فيما يتعلق اهتمام المؤسسة باستخدام البعد المالي حيث بلغ متوسط الإجابات عن هذا البعد (3.75) بانحراف معياري (0.67).

المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان والمتعلقة بمحور الخصائص الشخصية والوظيفية، محور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، يأتي هذا المبحث كمحاولة لمعرفة استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسة نفضال، معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS).

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

وكانت هذه الفرضية تحت مسمى "لا يمكن استخدام بطلقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة في قياس الأداء الإستراتيجية لمؤسسة نفضال بسكرة".

لاختبار هذه الفرضية سنقوم بالاستعانة ببيانات الجدول رقم (14) والذي يقيس درجة استخدام المؤسسة لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها من وجهة نظر العاملين، نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عن بطاقة الأداء المتوازن قد بلغ (3.67) بانحراف معياري (63.0)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى الدرجة "موافق" والتي تعني أن من وجهة نظر أفراد العينة هناك استخدام بشكل كبير لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها من طرف مؤسسة نفضال بسكرة، وهذا يعني أنه يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها في قياس الأداء الإستراتيجية لمؤسسة نفضال بسكرة، ومنه تكون الإجابة على التساؤل الأساسي كالتالي:

"يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة في قياس الأداء الإستراتيجية لمؤسسة نفضال بسكرة"

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

وكانت هذه الفرضية تحت مسمى: "لا يمكن استخدام البعد المالي في قياس الأداء الإستراتيجية لمؤسسة نفضال بسكرة".

لاختبار هذه الفرضية سنقوم بالاستعانة ببيانات الجدول رقم (10) والذي يقيس درجة اعتماد المؤسسة على المؤشرات المالية في قياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسة نفضال بسكرة من وجهة نظر العاملين، نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عن البعد المالي قد بلغ (3.757) بانحراف معياري (673.0)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى الدرجة "موافق" والتي تعني أن من وجهة نظر أفراد العينة هناك اعتماد بشكل كبير على المؤشرات المالية لتحليل وضع المؤسسة المالي، وهذا يعني أنه يمكن استخدام البعد المالي في قياس الأداء الإستراتيجية لمؤسسة نفضال بسكرة، ومنه تكون الإجابة على التساؤل الفرعي الأول كالتالي:

"يمكن استخدام البعد المالي في قياس الأداء الإستراتيجية لمؤسسة نفضال بسكرة"

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

وكانت هذه الفرضية تحت مسمى: "لا يمكن استخدام بعد العملاء في قياس الأداء الإستراتيجية لمؤسسة نفضال بسكرة".

لاختبار هذه الفرضية سنقوم بالاستعانة ببيانات الجدول رقم (11) الذي يقيس درجة اهتمام المؤسسة برضا العملاء كعنصر مهم في قياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسة من وجهة نظر العاملين، نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عن بعد العملاء قد بلغ (3.75) بانحراف معياري (626.0)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى الدرجة "موافق" والتي تعني أن من وجهة نظر أفراد العينة هناك اهتمام كبير من طرف مؤسسة نفضال بسكرة برضا العملاء، وهذا يعني أنه يمكن استخدام بعد العملاء في قياس الأداء الإستراتيجية لمؤسسة نفضال بسكرة، ومنه تكون الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني كالتالي:

"يمكن استخدام بعد العملاء في قياس الأداء الإستراتيجية لمؤسسة نفضال بسكرة"

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

وكانت هذه الفرضية تحت مسمى: "لا يمكن استخدام بعد العمليات الداخلية في تقييم وقياس الأداء الإستراتيجية لمؤسسة نفضال بسكرة".

