



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة الأعمال

شعبة: علوم التسيير

**دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي  
للمؤسسة  
ملبنة سيدي خالد - تيارت (دراسة ميدانية)**

تحت إشراف:

ا. صحراوي جمال الدين

من إعداد الطلبة:

- بن صحراوي عبد الرحمن

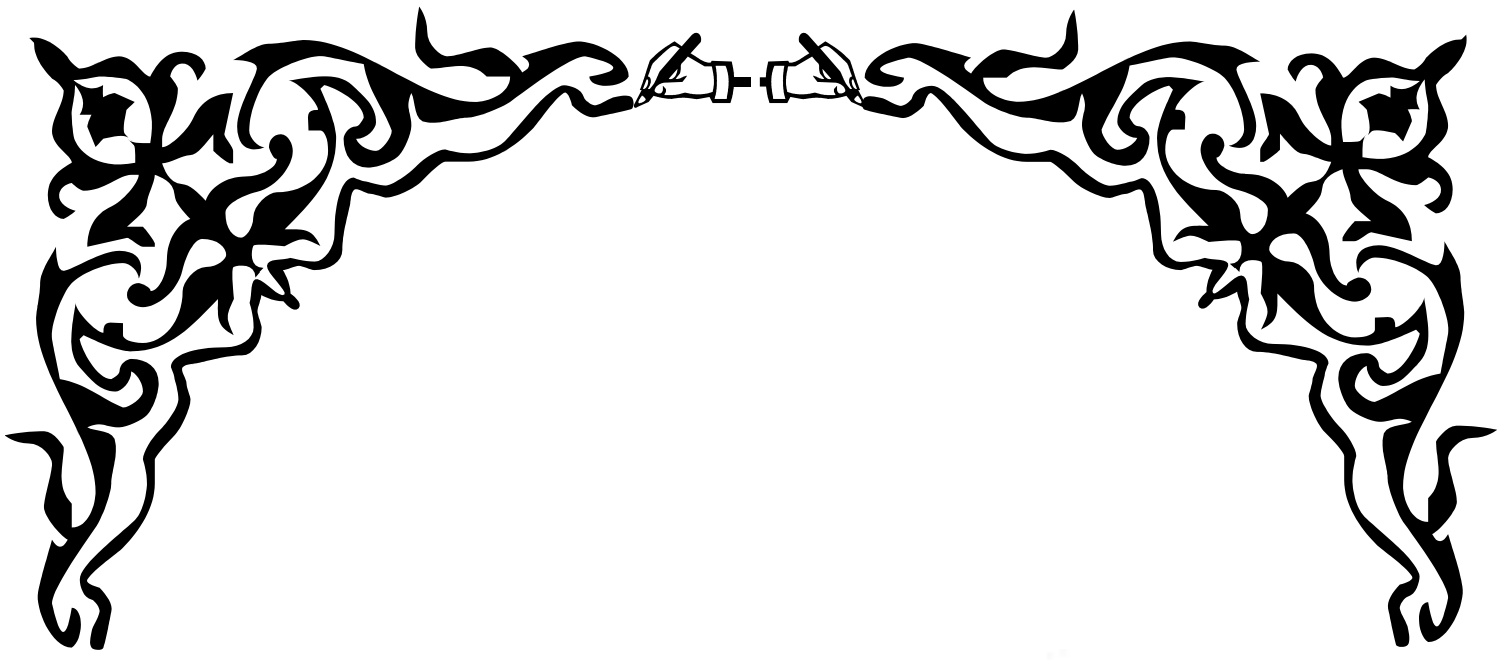
- مزوار محمد

لجنة المناقشة:

الصفة	الدرجة العلمية	إسم ولقب الأستاذ:
رئيسا	أستاذ محاضر - أ-	حسين يحي
مقررا	أستاذ محاضر (ب)	صحراوي جمال الدين
مناقشا	أستاذ مساعد - أ-	خاشعي محمد
مناقشا	أستاذ محاضر - أ-	بلخضر ناصيرة

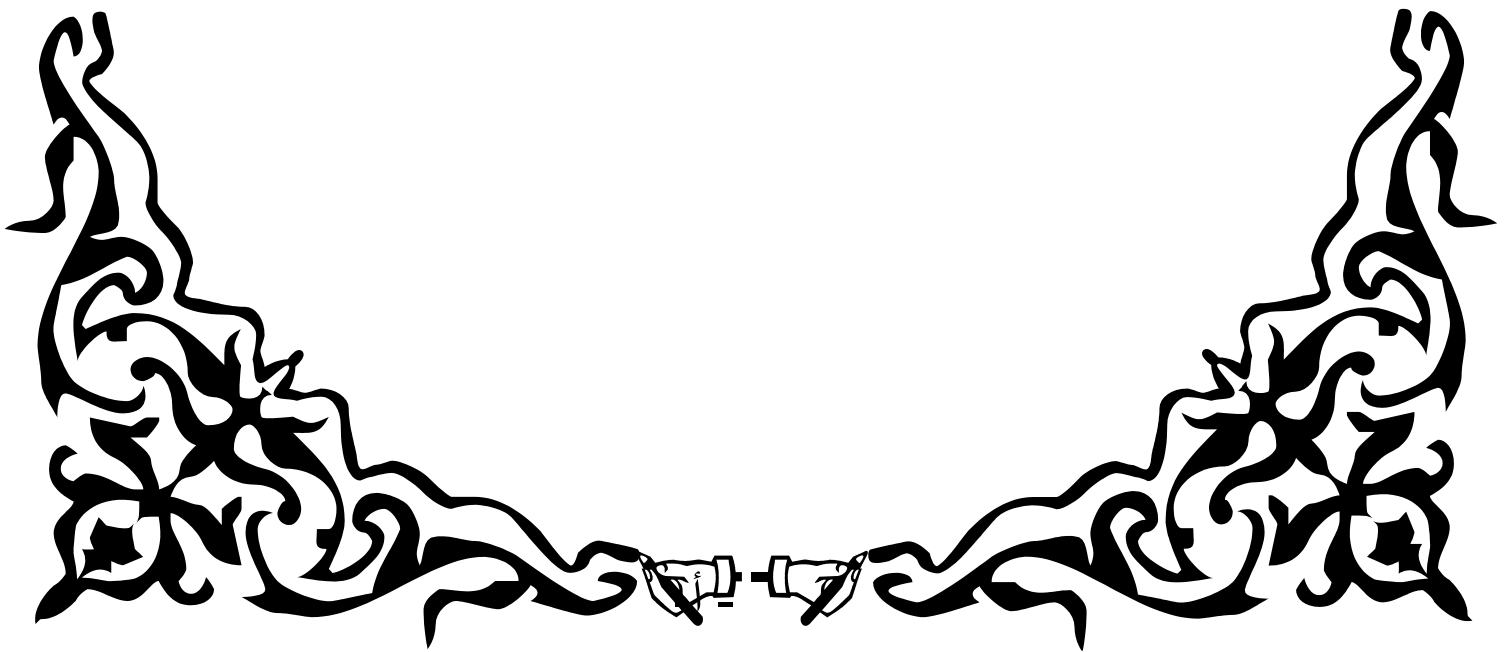
نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: .....

السنة الجامعية: 2022/2021



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Handwritten Arabic calligraphy in a bold, stylized script. The text is the Basmala (Bismillah), the opening of many Islamic prayers and documents. The letters are thick and black, with small numbers (1, 2, 3, 4, 5) and arrows indicating the direction and order of the strokes for each letter. The text is centered within a dashed-line rectangular frame.



# شكر و تقدير

قال رسول الله (صلى الله عليه و سلم): "من صنع إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما

تكافئونه فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه". .... رواه أبو داوود.

أولا نشكر الله العلي القدير الذي أنعم علينا بنعمة العقل و الدين و بفضلہ أتمننا عملنا، فله الحمد و الشكر أولا و آخرا.

ثم نشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لنا يد المساعدة، وفي مقدمتهم الأستاذ الفاضل " صحراوي جمال الدين " الذي أشرف على إخراج هذا العمل من غير سأم أو ملل، فقد كان يحثنا على البحث و يقوي عزيمتنا عليه، فكان للعطاء قرينا.. فله من الله الأجر ومنا كل التقدير حفظه الله ومنتعه بالصحة و العافية و نفع بعلمه.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة موظفي ملبنة سيدي خالد ولاية تيارت و بالأخص السيد هبول عبدالقادر " على كل ما قدمه من معلومات قيمة لنا و على مجهوداته الغير متوقعة في توجيهنا و مساهمته معنا في إنهاء بحثنا. كما لا يفوتنا أن نشكر كل أساتدتنا في الكلية في سبيل تعليمنا و جعلنا مانحن عليه اليوم و ما سنكون مستقبلا إن شاء الله.

وفي الختام نسأل الله العلي العظيم أن يتقبل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم وأن يوفقنا جميعا لما يحب ويرضاه.

# إهداء

نهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما.

إلى إخوتي وأخواتي وعائلاتهم

إلى شيخنا ومعلمنا بالمدرسة القرآنية " بلهزيل الناصر " أدام الله عليه موفور الصحة

والعافية

إلى كل الأصدقاء والزملاء الذين تشرفنا بمعرفتهم

إلى كل طالب علم نهدي لك ثمرة جهدنا و عملنا المتواضع

## ❖ فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	البسملة
	كلمة شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال و الملاحق
	الملخص
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن و الأداء الإستراتيجي</b>	
03	المبحث الأول : مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن
03	المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن و كيفية تطبيقها
03	أولاً: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
08	ثانياً: مكونات بطاقة الأداء المتوازن
09	ثالثاً: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
17	رابعاً: عوائق بطاقة الأداء المتوازن
17	خامساً: مقومات بطاقة الأداء المتوازن
18	المطلب الثاني: الإدارة الإستراتيجية و أساليب تقييم الأداء
18	أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية
19	ثانياً: المسار العام للإدارة الاستراتيجية
20	ثالثاً: أدوات الإدارة الاستراتيجية
23	رابعاً: الأداء الاستراتيجي
25	المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كأداة للأداء الاستراتيجي (الرقابة الاستراتيجية)
25	المطلب الأول: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالتخطيط الاستراتيجي
26	المطلب الثاني: العلاقة بين رؤية و استراتيجية المؤسسة و بطاقة الأداء
27	المطلب الثالث: العلاقة بين رسالة المؤسسة و بطاقة الأداء المتوازن
28	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
28	المطلب الأول: الدراسات المحلية
31	المطلب الثاني: الدراسات العربية

34	المطلب الثالث: الدراسات الاجنبية
38	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن و أثرها في تقييم الأداء الاستراتيجي لملمبة سيدي خالد-تيارت</b>	
41	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
41	المطلب الأول: عرض حول المؤسسة
45	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للملمبة
46	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
48	المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة
48	المطلب الأول: وصف إحصائي لعينة الدراسة
53	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة
57	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
64	خلاصة الفصل الثاني
66	الخاتمة
70	المصادر والمراجع
76	الملاحق

## ❖ قائمة الجداول و الأشكال

### ❖ قائمة الجداول:

الصفحات	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	مقاييس بعد التعلم و النمو	الجدول رقم (1-1)
23	مفاهيم الأداء الاستراتيجي	الجدول رقم (2-1)
46	عدد الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة	الجدول رقم (2 - 1)
47	مقياس ليكارت الخماسي	الجدول رقم (2-2)
48	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	الجدول رقم (2 - 3)
49	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	الجدول رقم (2 - 4)
50	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	الجدول رقم (2-5)
51	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	الجدول رقم (2 - 6)
52	معاملات الثبات لمحاو الدراسة	الجدول رقم (2-7)
53	المتوسط المرجح للمستوى	الجدول رقم (2-8)
54	درجة إجابات أفراد العينة للمحور الأول	الجدول رقم (2-9)
55	درجة إجابات أفراد العينة للمحور الثاني	الجدول رقم (2-10)
56	درجة إجابات أفراد العينة للمحور الثالث	الجدول رقم (2-11)
57	نتائج اختبار (T- Test) الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن المحاور	الجدول رقم (2-12)
58	نتائج اختبار (T- Test) الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن المحور الأول	الجدول رقم (2-13)
59	نتائج اختبار (T- Test) الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن المحور الثاني	الجدول رقم (2-14)
60	نتائج اختبار (T- Test) الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن المحور الثالث	الجدول رقم (2-15)
61	الانحدار المتعدد بين المحاور الثلاثة والأداء الاستراتيجي لملمبة سيدي خالد	الجدول رقم (2-16)
61	نموذج تحليل التباين ANOVA للانحدار	الجدول رقم (2-17)

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن	الشكل رقم (1-1)
05	مراحل التطور الثلاث لبطاقة الأداء المتوازن	الشكل رقم (1-2)
09	مناظير بطاقة الأداء المتوازن	الشكل رقم (1-3)
10	مفهوم القيم المقترحة	الشكل رقم (1-4)
26	العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن ومراحل التخطيط الاستراتيجي	الشكل رقم (1-5)
45	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	الشكل رقم (2-1)
48	متغير الجنس	الشكل رقم (2-2)
49	متغير المستوى التعليمي	الشكل رقم (2-3)
50	متغير المركز الوظيفي	الشكل رقم (2-4)
51	متغير سنوات الخبرة	الشكل رقم (2-5)



الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
74	الإستبيان	01
74	محاور الإستبيان	02
75	معاملات الثبات ألفا كرونباخ	03
76	تحليلات عينات أفراد الدراسة	04
76	المتوسطات الحسابية للمحاور الثلاثة	05
77	اختبار الفرضيات للمحاور الثلاثة	06
77	الإنحدار المتعدد بين المحاور الثلاثة و الأداء الاستراتيجي	07
77	تحليل التباين ANOVA	08
78	طلب اجراء تربص ميداني	09

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، حيث تقييم الأداء كان يقتصر على النتائج المالية فقط ليشمل جانب غير المالي، وقد أجريت هذه الدراسة بملبنة سيدي خالد ولاية تيارت، باعتماد الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، بغية التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي، و قد خلصت نتائج هذه الدراسة إلى ان أبعاد البطاقة قد أثبتت فعاليتها ونجاحتها في رسم استراتيجية المؤسسة محل الدراسة، وكذا باتخاذ القرارات كأهداف استراتيجية لدعم المركز التنافسي، وتساهم أيضا بدورها في كشف تعارض الخطط وكيفية معالجتها، وبالتالي تقييم الأداء الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، الأداء الاستراتيجي، المركز التنافسي، استخدام ملبنة سيدي خالد لبطاقة الأداء المتوازن.

### **Abstract:**

This study aims to attempt to show the role of the balanced scorecard as a modern method in evaluating the strategic performance of the organization. The study was conducted in Sidi Khaled, Tiaret, by adopting the questionnaire as a basic tool for data collection, in order to identify the extent to which the balanced scorecard is used in evaluating strategic performance. The results of this study concluded:

- Dimensions of the card has proven its effectiveness and efficiency in drawing up the strategy of the institution under study.
- The dairy focuses on achieving the highest level of turnover, so we find it focuses on the largest possible number of customers at the expense of others. By allocating the preparation of their own conditions books and important shares of milk for them.
- The institution trains its employees and frameworks during certain periods to participate in achieving the set goals.

**Keywords:** Balanced Scorecard - Strategic Performance - Strategic Decisions - Supporting the Competitiveness Center.

# مقدمة

تسعى المؤسسات الاقتصادية في العصر الحديث إلى مسؤوليات أخرى، إضافة إلى تحقيق أقصى إنتاج بتكاليف أقل ونوعية أفضل، ومن هذه المسؤوليات تحقيق أهداف اجتماعية وأخرى بيئية قد تكون مباشرة أو غير مباشرة، ينتظر منها تحقيق أهداف غير مالية تصب في قالب تحقيق الهدف الأول والأسمى للمؤسسة الاقتصادية، ألا وهو تحقيق أعلى ربح ممكن مع شيء من الأهداف الاستراتيجية الأخرى.

وتقتضي عمليات تحقيق الأهداف والغايات المستقبلية التي تسعى إليها أي مؤسسة اقتصادية، وضع خطط واستراتيجيات، لن يكون إلا بالاستعانة بنظام كامل وشامل، يعتمد إلى قياس وتقييم كافة الأفراد الناشطين والفاعلين في المؤسسة، إضافة إلى أقسامهم، وبالتالي المؤسسة ككل.

ولعدة عقود مضت، كان قياس وتقييم الأداء يقتصر على النتائج المالية فقط، ولكن هذا غير كاف للتأكد من سلامة تحقيق المؤسسة لرؤيتها ورسالتها ومدى تحقيق أهدافها على المدى الطويل، مما جعل العديد من المؤسسات في حاجة ماسة إلى أساس منهجي واضح لقياس الأداء يقيس النتائج المالية وغير المالية. لذلك اقترح كل من " Kaplan Norton and " منهجا يعتمد عليه كنظام لقياس وتقييم الأداء يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية سميت بطاقة الأداء المتوازن<sup>1</sup>، حيث يتم بموجب هذه الأداة، ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف استراتيجية، ومقاييس، وقيم مستهدفة، وخطوات إجرائية ومبادرات، فهي على وصف مبتكرها منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية تمكن المؤسسة في حال بنائها من تقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن.

ولتوضيح دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي خاصة على مستوى المؤسسات الجزائرية، تم اختيار ملبنة سيدي خالد بولاية تيارت كحالة يتم التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي، وعلى ضوء كل هذا نطرح الإشكالية التالية:

ما هو الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية (ملبنة سيدي خالد)؟

وعليه تلوح لنا في الأفق عدة تساؤلات حول الموضوع وهي كالاتي:

- كيف يمكن اتخاذ القرارات الاستراتيجية عن طريق بطاقة الأداء المتوازن؟
- هل الأهداف الاستراتيجية المحققة تدعم مركز التنافسية؟
- هل تساعد بطاقة الأداء المتوازن في كشف الاختلالات في الخطط و اقتراح الحلول؟

<sup>1</sup> BSC Balanced Scorecard

- هل تطبق مؤسسات اقتصادية في الجزائر مقاييس استراتيجية واضحة بحيث تشكل نموذجاً للقياس يمكن من تحقيق الأداء الاستراتيجي؟

### وللإجابة عن التساؤلات السابقة نفتح الفرضية التالية:

- استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الأهداف الاستراتيجية و دعم مركز التنافسية.
- تستخدم الملينة سيدي خالد بولاية تيارت بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها الاستراتيجي.

### - أهمية الدراسة:

إن أهمية هذه الدراسة تمثلت في بطاقة الأداء المتوازن ودورها في حياة المؤسسة التي تساعد على تحقيق المزايا التنافسية، وتكتسي عملية قياس وتقييم الأداء في المؤسسة أهمية بالغة من أجل إيضاح الرؤية لبلوغ الأهداف، لذا فأهمية هذه الدراسة تكمن في التعرض أساليب قياس وتقييم الأداء بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لقياس وتقييم الأداء في الإدارة الاستراتيجية، ومحاولة إظهار فعاليتها وقدرتها على مسايرة التطورات ومواكبة التطلعات المستقبلية للمؤسسة على المدى الطويل.

### - أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- بيان نماذج تقييم وقياس الأداء المستحدثة من خلال التعرض لبطاقة الأداء المتوازن كأساس لهذه الدراسة.
- محاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة انتاج الحليب بتيارت، والاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تقديم مقترحات لتطبيقه على المؤسسات الجزائرية بشكل عام.

### - مبررات اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب كانت وراء اختيار الموضوع تمثلت في:

- وجود إهمال في استعمال بطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية في كثير من المؤسسات، واعتماد مسيرتها على الأدوات التقليدية في التسيير.
- أهمية الموضوع بالنظر إلى التطورات الحديثة في مجال الإدارة واستخدام الأساليب الإدارية في تفسير الأداء المنجز.

## - منهجية وأدوات البحث المستخدمة في الدراسة:

تماشياً مع طبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة ارتأينا الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لعرض ما هو متوفر أكاديمياً من معلومات عن الموضوع، مع محاولة تحليل هذه الحقائق للوصول إلى إبداء الاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة.

## - حدود الدراسة:

- تقتضي منهجية البحث العلمي ضرورة تحديد البعد المكاني والزمني لأي بحث.
- **البعد المكاني:** تخص الدراسة التي أجريت بملبنة سيدي خالد بتيارت.
- **البعد الزمني:** تم الاعتماد على الفترة الزمنية والمقدرة بشهر كامل ابتداء من 05 ماي 2022 إلى غاية 05 جوان من نفس السنة للدراسة التطبيقية بالمؤسسة.

## - الصعوبات التي واجهتنا أثناء الدراسة:

- تتمثل بالدرجة الأولى في الحصول على المعلومات الخاصة بالدراسة التي أخذت جزءاً كبيراً مما ساهم في التأخر في إنجاز الدراسة التطبيقية.
- ضيق الوقت
- قلة المراجع المتخصصة والمتعلقة بموضوع بطاقة الأداء المتوازن.
- **خطة البحث:**

من أجل تحقيق هدف الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين رئيسيين هما:

**الفصل الأول:** تم تخصيصه للإطار النظري للدراسة، حيث تناولنا من خلاله الجانب النظري حول بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة.

**الفصل الثاني:** قدمنا من خلاله الجانب التطبيقي لدراسة الدور الفعال الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة من خلال:

- اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة.
- اتخاذ القرارات كأهداف استراتيجية لدعم مركز التنافس.
- بطاقة الأداء المتوازن أداة لكشف تعارض الخطط الاستراتيجية وتقييمها ومعالجتها

# الفصل الأول

الإطار النظري لبطاقة الأداء  
المتوازن و الأداء الاستراتيجي

## تمهيد

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة القصور الذي أحدثته أساليب الرقابة المالية التقليدية، والتي يرى البعض أنها توقفت عن التطور منذ عام 1925م، إذ ظهرت كأداة استراتيجية لقياس أداء الوحدات ومدى تحقيقها لرسالتها وأهدافها الاستراتيجية، ويختلف هذا الأسلوب عن الأسلوب المالي التقليدي الذي يقيس أداء الوحدة بالربحية المباشرة ويتجاهل عوامل أخرى من شأنها التأثير على أداء الوحدة وتطويره، وعلى ضوء ما سبق سوف يقسم هذا الفصل إلى مبحثين ، المبحث الأول: مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن والمبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كأداة للأداء الاستراتيجي.



## المبحث الأول: مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن

## المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن وكيفية تطبيقها

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفاهيم عامه حول بطاقة الأداء المتوازن من حيث النشأة والتطور والمفهوم والفوائد والخصائص و الأهمية.