لاختبار هذه الفرضية سنقوم بالاستعانة ببيانات الجدول رقم (12) الذي يقيس درجة اهتمام المؤسسة بتحسين كفاءة العمليات الداخلية كعنصر مهم في قياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسة من وجهة نظر العاملين، نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عن بعد العمليات الداخلية قد بلغ (3.705) بانحراف معياري (0.492)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى الدرجة "موافق" والتي تعني أن من وجهة نظر أفراد العينة هناك اهتمام كبير من طرف مؤسسة نפטال بسكرة بتحسين مختلف العمليات الداخلية، وهذا يعني أنه يمكن استخدام بعد العمليات الداخلية في قياس الأداء الإستراتيجية لمؤسسة نפטال بسكرة، ومنه تكون الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث كالتالي:

"يمكن استخدام بعد العمليات الداخلية في تقييم وقياس الأداء الإستراتيجية لمؤسسة نפטال بسكرة"

المطلب الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

وكانت هذه الفرضية تحت مسمى: "لا يمكن استخدام بعد التعلم والنمو في تقييم وقياس الأداء الإستراتيجية لمؤسسة نפטال بسكرة".

لاختبار هذه الفرضية سنقوم بالاستعانة ببيانات الجدول رقم (13) الذي يقيس درجة اهتمام المؤسسة بترقية وتعليم وتنمية عنصرها البشري كعنصر مهم في قياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسة من وجهة نظر العاملين، نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عن بعد التعلم والنمو قد بلغ (3.466) بانحراف معياري (0.740)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى الدرجة "موافق" والتي تعني أن من وجهة نظر أفراد العينة هناك اهتمام كبير من طرف مؤسسة نפטال بسكرة بتعليم وتنمية المستوى الفكري والمعرفي لعمالها، وهذا يعني أنه يمكن استخدام بعد العمليات الداخلية في قياس الأداء الإستراتيجية لمؤسسة نפטال بسكرة، ومنه تكون الإجابة على التساؤل الفرعي الرابع كالتالي:

"يمكن استخدام بعد التعلم والنمو في تقييم وقياس الأداء الإستراتيجية لمؤسسة نפטال بسكرة".

مناقشة وتحليل النتائج المتوصل إليها في الدراسة

يهدف هذا الفصل إلى معرفة النتائج التي استخلصتها الباحثة من الدراسة الحالية، والتي قامت على فكرة كيفية استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الإستراتيجي، حيث يتناول هذا الجزء مناقشة وتفسير أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء الفروض الرئيسية والفرعية التي بنيت عليها

مناقشة وتفسير النتائج

• الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وبين الأداء الإستراتيجي، وينتق من هذه الفرضية الفرضيات الأربع التالية:

• الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحور المالي وبين قياس الأداء الإستراتيجي، حيث تشير نتائج إختبار هذه الفرضية إلى وجود علاقة طردية بين المحور المالي والأداء الإستراتيجي، وبالتالي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الأولى

• الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور العملاء وبين قياس الأداء الإستراتيجي، حيث تؤكد نتائج إختبار هذه الفرضية إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور العملاء وقياس الأداء الإستراتيجي، حيث أثبتت أنه هناك علاقة طردية قوية، وبالتالي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية

• الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين منظور العمليات الداخلية وبين قياس الأداء الإستراتيجي، حيث تثبت نتائج الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور العمليات الداخلية وقياس الأداء الإستراتيجي، حيث توجد علاقة طردية قوية بين المتغيرين وبالتالي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثالثة

• الفرضية الفرعية الرابعة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور التعلم والنمو وبين قياس الأداء الإستراتيجي، حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور التعلم والنمو وبين قياس الأداء الإستراتيجي، حيث يشير إختبار هذه الفرضية إلى وجود علاقة طردية قوية، بين العمل خلال منظور التعلم والنمو بالمؤسسة، وبين قياس الأداء الإستراتيجي، وبالتالي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الرابعة

خلاصة الفصل الثالث

في هذا البحث الميداني قمنا بإجراء دراسة إحصائية استقصائية بمؤسسة نفطال بسكرة، حول إستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الإستراتيجي بالمؤسسة سألقة الذكر، من أجل الإجابة عن التساؤل الرئيسي: كيف يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة في قياس الأداء الإستراتيجية لمؤسسة نفطال بسكرة ؟