## أولاً: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

## 1- نشأة بطاقة الأداء المتوازن (Origination of the Balanced Scorecard)

اتجهت الوحدات الاقتصادية إلى تطوير وابتكار أنظمة ومؤشرات أداء تتجه للمستقبل وتأخذ في اعتبارها الزبائن والعمليات التشغيلية والحاجة إلى الابتكار والتحسين المستمر، بما يوفر مدخلا أكثر توازنا وتقارير وتفسيرات أفضل لأداء الوحدة الاقتصادي<sup>1</sup>، وهذا ما أدى إلى ظهور بطاقة الأداء المتوازن، إذ كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن عام 1990م على يد الباحثين (Robert Kaplan) أستاذ في جامعة هارفارد و (David Norton) خبير استشاري في منطقة بوسطن وذلك من خلال دراسة دامت عاما كاملا<sup>2</sup>.

أطلق عليها بطاقة الأداء المتوازن وقد تعرضت بيئة الأعمال داخل وخارج الوحدات الاقتصادية إلى مجموعة من المتغيرات التي أثرت على مختلف نواحي الأداء فيها مما دعا الوحدات إلى الاتجاه نحو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن<sup>3</sup>.

## 2- تطور بطاقة الأداء المتوازن The Evolution of the Balanced Scorecard

تطورت بطاقة الأداء المتوازن منذ تسعينات القرن الماضي، بعد أن أدركت الوحدات الاقتصادية ان هناك أسبابا للأداء غير المرضي، إذ تم تطويرها من خلال ثلاث مراحل أساسية أسفرت عن ظهور ثلاثة أجيال لبطاقة الأداء المتوازن يمكن توضيحها بالآتي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> أبو محسن، أحمد محمد، مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل مقدمة إلى مجلس كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص48.

<sup>2</sup> عوض، فاطمة رشدي سويلم، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن BSC ونظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل مقدمة إلى مجلس كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص97.

<sup>3</sup> أبو قمر، محمد أحمد محمد، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل مقدمة إلى مجلس كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص144.

<sup>4</sup> أبو جزر، حمد أحمد حمد، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC كأداة لتقويم أداء البنك الاسلامي الفلسطيني، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل مقدمة إلى مجلس كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص89.

**2-1-الجيل الأول 1992:** وصفت بطاقة الأداء المتوازن منذ بداية ظهورها بأنها عبارة عن أداة لإدارة وقياس وتقييم الأداء وذلك بعد دراسة لشركات متعددة أجريت من قبل كل من Kaplan & Norton، الهدف منها هو تزويد المديرين بموجز مختصر لعوامل النجاح الرئيسة التي يمكن تحقيقها من الأعمال وتسهيل مواءمة العمليات التجارية مع الإستراتيجية الشاملة، وقد تحددت بأربعة أبعاد، إذ انه بالإضافة إلى المقاييس المالية تم تشجيع المديرين على النظر في اتخاذ مقاييس مستمدة من ثلاثة أبعاد أخرى من الأعمال هي الزبائن، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، إذ يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة وان اقتراح ربط رؤية وأهداف الوحدة الاقتصادية بمنظورات البطاقة جاء ليساعد في اختبار واستخدام قياسات تشجع موازنة الأداء في المديات المختلفة، لذلك عرفت هذه المرحلة البطاقة واعتبرتها كنظام لتطوير الأداء إذ تعطي مؤشرات للمنظورات الأربعة انطلاقاً من الرؤية والأهداف الموضوعية وتتغير هذه المؤشرات بتغير الرؤية الاستراتيجية<sup>1</sup>.

**2-2- الجيل الثاني 1996:** تمثل هذا الجيل في تحول بطاقة الأداء المتوازن لتصبح أداة لرسم ووضع الإستراتيجية للوحدة الاقتصادية ككل بجميع مستوياتها ومجالاتها في المحاور الأربعة التي تتضمنها، بحيث لم يعد الأمر يقتصر على وضع مستويات مستهدفة للأداء بتلك المحاور، بل بصياغة استراتيجية عامة تضم جميع هذه المحاور فيما بينها، يتفرع عنها خطط وبرامج بجميع المستويات والمجالات والأنشطة التي تتضمنها. وعليه أصبح من الواضح أن بطاقة الأداء المتوازن تقدم عملية هامة لتطبيق الإستراتيجية و الحصول على تغذية مرتدة عنها وذلك بالتركيز على الوحدة الاقتصادية مستقبلاً، وهذا ينقل البطاقة من نظام لتقييم الأداء إلى نظام إدارة استراتيجي يواكب عصر المعلومات<sup>2</sup>.

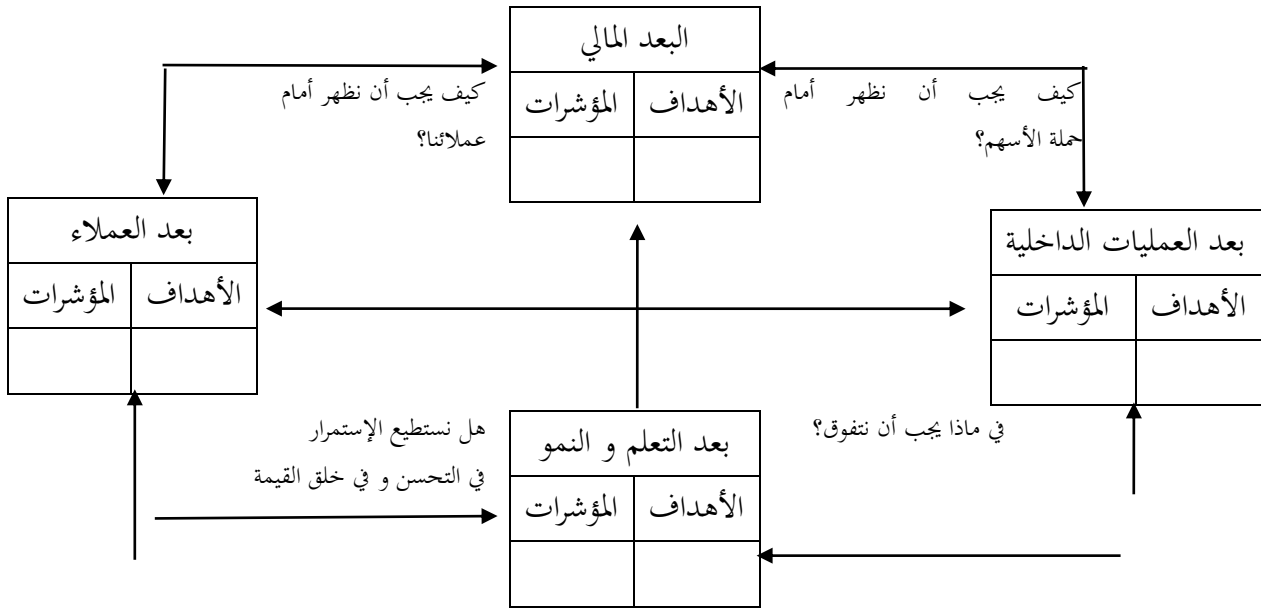
وتعد هذه المرحلة مهمة جداً لظهور ما يعرف بعلاقة السببية بين الرؤية والاستراتيجية وبين المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

ويمكن توضيح الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن بالشكل البياني الآتي:

<sup>1</sup> بالسكة، صالح، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية رسالة ماجستير في علوم التسيير مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحان عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص144.

<sup>2</sup> الكفراوي، نرمين محمد، تطبيق مدخل التقييم المتوازن للأداء BSC بقطاع الفنادق بمصر، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، 2010، ص99.

الشكل (1-1) يوضح الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن



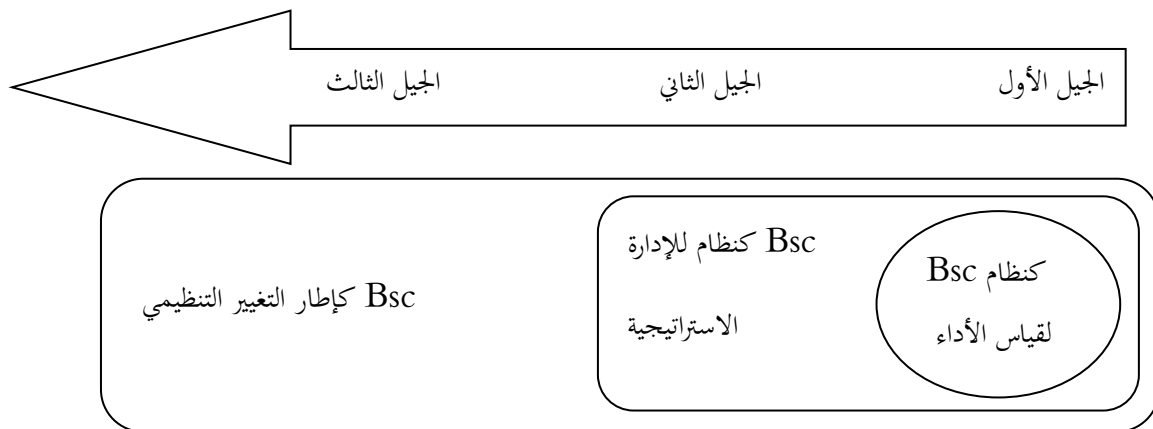
Source: (Kaplan, Robert S. & Norton, David P, The Balanced Scorecard – Translating.

**2-3- الجيل الثالث 2000:** ظهر هذا الجيل لتحسين خصائص واليات تصميم الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن من أجل إعطائها صيغا وظيفية أفضل وأكثر ارتباطا بالجوانب الإستراتيجية للأداء، إذ تلخصت المكونات الأساسية لهذا الجيل من بطاقة الأداء المتوازن بالآتي:

- بيان الغاية؛
- الأهداف الإستراتيجية؛
- المقاييس و المبادرات.

ويمكن عرض مراحل التطور الثلاث لبطاقة الأداء المتوازن في الشكل الآتي:

الشكل (1-2) يوضح مراحل التطور الثلاث لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي الإدريسي، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 140.

### 3- تعاريف بطاقة الأداء المتوازن Concept of Balanced Scorecard هناك تعاريف

عديدة لبطاقة الأداء المتوازن يمكن التطرق إلى بعض منها كما يأتي:

- عرفها الدهان بأنها "عبارة عن نظام إداري في مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء مقرونة بعوامل النجاح الحاسمة فيه ترجمة رسالة الوحدة الاقتصادية إلى أهداف إستراتيجية حالية ومستقبلية تقوم على أربعة منظورات المالي، والزيون، وعمليات الأعمال الداخلية، والتعلم والنمو. وتعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها "واحدة من أدوات قياس الأداء التي تحدد الأصول غير الملموسة للوحدة، وهي أكثر استخداما في التخطيط الاستراتيجي من تقييم الأداء"<sup>1</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن بطاقة الأداء المتوازن هي أسلوب إداري استراتيجي يسهم في تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية الاستراتيجية من خلال ترجمة رؤيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية ويسهل عملية تقويم الأداء للوحدة من خلال هذه المقاييس. أو هي أداة استراتيجية تعمل على تحسين وتطوير الأداء داخل أي وحدة اقتصادية من أجل الوصول بها إلى أعلى مستوى من تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال إعطاء صوره واضحة عن الأداء في الحاضر والمستقبل.

#### 4 - خصائص بطاقة الأداء المتوازن:

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة القصور في المقاييس المالية ولمواكبة التطورات في الأداء اذ تميزت بمجموعة من الخصائص ميزتها عن غيرها من الأساليب يمكن تلخيصها بالآتي<sup>2</sup>:

1. إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تتضمن العديد من التوازنات، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى، والتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، وتوازن المقاييس الخارجية والداخلية وقياس الأداء الحالي والمستقبلي.

2. تقدم نظرة شاملة للوحدة وذلك من خلال الربط بين مقاييس الأداء المختلفة مع أهداف المالكين والزيائن.

3. تقوم بطاقة الأداء المتوازن على إشباع عدة احتياجات إدارية، لأنها تجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من الاستراتيجية التنافسية للوحدة.

4. تقوم بطاقة الأداء المتوازن بترجمة رؤية الوحدة الاقتصادية واستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء.

<sup>1</sup> الدهان، إسراء رزاق غني، تكامل نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة و بطاقة الأداء المتوازن لتقويم أداء الوحدات الاقتصادية، بحث في المحاسبة القانونية مقدم إلى مجلس أمناء المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، بغداد، غير منشور، ص213.

<sup>2</sup> درغام، ماهر موسى و أبو فضة، مروان محمد، أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن BSC في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الانسانية، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، المجلد، 17 العدد الثاني، 2009، ص65.

5. تتميز بطاقة الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية، انطلاقاً من خاصية الرشد المحدود، وخاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار.
6. إن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن يستخدم مقاييس الأداء بطريقة مختلفة عن أنظمة التقييم التقليدية وتستخدم كنظام للمعلومات وللتوصيل والتعليم، ولكي تحقق بطاقة الأداء المتوازن هذا الدور، فإن مقاييس الأداء يجب أن تمثل الإستراتيجية طويلة الأجل للوحدة تمثيلاً واضحاً وذلك لتدعيم مركزها التنافسي.
7. تساعد على تكوين مقاييس الأداء الحاكمة المتفككة مع الإستراتيجية على كل مستويات الوحدة الاقتصادية.
9. تحسن بطاقة الأداء المتوازن الأنظمة التقليدية للأداء والمحاسبة بإدخال الحقائق غير المالية والأكثر نوعية.

ويرى أن أهم مزايا بطاقة الأداء المتوازن تكمن في الآتي<sup>1</sup>:

- تزويد الإدارة بالتغذية الراجعة العكسية عن الأداء الاستراتيجي والتعلم للعاملين.
- إعادة بناء العلاقات مع الزبائن.
- إعادة هيكلة الوظائف الأساسية للأعمال.
- التركيز على تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف بأسرع وقت ممكن.
- تسهيل عمليات الاتصال بين الموظفين من خلال فهمهم للأهداف والاستراتيجيات.
- تحفيز الإدارة والمديرين على إدخال تحسينات مستمرة على الأعمال التي يقومون بها حتى تظهر بصورة مميزة.

### ثانياً: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

وعليه يمكن القول إن بطاقة الأداء المتوازن تعلمنا أنه من المهم أن تكون هناك استراتيجيات متكاملة من أجل تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية، والمساهمة في تطوير وتحسين الأداء للوصول بالوحدة إلى أعلى مستويات النجاح والتفوق.

سنتطرق في هذا المطلب إلى مكونات بطاقة الأداء حيث تظم ثمانية عناصر تحقق من خلالها آلية عملها و تتمثل هذه المكونات فيما يلي:

#### 1- الرؤية المستقبلية: هي التي تبين إلى أين تتجه المؤسسة وتوضع صورتها المستقبلية.

<sup>1</sup> الغريب، أبو عجيله رمضان عثمان، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، رسالة ماجستير في المحاسبة مقدمة إلى مجلس كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، منشوره، 2012، ص118.

**2- الاستراتيجية:** وهي التي تتكون من مجموعة الإجراءات و الأفعال لتحقيق الأهداف أو الخطط التي وهي التي تتكون من مجموعة الإجراءات والأفعال لتحقيق الأهداف أو خطط الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدتها.

**3- الأبعاد:** هي مكون يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة وفقا لمؤشرات تحليل مهمة ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في هذا البعد وهناك أربعة أبعاد أساسية في بطاقة الأداء المتوازن أساسية في بطاقة الأداء المتوازن هي البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو و التعلم.

**4- الأهداف:** هو غرض الاستراتيجية بين كيفية تنفيذها و يعبر عنها بالمستويات المحددة و القابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية.

**5- المقاييس:** تعكس قياس التقدم باتجاه الأهداف و تكون ذات طابع كمي و توصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف و يصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية فهي عبارة عن تنبؤات عن الأداء المستقبلي و هي التي تدعمه تحقيق الاستراتيجية.

**6- المقادير:** تمثل البيانات و التصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

**7- ارتباطات السبب والنتيجة:** تعبر عن علاقات الأهداف وارتباط كل منها بالآخر وتكون مشابهة لعبارات (إذا- إذن) حيث تكون واضحة.

**8- المبادرات الاستراتيجية:** هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ و الانجاز على المستويات التنظيمية الدنيا<sup>1</sup>.

### ثالثا: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

يهتم هذا بألية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال استعراض الجوانب النظرية لمناظير تطبيقها، ومقومات تطبيقها، والتحديات التي تواجهها، والقواعد الأساسية الواجب توفرها لتنفيذها بنجاح وأخيرا الخطوات اللازمة له.

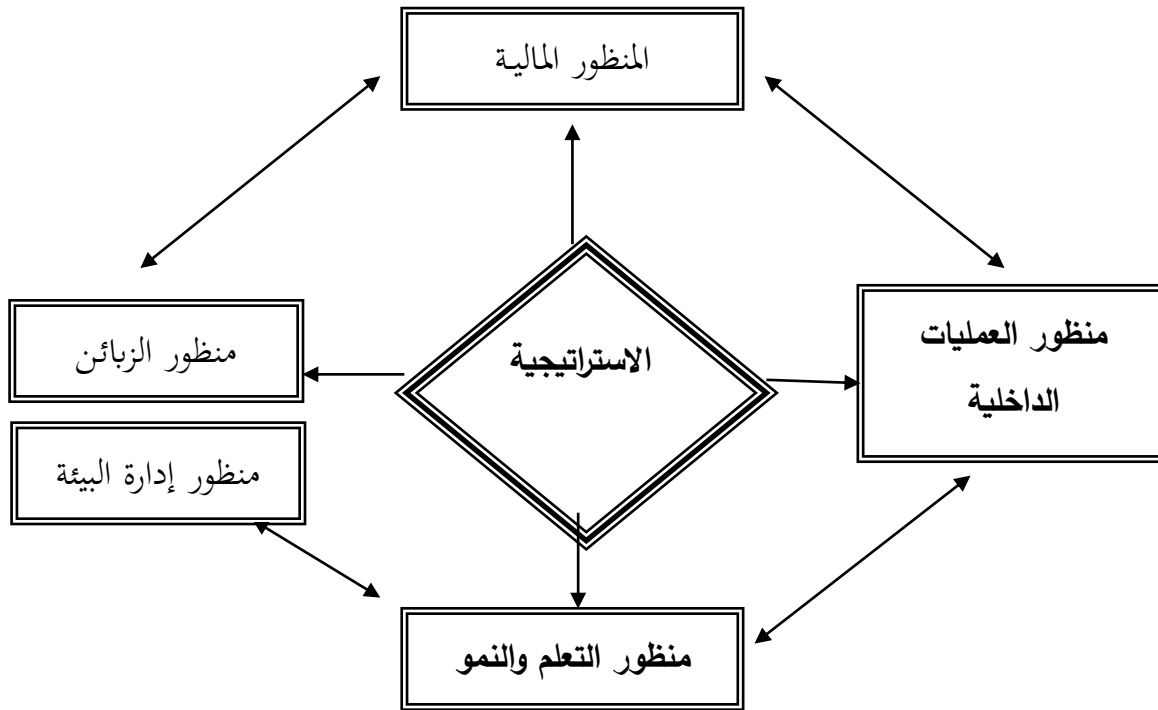
### 1- مناظير بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard Perspectives

ركزت بعض الدراسات على احتواء بطاقة الأداء المتوازن على أربعة مناظير هي المالي، الزبائن، العمليات الداخلية والتعلم والنمو، لكن بطاقة الأداء المتوازن غير مقيدة على استخدام المناظير الأربعة فقط، إذ يمكن إضافة عدة مناظير لبطاقة الأداء المتوازن وذلك حسب حاجة الوحدة، ففي بعض الدراسات تم تطوير بطاقة

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي الإدريسي، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص154-155.

الأداء المتوازن بإضافة منظور خامس إلى المناظير الأربعة لغرض توسيع دورها في تقييم الأداء وهو منظور البيئة المجتمعية الذي يركز على البيئة المجتمعية داخل الوحدة، وفي دراسات أخرى تم تطوير البطاقة بإضافة منظورين هما منظور البيئة المجتمعية ومنظور المخاطر لتصبح ستة مناظير لتقييم الأداء. ويمكن توضيح هذه المناظير كما يأتي:

الشكل (1-3): مناظير بطاقة الأداء المتوازن



**Source:** Robert Kaplan et David Norton ; le tableau de bord prospectif (pilotage stratégique: les quatre axes du succès); éditions d'organisation; Paris; France;1998; p: 69

### 1-1- المنظور المالي Financial perspective:

يصف هذا المنظور النتائج من الناحية المالية التقليدية إذ يعتبر من محاور تقييم الأداء وتمثل نتائجه مقاييس موجهة نحو تحقيق الأهداف المالية والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية الوحدة وتصنيع قيمة للمساهمين بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف مقارنة مع تكاليف الوحدات المنافسة وبشكل نسبي، ويركز هذا المنظور أيضا على حجم مستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر ونمو حجم المبيعات والعائد على حق الملكية والعائد على إجمالي الأصول والقيمة المضافة ونمو التدفقات النقدية المتولدة من الأنشطة التشغيلية<sup>1</sup>. ويهتم المنظور المالي بالنتائج المالية لبقية المناظير الأخرى، وعليه يجب ربط أهداف ومقاييس المناظير الأخرى بالأهداف المالية فضلا عن امتلاك المنظور المالي لثلاثة مواضيع إستراتيجية هي: نمو

<sup>1</sup> Horngren, Charles T. et al., Cost Accounting: A Managerial Emphasis, 14ed, New York, prentice Hall, 2012.

الإداري، تخفيض الكلفة، استغلال الأصول والتي يمكن أن تخدم كأساس لتحسين أهداف ومقاييس تشغيلية محددة. ويجب هذا المنظور على التساؤلات الخاصة بالكيفية التي يرى فيها المساهمون وحدة الأعمال وتعكس المقاييس المالية النواتج التي تمثل الأداء المالي التاريخي لوحدات الأعمال.