وعليه تم الاعتماد على طريقة الاستبيان والذي وزع على عينة قوامها (30) عامل من داخل مؤسسة نفطال بسكرة، وبعد تفرغ وتحليل بيانات محاور الاستبيان توصلنا إلى أنه:

- يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة في قياس الأداء الإستراتيجية لمؤسسة نفطال بسكرة
- يمكن استخدام البعد المالي في قياس الأداء الإستراتيجية لمؤسسة نفطال بسكرة.
- يمكن استخدام بعد العملاء في قياس الأداء الإستراتيجية لمؤسسة نفطال بسكرة.
- يمكن استخدام بعد العمليات الداخلية في قياس الأداء الإستراتيجية لمؤسسة نفطال بسكرة.
- يمكن استخدام بعد التعلم والنمو في قياس الأداء الإستراتيجية لمؤسسة نفطال بسكرة

خاتمة

خاتمة

إن قياس الأداء الإستراتيجي من المواضيع الهامة التي تأخذ حيزا كبيرا لدي المسؤولين وصناع القرار في المؤسسة، كما تعتبر من العمليات الهامة التي تمارسها الإدارة الحديثة على جميع مستويات المؤسسة، إبتداء من الإدارة العليا وإنهاء بالعاملين في الاقسام ووحدات الإنتاج، ولكي تحقق العملية أهدافها المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق، وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج.

كما يجب مواكبة تلك العملية حتى تتلاءم مع الظروف التي تفرزها التغيرات على مستوى محتوى العمل وأساليب أدائه، والتغير في الخصائص المعرفية ومهارات العاملين، إضافة إلى التغير في العوامل الخارجية التي تنعكس على عمل المؤسسات

لهذا فإن عملية التقييم الإستراتيجي، تتطلب تصورا شاملا، واستيعابا دقيقا، ووعيا عميقا لدى الإدارة العليا في المؤسسة وكافة صناع القرار فيها، بأن أداء المؤسسة هو محصلة متكاملة لنتائج أعمالها في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ومن أجل ربط كل هذه المتغيرات، عمد الفكر الحديث إلى إستخدام فلسفات ومدخل وأساليب وآليات إدارية حديثة تخدم توجهات المؤسسة في الإرتقاء بالأداء مستقبلا واكتساب مزايا تنافسية، وبدأت هذه التقنيات بالتدخل في التصورات والتنبؤات المستقبلية للمؤسسة بنماذج عديدة، تصبح خطوط عريضة لتوجهاتها ورؤيتها التي ترسمها لمواجهة التهديدات، أو إستغلال الفرص المتاحة لها. وهنا تظهر أهمية الأساليب الإدارية في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي الذي تنتهجه أي مؤسسة

نتائج الدراسة

حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف عن استخدام ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسة نفضال، ووفقا للجانبين النظري والتطبيقي توصلنا الى مجموعة نتائج نذكر منها:

- تمثل بطاقة الأداء المتوازن استجابة متكاملة لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة، مما ادى الى ضرورة تطوير اساليب قياس الأداء الاستراتيجي لها
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من اهم المفاهيم الحديثة التي ظهرت مؤخرا نتيجة التقدم التكنولوجي وحدة المنافسة.
- تتمتع بطاقة الأداء المتوازن بالمرونة اذ يمكن اضافة مؤشرات وحذف اخرى، كما انها تقلل من التركيز على المجالات المالية فقط
- تعد بطاقة الأداء المتوازن نظام اداري يتطلب وجود رؤية واستراتيجية واضحة واهداف معبر عنها كميا وقابلة للمقياس ومؤشرات تحددها في ظروف وواقع عملها.
- لدى المؤسسة من الكفاءات والمؤهلات للاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء الاستراتيجي وتنفيذ الاستراتيجية بمشاركة ومساعدة جميع المستويات بها.
- هناك امكانية تطبيق المؤسسة لعدة مؤشرات لتقييم الأداء الاستراتيجي.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