### 1-2- منظور الزبائن Customer Perspective:

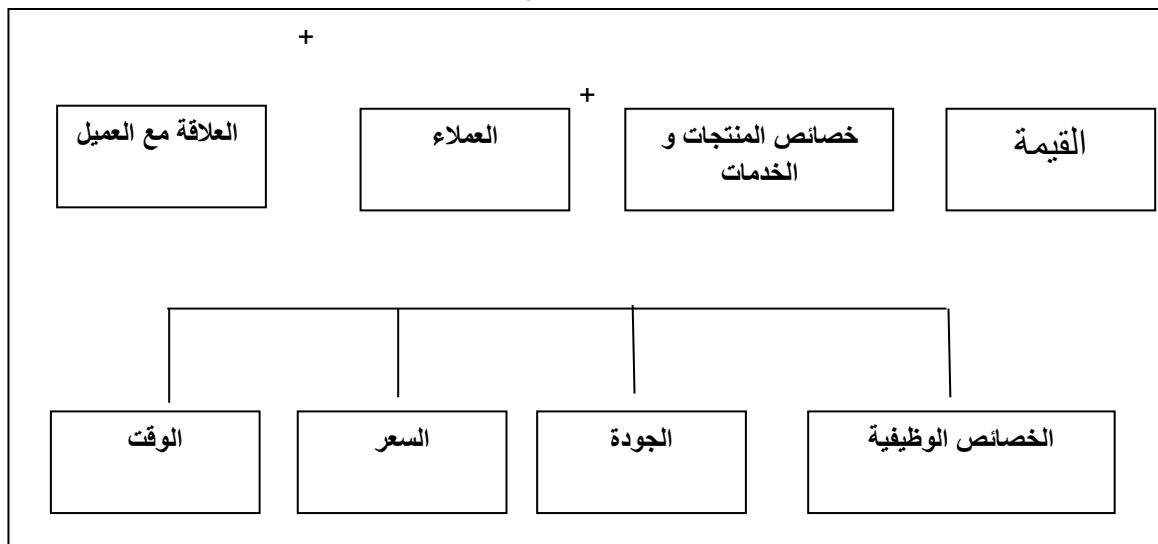
يركز هذا المنظور على الزبائن والأسواق التي تطرح الوحدة فيها انتاجها، إذ يتم هنا تحديد مقاييس أداء الوحدة في هذا المجال. وتتركز هذه المقاييس حول رضا الزبائن Customer Satisfaction والاحتفاظ بالزبائن Customer Acquisition والحصول على زبائن جدد Current Customers Customers Retention وربحية الزبائن New Market Share والحصول على حصة جديدة في السوق.

وترتبط هذه المقاييس بمحددات الزبون ذات العلاقة بالوقت، والجودة، والأداء والخدمة، والكلفة المنخفضة وهناك مجموعة من الخصائص التي تحكم محركات القيمة من وجهة نظر الزبون في الوحدات المختلفة وهي<sup>1</sup>:

ويمكن توضيح القيمة للزبون بالشكل الآتي:

ومن مقاييس المنظور المالي<sup>2</sup>:

#### الشكل رقم (1-4) يوضح مفهوم القيم المقترحة.



المصدر: رغبة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، جامعة قسنطينة، 2014، ص82.

- معدل النمو السنوي للمبيعات مبيعات السنة المعنية - مبيعات السنة السابقة / مبيعات السنة السابقة

<sup>1</sup> عابدين، حسني عابدين محمد، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC لتقويم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا، خان يونس المؤتمر العلمي الأول دور الكليات والجامعات في تنمية المجتمع، فلسطين، قطاع غزة، 2013، ص52.

<sup>2</sup> عبد الرحمن، مدني سوار الذهب، تقويم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، جامعة أفريقيا العالمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية، العدد الرابع، 2014، ص102.



- معدل دوران الاصول صافي المبيعات / متوسط إجمالي الاصول
  - معدل دوران المخزون تكلفة البضاعة المباعة / متوسط المخزون
- إن البيانات المالية الدورية تذكر المديرين بأن الجودة، وزمن الاستجابة والمنتجات الجيدة تنفع الوحدة عندما تترجم إلى مبيعات وحصص سوقية جيدة و نفقات تشغيلية قليلة بل ويمكن النظر إلى هذا الأمر بمثابة أكثر من خلال إدراك كيف أن وقت طرح المنتجات للسوق وتقديم منتجات جديدة ستؤدي إلى حصص سوقية عالية وتقليل النفقات التشغيلية. فالتحدي القائم هنا هو تعلم كيفية صنع ارتباطات وثيقة بين العمليات والنتائج المالية<sup>1</sup>. وتختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل التي تمر بها الوحدة وقد لخص هذه المراحل في ثلاث مراحل رئيسية هي:

- مرحلة النمو Growth

- مرحلة الاستقرار Sustain

- مرحلة النضج Harvest<sup>2</sup>.

### 1-3- منظور العمليات الداخلية Internal Process Perspective :

يركز هذا المنظور على العمليات الداخلية المهمة التي تمكن الوحدة من التميز و التي سيكون لها الأثر الأكبر على رضا الزبائن Customer Satisfaction وتحقيق رغباتهم وتحقيق الأهداف المالية للوحدة بشكل مرض للعاملين فيها، وإذ يتعين على الوحدات أن تقرر ما هي العمليات والكفاءات التي يجب أن تتفوق فيها لتنفيذ الإستراتيجية وتحديد المقاييس لكل منهما. ويهتم هذا المنظور أيضا بقياس الأداء المستقبلي للوحدة من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها الوحدة لتحقيق أهدافها ومتطلبات الزبائن، أي أهداف إدارة الوحدة والمجتمع والزبائن، وذلك من خلال الاستحداث والابتكار والتطوير في ضوء محددات المجتمع، وتشخيص احتياجات الزبائن ودورة التشغيل التي تركز على تقديم الخدمات للزبائن بهدف رفع درجة رضاهم وخدمتهم<sup>3</sup>. وبصورة عامة فإن الأهداف الرئيسية لهذا المنظور هي تحسين العمليات والعلاقات مع الزبائن، وتنقسم سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية للوحدات التي تحدث القيمة المجهزة للزبون على ثلاث دورات كما هي مقترحة من قبل Kaplan & Norton وهي الابتكار والإبداع، والتشغيل، وخدمات ما بعد البيع، والتي تمثل سلسلة القيمة الداخلية للوحدة، ويقصد بسلسلة القيمة نظام متماسك ومتكامل من الأنشطة الإنتاجية التي تسهم في إنتاج السلع والخدمات، إذ أن الترابط

<sup>1</sup> حسن، علاء احمد و احمد، ميسون عبد اهلل، قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة الموصل- كلية الادارة و الاقتصاد، المجلد 7، العدد الثامن والعشرون، 2011، ص222.

<sup>2</sup> أبو شرح، جمال حسن محمد، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل مقدمة إلى مجلس كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص65.

<sup>3</sup> أبو قمر، محمد أحمد محمد، المرجع السابق، 2009، ص70-73.

المتسلسل ما بين هذه الأنشطة يؤدي إلى التأثير على بعضها بعض من خلال التكلفة وفاعلية اتناجها، ومن المهم جداً أن توفق الوحدة ما بين هذه الأنشطة وفقاً للطريقة الإستراتيجية المثلى التي تحقق ميزة تنافسية وهذه الدورات هي كالاتي:

-دورة الابتكار والإبداع

-دورة التشغيل و العمليات

-دورة الخدمات ما بعد البيع<sup>1</sup>.

#### 1-4- منظور التعلم والنمو Learning & Growth perspective :

يهتم هذا المنظور بتحليل قدرة العاملين بالوحدة على التعلم والتطور والبحث وتحسين القدرة التنافسية مقارنة بما يحققه المنافسون، ومدى قدرة الوحدة على توظيف المعرفة والخبرات المتراكمة، وهل تتعلم من أخطائها؟ وكيف تستطيع أن تجعل قدراتها على التغيير والتطوير مستمرة؟ ويبين هذا المنظور الفجوة بين القدرات الحالية والقدرات المطلوب الوصول إليها مما يجعل الوحدة تحاول تقليل هذه الفجوة من أجل تحقيق الأداء المطلوب عن طريق إعادة تدريب العاملين<sup>2</sup>. تحسين مستوى التكنولوجيا في الأنظمة الموجودة بالوحدة، إعادة وصف الإجراءات التنظيمية داخل الوحدة، والتحفيز والتحسين المرتبط بالعاملين لدعم التوجه الاستراتيجي ويحدد هذا المنظور القدرات التي يجب أن تنمو فيها الوحدة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى بحيث تخلق قيمة للزبائن والمجتمع وذلك من خلال تحسين العمليات التشغيلية باستمرار وتقديم خدمة متميزة وخلق قيمة أكبر للزبائن. ويقوم هذا المنظور أداء الوحدة باتجاه تحسين قدرات العاملين من خلال المقاييس الثلاثة الآتية<sup>3</sup>:

-رضا العاملين Employee Satisfaction

-المحافظة على العاملين Employee Retention

-إنتاجية العاملين Employee Productivity<sup>4</sup>

-قدرات الموظف Employee Capabilities

-قدرات نظم المعلومات Information Systems Capabilities

-التحفيز والتمكين والتطوير Motivation، Empowerment، and Development

<sup>1</sup> فتيحة، قناوة، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014، ص23.

<sup>2</sup> الكفراوي، نرمين محمد، المرجع السابق، 2010، ص100.

<sup>3</sup> حسن، عالي احمد و احمد، ميسون عبد اهلل، قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة الموصل- كلية الإدارة والإقتصاد، المجلد7، العدد الثامن والعشرون، 2011، ص21.

<sup>4</sup> Figge , Frank et al, The Sustainability Balanced Scorecard, Theory and Application of a tool for value, Based Sustainability Management, University of Lauenburg, 2002.

ويمكن توضيح إطار عمل مقاييس التعلم والنمو بالجدول الآتي:

الجدول رقم 1-1 يبين مقاييس بعد التعلم و النمو

1	رضا العاملين	2	وفرة البرامج التدريبية
3	مدى تدوير العاملين و مستوى آدائهم	4	تقييم دوافع السلامة الوظيفية
5	أفكار العاملين بخصوص تحسين العمل	6	تطوير القيادة
7	التغيب	8	تخطيط الاتصالات
9	فرص الترقيات الداخلية	10	انتاجية العاملين
1 1	مرونة العمل من حيث التوظيف و التسريح	12	جودة بيئة العمل
1 3	امكانية تناقل المهارات	14	التحفيز
1 5	عروض العمل المرفوضة	16	القيمة المضافة من كل عمل
1 7	حوادث السلامة	18	معدل تنوع العاملين
1 9	ساعات العمل	20	التمكين
2 1	رضا العاملين عن البرامج التدريبية	22	معدل الاتصال الداخلي
2 3	نفقات التدريب	24	نسبة المعلومات الاستراتيجية
2 5	استغلال التدريب	26	تحقيق الأهداف الفردية
2 7	تكرار البرامج التدريبية الجديدة	28	نسبة العاملين على أجهزة الحاسوب

المصدر: إدريس، وائل محمد، و الغالي، طاهر محسن، أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص.250

### 1-5- منظور إدارة البيئة المجتمعية:

أصبح الأداء الاجتماعي للوحدة ضمن الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد عرفه الحمدي بأنه "التزام أخلاقي بين الوحدة والمجتمع تسعى من خلاله الوحدة إلى تقوية الروابط بينها وبين المجتمع بما من شأنه تعزيز مكانتها في أذهان المستهلكين والمجتمع بشكل عام والذي ينعكس بدوره على نجاحها وتحسين أدائها المستقبلي<sup>1</sup>. وتعد الوحدات جزءاً مهماً من المجتمع الذي تعمل فيه، الأمر الذي يتطلب منها المساهمة في رفاهية ذلك المجتمع من أجل الحفاظ على استمرار نجاحها بالرغم من كونها لا تمثل المسؤول الوحيد عن ذلك ولكن عليها أن تجعل في أول اهتماماتها متابعة مسؤولياتها الاجتماعية والتأكد من أنها تسهم في استمرار ذلك من خلال توفير منتجات وخدمات بجودة عالية، فضلاً عن حماية سلامة البيئة والمحافظة على صحة المواطنين المحيطين بها والعاملين فيها من خلال تجنب مخاطر التلوث فضلاً عن تحسين أداء العاملين من خلال سد احتياجاتهم وبالتالي تعزيز دور الوحدات في الإيفاء بمتطلبات المجتمع المحيط بها<sup>2</sup>.

إذ أن المسؤولية الاجتماعية أصبحت في عالمنا الحالي بالغة الأهمية، ولا يخفى أثرها الفعال على الوحدات والمجتمع بأكمله، إذ أنها قادرة على إحداث تغيير في الفكر المحاسبي إذا ما استخدمت بفاعلية، لأنها تسهم في تغيير نمط الحياة والبيئة وتحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع. و إن إخفاق الوحدة في الاستجابة لمتطلبات بيئتها الاجتماعية ومصالح الأطراف الأخرى أدى إلى نمو وتطور المسؤولية الاجتماعية، والتي نتجت من المشاكل والأزمات المتعددة التي ظهرت نتيجة تقييم المجتمع لهذه الوحدات بنظرها الضيقة ولحساب مصلحتها الخاصة على حساب المجتمع، لهذا لم يعد ممكناً استمرار الوحدات بهذا النهج، نظراً لبدء مواجهة الوحدات تطورات جديدة ووعيا اجتماعياً وبيئياً ومفاهيم عديدة تركز على المسؤولية الاجتماعية من أجل مراعاة مصالح الأطراف الأخرى ومصلحة المجتمع ككل<sup>3</sup>.

ويقوم هذا المنظور بخدمة ومتابعة المجتمع من خلال تقديم الخدمات الاجتماعية والمعنوية الضرورية التي يحتاجها، والتي يمكن تقديمها من خلال الظروف والمناسبات المعينة، وقد تكون على شكل احترام المجتمع، والرعاية الاجتماعية، والوسائل الترفيهية، والخدمات الثقافية والتعليمية، وأن إدخال المعلومات البيئية

<sup>1</sup> الحمدي، فؤاد محمد حسين، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية بغداد، غير منشورة، 2003، ص.69.

<sup>2</sup> الغبان، ثائر صبري و حسين، نادية شاكر، التكامل بين تقنيتي بطاقة العالمت المتوازنة والمقارنة المرجعية أغراض تقويم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد الثاني والعشرون، 2009، ص.55.

<sup>3</sup> الزريقات، خالد خلف سالم، أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة الأسراء الخاصة، العدد الحادي والثلاثون، 2012، ص.230.

في نظم تقييم الأداء يعطي صورة أكثر شمولية عن وضع الوحدات مستقبلاً، ويحقق تحسناً في الأداء ولذا فإنه من الأهمية بمكان بناء اعتقاد قوي بأن تحسين الأداء البيئي يساعد على تحقيق النمو الاقتصادي<sup>1</sup>. وعليه يمكن القول إن هذا المنظور يركز على متابعة أهم الخدمات التي تقدمها الوحدة للمجتمع والتي بدورها تعزز من قيمتها بين المجتمع، وأن وفاء الوحدة بالتزاماتها وواجباتها اتجاه المجتمع يعطي انطبعا جيدا عنها من قبل المحيطين بها.

ومن الأنشطة المتعلقة بالأداء البيئي والمجتمعي هي:

- الأنشطة ذات العلاقة بالعاملين.
- الأنشطة ذات العلاقة بالمجتمع.
- الأنشطة ذات العلاقة بخدمة الزبائن.
- الأنشطة ذات العلاقة بحماية البيئة.

### 1-6- منظور إدارة المخاطر Risk Management perspective

يركز هذا المنظور على المخاطر التي ترافق الوحدة عند قيامها بتأدية أنشطتها والتي تشكل تهديدا لاستراتيجيتها، فالمخاطر هي الفعالية التي لا تضيف قيمة للزبون أو الخدمة، أو إنها نشاط غير مرغوب فيه يؤدي إلى الخطر في موارد الوحدة المختلفة كالإهمال، وسوء الإدارة، وسوء الاستخدام، والوقت الضائع، بحيث يعرقل عمليات الوحدة ويهدد استمرارها. ويمكن القول أن المخاطر هي كل ما لا يمكن توقعه أو التفكير فيه من أحداث أو تصرفات تؤثر في الوحدات، وتغير من وجهة أدائها<sup>2</sup>. ويسعى هذا المنظور إلى التقليل من هذه المخاطر التي من شأنها عرقلة أعمال الوحدات من خلال وضع المقاييس اللازمة لمواجهتها وذلك بحسب طبيعتها<sup>3</sup>. كما يمكن تبويب المخاطر إلى:

#### 1- المخاطر النظامية وهي على نوعين وهما كالآتي<sup>4</sup>:

-مخاطر الأعمال.

-المخاطر المالية.

<sup>1</sup> السريتي، المهدي مفتاح، مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي، المجلة الجامعة، جامعة مصراته- كلية الاقتصاد، المجلد 3، العدد الخامس عشر، 2013، ص17.

<sup>2</sup> جودة، محفوظ أحمد، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية و جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلد 11، العدد الثاني، 2008، ص13.

<sup>3</sup> سعيد، سناء عبد الرحيم و الباوي، عبد الرضا ناصر، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون 2010، ص55.

<sup>4</sup> السامرائي، منال جبار سرور وآخرون، تكاليف الجودة والتقنيات الكفوية المعاصرة، الطبعة الاولى، بغداد، مكتب الجزيرة للطباعة والنشر، 2012، ص100.

## 2- المخاطر غير النظامية وهي على نوعين وكما يأتي:

-مخاطر الاعمال.

-المخاطر المالية<sup>1</sup>.

• الأهداف الإستراتيجية **Strategic Objectives**: كيف يمكن تحقيق الإستراتيجية في هذا المنظور.

• المؤشرات **Measures**: كيف سيتم قياس التقدم المحرز لهذه الأهداف.

• المستهدفات **Targets**: تسجل فيه القيمة المستهدفة لكل مؤشر من المؤشرات.

• الإجراءات الإستراتيجية **Strategic Actions**: ما سيتم القيام به من أجل الوصول إلى الهدف.

### رابعاً: عوائق بطاقة الأداء المتوازن:

تواجه الوحدات عوائق تحول دون تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بنجاح، والعوائق الآتية هي عبارة عن جزء من العوائق التي تواجه هذه الوحدات والتي يجب تفاديها أو العمل على التكيف معها، ومن بينها نذكر الآتي<sup>2</sup>:

1- الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى شلل كامل في العملية. لكن بالتجربة تجد الوحدة نفسها تعدل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية التي تسمح بتوقع أفضل للأداء، وبالتالي فإن عملية التحسين والتطوير في **BSC** تسمح بتفادي الشلل الذي ينتج عن هذه الرغبة.

2- صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد، بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الإستراتيجية.

3- إن إغفال المؤشرات غير المالية عند تقييم أداء الوحدة والعاملين بها سيجعلهم يركزون أكثر على ما يبين أداءهم عند التقييم، ويهملون ويقلصون من أهمية هذه المؤشرات.

4- إن التوقعات الخاصة بطاقة الأداء المتوازن **BSC** تكون مرتبطة بصفة مباشرة أو غير مباشرة بمصالح الأطراف المتعاملة مع الوحدة كالمستثمرين، الزبائن المباشرين العمال، وتقصي بعض الشركاء القادرين على التأثير على مفهوم الإستراتيجية وتطبيقها كاليئات العمومية التي ترسم الإطار العام لقواعد المنافسة، أو تلك

<sup>1</sup> Snapka, Petr & Copikova, Balanced Scorecard and Compensation, International Conference on Business and Economics Research, Vol 16. 2011.

<sup>2</sup> يحيوي، نعيمة ولدرع، خديجة، بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات، مجمع مداخلات الملتقى الدولي حول الأداء المتغير للمنظمات والحكومات، 2011، ص13.

التي تفرض قوانين احترام المعايير المتنوعة أو الزبائن النهائيين الذين يمكن أن يغير سلوكهم من احتياجات الزبائن المباشرين للوحدة وبالتالي إستراتيجيتها<sup>1</sup>.

### خامساً: مقومات بطاقة الأداء المتوازن BSC

لكي يتحقق النجاح لنموذج بطاقة الأداء المتوازن أثناء التطبيق يشترط توفر العوامل الآتية:<sup>2</sup> أن تكون الأهداف محددة بشكل واضح ودقيق إلى جانب مراعاة الدقة والموضوعية أثناء تعريف المقاييس المرتبطة بالأهداف، إذ يفضل إعدادها وفقاً لإرشادات خبراء في تطوير المقاييس والمبادرات والاستراتيجيات للتأكد من أنها تعكس استراتيجيات وأهداف ومؤشرات الوحدة الخاصة مع توفير طريقة لإمكانية تجميع و تلخيص البيانات التي تستخدم في البطاقة.

1- إعداد فرق العمل، فتطبيق بطاقة الأداء المتوازن يشمل الوحدة ككل، فمن الضروري تشكيل فرق عمل تتمتع بروح الفريق والتماسك كمتطلب أساسي لإنجاح عملية التطبيق.

2- تشجيع ودعم الإدارة العليا، فعندما يدرك العاملون أن الإدارة العليا تدعم وتشجع جهود تطبيق نظام (BSC) بقوة فإن ذلك يساعد في التزام هؤلاء العاملين بتنفيذ النظام والسرعة في عملية التطبيق بالإضافة إلى أنه يخفف من معارضتهم لتطبيقه.

3- الحوافز المادية و المعنوية، إذ ينبغي التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يسهم في تعميم هذا النموذج أو تطبيقه.

4- فعالية الاتصال، ويتطلب ذلك من الإدارة إجراء عملية الاتصال بشكل سليم، فتنفيذ هذا النظام يتطلب عقد اجتماعات، وإجراء اتصالات، ومناقشتها بين العاملين، وذلك لإقرار خطة العمل والمحاور الرئيسة للمقاييس الواجبة التطبيق.

5- القيام بمجموعة من التغيرات داخل الوحدة ذات علاقة بالثقافة، أو الوحدة، أو الأفراد، ذلك لأن البيئة التي تعمل بها الوحدة بالإضافة لأذواق الزبائن في عملية تغير مستمر.

6- دراسة الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، فالإجراءات التصحيحية يفترض أن تضع الوحدة في وضع أفضل للاستفادة من نقاط القوة، واستغلال الفرص المتاحة، وتلافي التهديدات الخارجية، وتقليل نقاط الضعف الداخلية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الحميد، معتصم فضل عبد الرحيم ومنصور، فتح الرحمن بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، 2015، ص99.

<sup>2</sup> جودة، محفوظ أحمد، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية و جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلد 11، العدد الثاني، 2008، ص50.

<sup>3</sup> النجار، جميل حسن، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن BSC على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، جامعة القدس المفتوحة، العدد التاسع والعشرون، 2013، ص156.

## المطلب الثاني: الإدارة الاستراتيجية و أساليب تقييم الأداء.

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تعريف مصطلح الإدارة الاستراتيجية وخصائصها وأهميتها وأبعادها.

### أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

إن الوصول لتعريف موحد ومتفق عليه لمعنى الإدارة الإستراتيجية يعتبر أمراً صعباً ومن بين

التعريفات ما يلي:

تعرف أنها: "علم وفن صياغة وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها"<sup>1</sup>.

تعرف أيضاً أنها: "العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة و توجيه علاقة المنظمة مع بيئتها"<sup>2</sup>.

تعرف أيضاً أنها: "العملية التي تتضمن تحديد الاتجاه الطويل المدى للمنظمة وذلك بصياغة الرؤية الاستراتيجية وتحقيق رسالة المنظمة وضع الأهداف وصياغة وتنفيذ الاستراتيجية وتقييم الأداء مع إدخال التعديلات اللازمة لمسايرة الظروف"<sup>3</sup>.