الكتب

- 1 أحمد يوسف دودين. (2009). بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات غستخدمها في منظمات الأعمال. عمان، الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع
- 2 حسن إبراهيم بلوط. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي. بيروت: دار النهضة العربية.
- 3 خالد محمد طلال بني حماد، و وائل محمد إدريس. (2007). الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، منهج معاصر. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 4 رهام محمد إبراهيم الشراوي. (2018). إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين إنتاجية المنظمات العامة، دراسة تطبيقية. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- 5 سعد صادق البحيري. (2004). إدارة توازن الأداء. القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 6 طاهر محسن منصور الغالي، و وائل محمد صبحي إدريس. (2009). الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط1. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- 7 طاهر محمد منصور الغالي، و وائل محمد صبيحي إدريس. (2009). أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن. عمان: دار وائل للنشر.
- 8 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2009). بطاقة الأداء المتوازن، المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- 9 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، و رمضان فهم غريبة. (2006). التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن. المنصورة، مصر: المكتبة العصرية.
- 10 عبد السلام أبو قحفن. (2003). أساسيات التنظيم والإدارة. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- 11 عريوة محاد، و طلال زغبة. (2020). بطاقة الأداء المتوازن المستدام. المسيلة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
- 12 علي السلمي. (1985). إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية. القاهرة: مكتبة غريب.
- 13 مجيد الكرخي. (2007). الأداء باستخدام النسب المالية. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 14 مزفت أحمد محمد فرح. (2020). إستخدام بطاقات الأداء المتوازن لتحسين أداء الخدمات الإلكترونية، دراسة ميدانية. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- 15 نعمة عباس الحفاجي، و إحسان محمد غي. (2015). إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية، منظور متعدد الأبعاد. عمان، الأردن: دار الأم للنشر والتوزيع.
- 16 نحال فريد مصطفى. (2003). مبادئ وأساسيات الإدارة المالية. مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.

- 17 وائل محمد صبحي إدريس، و طاهر محسن منصور الغالي. (2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. عمان: دار وائل للنشر.
- 18 وائل محمد صبحي إدريس، و طاهر محسن منصور منصور الغالي. (2009). المنظور الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 19 رامز رمضان محمد حسين. (2019). إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، دراسة ميدانية (المجلد 10). كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

الرسائل الجامعية

- 20 أونيس سناء. (2016/2015). مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مطاحن الأوراس، وحدة أريس. مذكرة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 21 حسين حساني. (2011). تقييم الأداء في مؤسسات التأمين الجزائرية. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. الجزائر: جامعة الجزائر 3
- 22 ريعة أحمد الصغير. (2014/2013). تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO. رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسنطينة: جامعة قسنطينة 2
- 23 زكية مقري. (10-11 نوفمبر 2009). مؤشرات تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة ملبنة الأوراس باتنة. أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة منشورات مخبر السياسات والإستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر. المسيلة: جامعة المسيلة.
- 24 سامية عون الله، وعواطف صابت. (2018/2017). بطاقة الأداء المتوازن كآلية لتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS تبسة. رسالة الماستر أكاديمي (ل م د). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تبسة: جامعة العربي التبسي.
- 25 قويدر الواحد عبد الله. (2015/2014). دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق المسؤوليات الاجتماعية للمؤسسات. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3
- 26 لطرش وليد. (2018/2017). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر. أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
- 27 محمد قريشي. (2014). التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

المداخلات والمؤتمرات

28 بن عبد فريد، وحدنانة أسماء. (10-11 نوفمبر 2009). التكنولوجيا والتنمية المستدامة. مداخلة مقدمة إلى المنتدى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة. المسيلة: جامعة محمد بوضياف.

المجلات

29 حسين قاضي وآخرون. (2007). أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن للأداء في المصارف، دراسة تطبيقية في المصرف العقاري السوري. مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 29.

30 سحر طلال إبراهيم. (2013). تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للإتصالات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 35

31 السعيد بريش، ونعيمة يحيوي. (2012). أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها. مجلة أداء المؤسسات العدد 01

32 الشيخ الداوي. (2009). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث العدد 07.