تعرف أيضاً أنها: "العملية التي تتضمن سلسلة من الالتزامات والقرارات والأبعاد المطلوبة للمنظمة على مزايا تنافسية وتحقيق معدلات أداء مرتفعة"<sup>4</sup>.

كما يمكن إعطاء ملمم للتعريف السابقة أنها تصور للرؤى المستقبلية للمنظمة وتصميم رسالتها جديد غايتها على المدى البعيد وتحديد علاقتها مع بيئتها لمعرفة نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات المحيطة بها بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤكدة ومراجعتها وتقييمها"<sup>5</sup>.

### 2- خصائص الإدارة الاستراتيجية: يمكن توضيحها في مايلي<sup>6</sup>.

- تقوم على إعداد الخطط المستقبلية.
- تبني اتجاه و طريقة عمل لتحقيق أهداف محددة.
- عملية مستمرة تتكيف مع البيئة الداخلية و الخارجية.
- تحويل الخطط إلى قرارات وفق عملية منظمة.
- تعتمد على المدى البعيد في تحديد الأهداف.
- تشتمل على عملية تحليل، إعداد، تحديد، تنفيذ و تقييم للاستراتيجية.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية)، دار المسيرة، عمان 2013، ص27.

<sup>2</sup> خضر مصباح إسماعيل الطيبي، الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد، ط1، عمان 2013، ص 38.

<sup>3</sup> مؤيد إسماعيل السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، ط1، عمان 2005، ص 16.

<sup>4</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، دار الكتاب العالمي، ط1، 2009، ص 10.

<sup>5</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 25

<sup>6</sup> جمال الدين محمد مرسى، ثابت عبد الرحمان دريس، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003، ص22.



**3- أهمية الإدارة الاستراتيجية:** تكتسي أهمية بالغة للمؤسسة وتتمثل في:

- تعد خيارا استراتيجيا للإدارة التي لمواجهة التحديات وتحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.
  - تحقيق فوائد عديدة للمنظمة لفصل اعتمادها على العمل الآتي والمستقبلي<sup>2</sup>.
- ثانيا: المسار العام للإدارة الإستراتيجية<sup>3</sup>.

يشتمل المسار العام للإدارة الإستراتيجية من مراحل أساسية ومترابطة في آن واحد، وهي ما سنتناوله في هذا المطلب وهي مرحلة تحليل، إعداد، تحديد، تنفيذ، تقييم الإستراتيجية.

#### 1 - مرحلة التحليل الإستراتيجي<sup>4</sup>:

يتم في هذه المرحلة التعرف على الموقف الحالي للمؤسسة ورؤيتها المستقبلية عن طريق تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات و تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة و الضعف.

#### 2 -مرحلة إعداد الاستراتيجية<sup>5</sup>:

يتم في هذه المرحلة تحديد رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية وغاياتها وأهدافها.

1.2. **الرسالة:** تتمثل في سبب وجود المؤسسة تمثل الإطار العام لها دون غيرها من المؤسسات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها ويشمل مصطلح الرسالة لبيان جواب واضح و شامل لكل الأسئلة الممكن طرحها للمسيرين، ما هو عملنا؟

2.2. **الرؤية الاستراتيجية:** هي المسار المستقبلي للمؤسسة التي يحدد وجهتها التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي المستهدف، فهي تشكل الصورة الذهنية عن مستقبل المؤسسة وتأخذ صياغتها ثلاثة عناصر مميزة في:تحديد مجال النشاط الحالي للمؤسسة، تحديد التوجه الإستراتيجي المستقبلي، وتوصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات الصلة.

3.2. **الغايات والأهداف:** الغايات هي المنافع والمكاسب التي ترغب للمؤسسة في تحقيقها أما الأهداف وهي محطات وصول مستهدفة لتحقيق نتائج مخططة قابلة للقياس الكمي ومن خلال تحقيقها تتحقق غايات للمؤسسة ورسالتها.

4.2. **مرحلة تحديد الاستراتيجية:** بعد قيام المؤسسة بالمرحتين السابقتين تأتي مرحلة تحديد الاستراتيجية الملائمة للمؤسسة وتفصيل بين نوعية من الاستراتيجيات هما الاستراتيجية والبدائل الاستراتيجية المتاحة فالأولى تستعمل بغرض تدعيم المركز التنافسي في السوق أما الثانية ومن خلالها تحقق الأهداف<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 26.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 40.

<sup>3</sup> نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية الإدارة الاستراتيجية، ط 02، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 53.

<sup>4</sup> خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري، عمان 2007، ص 62.

<sup>5</sup> خضر اسماعيل الطيبي، مرجع سابق، ص 61.

<sup>6</sup> محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة المعتر للنشر، عمان، ط 1، 2014، 71

5.2. مرحلة تنفيذ الاستراتيجية: بعد الانتهاء من عملية الإعداد تبدأ مرحلة التنفيذ و يرتبط ذلك بالعديد من الاحتياجات ذات الصلة بالموارد البشرية و يرتبط نجاحها بمتغيرات مؤثرة هي الهيكل التنظيمي، تصميم المهام، اختبار التدريب والأفراد، نظام المكافآت نظم المعلومات<sup>1</sup>.

6.2. مرحلة تقييم الاستراتيجية: تعمل المؤسسة في هذه المرحلة على مدى الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية المسطرة وتنص عملية التقييم على عملية المقارنة بين الأداء المخطط له و الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لذلك<sup>2</sup>.

### ثالثاً: أدوات الإدارة الإستراتيجية.

ظهرت مع الإدارة الإستراتيجية العديد من الأدوات الفعالة لقياس وتقييم الأداء من بينها القياس المقارن وإعادة الهندسة و بطاقة الأداء المتوازن، حيث سنعرضها بإيجاز في هذا المطلب.

#### 1 - القياس المقارن<sup>3</sup>:

يعتبر من الاتجاهات الحديثة التي ركز عليها الباحثون لأنه يركز على التحسين المستمر للأداء ويوفر إطار يمكن المؤسسات من التعلم.

1-1. تعريف القياس المقارن: يقصد به قياس أداء المؤسسة ومقارنته بأداء أفضل مؤسسة منافسة، بهدف الوصول بأداء المؤسسة إلى ذات أداء المؤسسة المنافسة.

#### 2-1. أسباب القياس المقارن: من بينها ما يلي:

- التعرف على المنافسة الخارجية وإيجاد الفرص المتاحة التي تمكن من تحقيق الأهداف.
- يؤدي القياس المقارن بأفضل أداء من ترشيد التكاليف من خلال تطبيق نماذج مجربة دون بذل مجهود.

#### 3-1. مراحل القياس المقارن: تتمثل خطواته الأساسية فيما يلي:

- اختيار الوظائف المطلوب قياسها ومقارنتها بأفضل أداء.
- اختيار المؤسسة الأفضل أداء.
- تجميع البيانات وتحليلها وتحديد الفجوة في الأداء والعمليات والممارسات.
- وضع أهداف للتحسين والتفوق على أفضل مؤسسة.
- تطبيق الخطة للقضاء على الفجوة في الأداء وتحسينه.

<sup>1</sup> روبرت أبنس، ديفيد لي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية، دار الفجر القاهرة، 2008، ص70.  
<sup>2</sup> نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية، المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة، ط2، عمان 2010، ص230  
<sup>3</sup> صونية محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004، ص 283، 284.

**2- إعادة الهندسة<sup>1</sup>:** يعد هذا المدخل أداة تنافسية قوية في بيئة الأعمال لتحقيق ميزة تنافسية من خلال إعادة بناء تصميم الوظائف من جديد و تحسين مستويات الأداء.

**1-2- تعريف إعادة الهندسة:** هي إعادة التذكير والتنظيم الجذري لعمليات المنظمة والوصول إلى تحسينات ملموسة في مقياس الأداء بالنسبة للتكاليف، الجودة، نوعية الخدمة وسرعة الأداء.

**2-2- خصائص إعادة الهندسة:** نوجزها في النقاط التالية.

**1-2-2. 1.** عملية أساسية: أي أنه أصبح من الواجب على المؤسسة مراجعة أسلوب العمل المتبع وطرح سؤال لماذا (لماذا لا يقوم ب...؟ وهل يمكن أداء عمل بطريقة أفضل...؟) ويطلق عليه أسلوب الهندسة.

**2-2-2. 2.** عملية جذرية: تتضمن الهندسة حلولاً جذرية لمشاكل الأداء الحالية وبالتالي إعادة تصميم وتغيير مبني على التجديد والابتكار.

**3-2-2. 3.** عملية هائلة: تهدف إلى إحداث طفرات هائلة في معدلات الأداء على كل وظائف المؤسسة.

**4-2-2. 4. العمليات:** تتميز هذه العملية بالتركيز على العمليات الرئيسية للمؤسسة لمختلف وظائف المؤسسة فهي تساعد على رؤية الصورة الكاملة للأعمال المنجزة ومعرفة الحواجز التي تعيقها وتطيل مدة إنجازها.

**3-2. 3. العوامل المؤدية لإعادة الهندسة:** يتمثل في التطورات البيئية التالية:

**1-3-2. 1.** دورة حياة إنتاج أقصر: نظراً للتنافس بين المؤسسات أدى إلى سرعة الابتكار والتطور بهدف إيصال المنتج أو الخدمة للزبون في أقصر وقت.

**2-3-2. 2.** الكفاءة المعلوماتية: أصبحت من أهم وسائل جذب الزبائن و تحسين مختلف وظائف المؤسسة.

**3-3-2. 3.** التكاليف الخفية لعدم الكفاءة: تتمثل في خسارة العملاء و فقدان المؤسسة لسمعتها و ما ينجر عنه من خسائر.

**3- بطاقة الأداء المتوازن<sup>2</sup>:**

يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتقييم يكون انطلاقاً من الأهداف الموضوعية في كل محور من محاورها فيكون التقييم قائماً على مدى كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها وتحديد الانحرافات والحلول المقترحة لتصحيح تلك الانحرافات، ومقارنة النتائج المحققة في كل محور مع ما كان مخططاً له قبل التنفيذ وذلك بمراجعة المعايير الموضوعية في كل محور. كما أن استخدام هذه الأداة كوسيلة في التقييم يركز على جوانب رئيسية تعد بمثابة أهداف عامة تكون في شكل معايير موزعة على محاورها هي:

<sup>1</sup> أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن واحد وعشرين، دار قباء، مصر 2001، ص33.  
<sup>2</sup> صالح دلسكة، قابلية التطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة الاستراتيجية جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص 92، ص 99.

- توضيح وتوجيه الرؤية والاستراتيجية.
- توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات.
- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية.

وتتطلب عملية التقييم كما من المعلومات وهو ما توفره هذه الأداة إضافة إلى إجراء تشخيص لبيئة المؤسسة للحصول على نتائج إيجابية من خلال نجاعة الحلول التصحيحية المقترحة حيث يمكن أن تجمع بين التكلفة والوقت والفعالية.

وتتم عملية تقييم الإستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن عبر أربع مراحل تتمثل في:

**3-1. تحديد ما يجب قياسه:** حيث يتم تحديد الجوانب التي سيتم إجراء التقييم عليها وتوزع على محاورها. (المالي، العملاء، الجمعيات الداخلية، النمو والتعلم، البيئة والمجتمع ) ويراعي في ذلك ترتيب الأولويات.