33 طوطاوي زوليخة. (2013). فعالية الأنظمة التربوية ومؤشرات قياسها. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية.

34 عبد المالك مزهودة. (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية العدد 01.

35 علاء محمد ملو العين. (2015). إتخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الإستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد 42.

36 مروان محمد أبو فضة، وماهر موسى درغام. (2009). أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية، العدد 17.

37 مزريق عاشور. (2013). بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الإستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال. مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 04.

38 معتصم فضل، وعبد الرحيم عبد الحميد. (2006). بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات. مجلة العلوم الاقتصادية.

39 عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو (ديسمبر 2015)، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية، دراسة حالة مؤسسة نפטال- مقاطعة الوقود حاسي مسعود (2011-2014)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية.

العدد 03

مصادر إلكترونية

40. <https://tinyurl.com/vcay59fm>

41. David P Norton, & Robert S Kaplan. (2003). Comment utiliser le tableau de bord Prospectif. Paris: Edition d'organisation.
42. Frank Figge et al. (2002). The sustainability balanced scorecard, linking sustainability management to business strategy. Business Strategy and the Environment Edition 11.
43. Hanne Norreklit. (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. Management Accounting Reserch.
44. J. Mouristen et al. (Année). Dealing with the knowledge economy: intellectual capital versus balanced scorecard (Vol. 6). Cité: Journal of intellectual Xapital.
45. Juan Solano & Other. (2002). System quality management using balanced scorecard, Managing the corporate IS. Venezuela: Organization in the 21st Century, English Americas Conference on Information systems.
46. Manel Benzerafa. (2007). L'universalité d'un outil de gestion en question, Cas de la Balanced Scorecard dans les administrations de l'Etat. Thèse de Doctorat en Management Publique. Centre d'études et de recherches sur les organisations et sur les stratégies, Paris.
47. Milad Abdelnabi Salem. (2012). Balanced Scorecard, Weaknesses, Strengths, and its ability as performance management system versus other performance management system. Jornal of Environment and Erth Science, Edition 2. Volume 9
48. Nelson Waweru. (s.d.). Nelson Waweru, Predicting change in management accounting systems: the effects of competitive strategy (Vol. 2). New York: Global journal of business research.
49. Paol R Niven. (2005). Balanced Scorecard Dignostics, Maintaining Maximum Performance. USA: wiley & Sons.
50. Robert S Kaplan, & David Notrton. (January - February 1996). Using the balanced dcorecard as a strategic management system. Harvard Business Review

ملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية



الموضوع

إستمارة دراسة ميدانية

فضلا وليس أمرا في إطار إعداد مذكرة ليسانس الموسومة بـ: "إستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الإستراتيجي دراسة حالة نفضال وحدة بسكرة"، نرجو من سيادتكم الإجابة بدقة عن تساؤلات هذا الإستبيان، بهدف التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي الوحدة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، نرجو منكم وضع الإشارة (X) في المربع المناسب، كما أحيطكم علما بأن هذا الإستبيان يهدف إلى مقاصد علمية ولا يتضمن أية أهداف أو بيانات شخصية مع جزيل الشكر والإمتنان

تحت إشراف الأستاذة:

• سلاف رحال

من إعداد الطالبة

• عبلة طيبي

السنة الجامعية: 2022 2023

ملاحق

المحور الأول: المعلومات الشخصية

1 الجنس:

ذكر

أنثى

2 السن

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة

من 50 سنة فما أكثر

3 المؤهل العلمي

ثانوي بكالوريا تكوين تقني سامي جامعي

4 سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات من 20 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فما أكثر

5 مجال الوظيفة:

6 عدد العمال من 2018 إلى 2023:

7 عدد الدورات التكوينية

أقل من دورتين 3 دورات 5 دورات فما أكثر

8 رقم الأعمال من 2018-2023:

المحور الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي)

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في الوحدة محل الدراسة والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لإختيارك

الرقم	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تستخدم المؤسسة مؤشرات تحليل الإيرادات والأرباح					
2	تستخدم المؤسسة مؤشرات مالية تتعلق بتحديد تكاليف المنتجات والخدمات المقدمة.					
3	تقوم المؤسسة بتحديد مصادر التكاليف الرئيسية وتحليل العوامل التي تؤثر على التكاليف					
4	تعتمد المؤسسة على مؤشرات تحليل الأسواق وتحديد غرض النمو في المستقبل					
5	تستعين المؤسسة بمؤشرات لتحليل التوجهات التكنولوجية وتحديد التحديات المستقبلية للمؤسسة.					
6	تعتمد المؤسسة على مؤشر العائد على الإستثمار لتحليل فعالية الإستثمارات وإتخاذ القرارات المستقبلية بشأن الإستثمارات.					
7	تستخدم المؤسسة مؤشر التدفق النقدي لتحليل القدرة على تمويل العمليات اليومية وإتخاذ القرارات المستقبلية بشأن التمويل.					

المحور الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (بعد العملاء)

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس بعد العملاء في الوحدة محل الدراسة والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لإختيارك:

ملاحق

الرقم	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يتم التحقق من رضا العملاء من قبل المؤسسة وذلك للإحتفاظ بهم أكثر.					
2	تراجع المؤسسة رضا عملائها باستمرار حول التحسين المستمر لجودة المنتجات المقدمة لهم					
3	تستخدم المؤسسة مؤشرات لقياس تكرار الطلب من طرف العملاء الدائمين.					
4	تهتم المؤسسة بدراسة شكاوى الزبائن.					
5	تستخدم المؤسسة مؤشرات تعبر عن معدل الرضا عن المنتجات المقدمة والشكاوى المستلمة من العملاء.					
6	تهتم المؤسسة ببناء علاقات طيبة مع زبائنهم من خلال تقديم تسهيلات لكسب ولائهم.					

المحور الرابع: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (بعد العمليات الداخلية)

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس بعد العمليات الداخلية في الوحدة محل الدراسة والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لإختيارك:

الرقم	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تتحقق المؤسسة من بلوغ أهدافها من خلال تحسين العمليات الداخلية.					
2	تستخدم المؤسسة مؤشرات الجودة والإنتاجية ونسبة الخسائر.					
3	تستخدم المؤسسة مؤشرات السلامة والصحة المهنية وسلامة الموظفين من أجل تحديد العوامل التي تؤثر عليها.					
4	تهتم المؤسسة بتخفيض تكاليف الإنتاج.					
5	تقوم المؤسسة بتخفيض الوقت الضائع في العملية الإنتاجية.					

ملاحق

					تسهل المؤسسة على تقديم خدمات ما بعد البيع لعملائها.	6
--	--	--	--	--	---	---

المحور الخامس: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (بعد التعلم والنمو)

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس بعد التعلم والنمو في الوحدة محل الدراسة والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لإختيارك:

الرقم	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تعرض المؤسسة على تطوير الموارد البشرية.					
2	تهتم المؤسسة بالإستثمار في التدريب والتطوير والإبتكار مع توفير برامج تدريبية كافية.					
3	تستخدم المؤسسة مؤشرات نسبة العاملين المؤهلين.					
4	تستخدم المؤسسة مؤشرات تعبر عن مدى الإبتكار والتحسين المستمر في المؤسسة.					
5	توزيع الأعمال والمهام بين العاملين بشكل عادل.					
6	تقوم المؤسسة بالتطوير التكنولوجي للمعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات.					
7	تهتم المؤسسة باستقطاب الأفراد ذوي القدرات المتميزة.					

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 16-05-2023
إلى السيد: مدير شركة نفطال - بسكرة



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية

الرقم: 660 / ك.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب:

1 - طي عبلة

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: إدارة إستراتيجية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب:

" استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسة نفطال "

تحت إشراف: د/رحال سولاف

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام



16/05/23