**3-2. تحديد المعايير:** يتم اختيار المعايير وتوزع على المحاور السابقة حيث ينجلي دور بطاقة الأداء المتوازن على تسهيل اختيار المعايير المستعملة في عملية التقييم حيث تترجم الإستراتيجية إلى معايير قابلة للقياس.

**3-3. تقييم الأداء:** تعد أهم مرحلة يبرز فيها دور بطاقة الأداء المتوازن لأنها المرحلة التي يمكن من خلالها الحكم على مدى نجاح الإستراتيجية في تحقيقها للأهداف و ذلك بالتعرف على الإجابات الموضوعية عن مرحلة الصياغة و تكون موزعة على محاور البطاقة سنتعرض لها بالتفصيل في الفصل الثاني لكن يمكن إنجازها في مايلي:

**3-3-1. المحور المالي:** تطرح مجموعة من الأسئلة متعلقة بالمحور المالي للتأكد من مطابقة الهدف مع هذه الأسئلة ولتحقيق ذلك يتم تقييم المعايير الخاصة بهذا المحور مع النتائج المحققة.

**3-3-2. محور العملاء والزبائن:** تطرح مجموعة من الأسئلة متعلقة بهذا المحور للتعرف على قدرات المؤسسة لتحقيق أهدافها مع العملاء وقدرتها على بلوغ المعايير التي وضعتها لتناسب مع الأهداف السابقة.

**3-3-3. محور العمليات الداخلية:** تطرح مجموعة من الأسئلة متعلقة بهذا المحور عن طريق تقييم عدة معايير تترجم الأهداف الموضوعية على مستواه.

**3-3-4. محور النمو والتعلم:** تطرح مجموعة من الأسئلة متعلقة بالموارد البشرية حيث يتم وضع معايير محددة و يحدد المقيم الفجوة الحاصلة.

**3-4. اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** يؤدي قياس وتقييم الأداء إلى تحديد الانحرافات وهذا ما يتطلب إجراءات تصحيحية لتحسين الأداء ولتحقيق ذلك ينبغي توفر تدفق للمعلومات تعرض مختلف البدائل لمنفذ

القرار ليس الفجوة في الأداء والرفع من مستواه وهو ما توفره بطاقة الأداء المتوازن حيث ستعرض لآلية تحقيق ذلك بالتفصيل.

رابعاً: الأداء الاستراتيجي

الجدول رقم (1-2) يبين مفاهيم الأداء الاستراتيجي:

الباحث	التعريف
1	David، 2001 نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعة.
2	Cokins، 2003 ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المديرين على الاستجابة السريعة وفعالية للتغيرات غير المتوقعة ويمكن النظر إليه على أنه كيف تعمل المنظمة أجمالاً.
3	Jones & George، 2008 هو مقياس لكيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفعالية لإرضاء الزبائن ولتحقيق الأهداف التنظيمية.
4	Peng، 2009 هو نتيجة لفعاليات المنظمة والذي يمثل استجابة هيكل الصناعة الذي تعمل فيه المنظمة والذي يمكن تصنيفه إلى معدل الأداء الطبيعي، ومعدل الأداء تحت الطبيعي، ومعدل الأداء فوق الطبيعي.
5	Robbins&Coult er، 2009 النتيجة النهائية المتراكمة لكل نشاطات عمل المنظمة.
6	Wheelen & Hunger، 2010 النتيجة النهائية لنشاط المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها. <sup>1</sup>

المصدر: أكرم محسن الياسر، علي كريم الخفاجي، ظفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي، لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة جامعة بابل، المجلد 21، العدد الأول، 2012، ص76.

### 1. أهمية الأداء الاستراتيجي:

- يمثل الأداء الاستراتيجي محورا مركزيا لتخمين نجاح أو فشل المنظمة في قراراتها و خططها الاستراتيجية  
- إن عملية قياس الأداء الاستراتيجي تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة، حيث أنها توفر مدخلا واضحا للتركيز على الخطة الاستراتيجية إضافة إلى الغايات و مستوى الأداء.

<sup>1</sup> أكرم محسن الياسر، علي كريم الخفاجي، ظفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي، لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة جامعة بابل، المجلد 21، العدد الأول، 2012، ص76.

- إنَّ قياس الأداء الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات و الخدمات المقدمة و عملية إيصالها إلى الزبائن.

- قياس الأداء الاستراتيجي يحسن واقع الاتصالات الداخلية بين العاملين، إضافة إلى الاتصالات الخارجية بين المنظمة و زبائنها.

- قياس الأداء الاستراتيجي يساعد في اعطاء توضيحات حول تنفيذ البرامج و تكاليفها.

## 2. الفرق بين الأداء الاستراتيجي و التقييم الاستراتيجي:

الأداء الاستراتيجي انعكاس لقدرة المنظمة و قابليتها على تحقيق أهدافها، و يعكس كيفية استخدام الموارد المادية و البشرية و المالية و استغلالها بالصورة الملائمة لتحقيق الغرض منها. أما التقييم الاستراتيجي فهو العملية التي تساهم في تقديم المعلومات و البيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقق أهداف المنظمة للتعرف على اتجاهات الأداء فيها، ويشمل على معايير مختلفة منها: معايير الانتاجية، معايير الربحية، معايير القيمة المضافة، مؤشرات النشاط، معدلات النمو<sup>1</sup>.

## المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كأداة للأداء الاستراتيجي (الرقابة الاستراتيجية).

### المطلب الأول: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالتخطيط الاستراتيجي

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن اداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي إضافة على أنها أداة من أدوات الرقابة الاستراتيجية، حيث أوصت دراسة ( Kaplan and North ). بأنه لا يجب النظر إلى بطاقة الأداء المتوازن على أنها مجرد وسيلة متعددة الجوانب لتقويم الأداء. بل كحجر الأساس لنظام جديد للإدارة الاستراتيجية، وأنها تمثل وسيلة لتحقيق عمليات الإدارة الاستراتيجية والتي تتكون من أربعة عمليات: وهي ترجمة رؤية المنظمة، والتوصيل والارتباط، وتخطيط الأعمال، والتغذية الراجعة والتعليم<sup>2</sup>، حيث تتمكن المؤسسة من خلال هذه العلاقة من ترتيب عملياتها والتركيز على المؤسسة ككل عند تطبيق الاستراتيجية طويلة المدى، وبدون بطاقة الأداء المتوازن لا تستطيع الكثير من المؤسسات أن تحقق التناسق بين الرؤية اللازمة لكي تستمر في تقديم خدماتها للمواطنين بنجاح وبجودة مناسبة.

ونظرا لعدم قدرة الطرق التقليدية تزويد المديرين بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب، وذلك بسبب التغيرات السريعة في ابيئة المحيطة بالمؤسسة، فقد جاء بطاقة الأداء المتوازن لتفي بالغرض المطلوب، وسد الفجوة بين

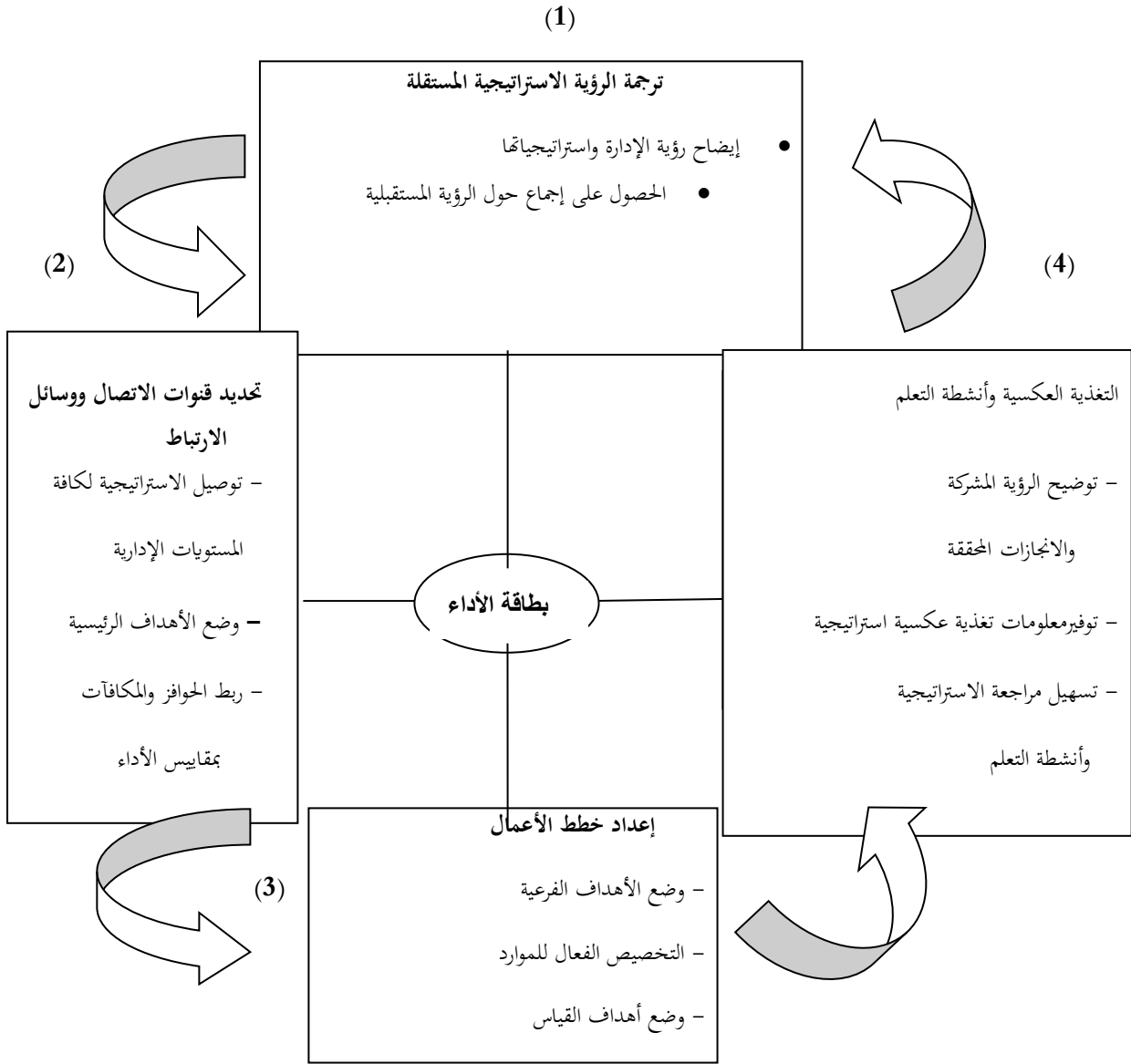
<sup>1</sup> جواد محسن راضي، أحمد عبد الأمير ناصر حسين، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، 2014، ص 13.

<sup>2</sup> الرفاتي، عادل جواد، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية في قطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 96.

المقاييس التقليدية و استراتيجية المؤسسة بعيدة المدى من خلال ربط أعمال وأنشطة المؤسسة المطلوبة والتي تقع في المستوى الأدنى من مستوى تحديد مقاييس الأداء. والثاني وضع الأهداف وتحديد الخطط التي تقع على المستوى الأعلى من مستوى تحديد الأداء. وبهذا تكون هذه المقاييس عنصر ربط بين الأهداف والخطط والنشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط<sup>1</sup>. ويمكن توضيح العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن ومراحل التخطيط الاستراتيجي، و التي سبق ذكرها في الشكل التالي:

<sup>1</sup> عوض، فاطمة رشدي، تأثير الربط بين التكامل بين مقاييس الأداء المتوازن و نظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، دراسة تطبيقية بنك فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص82.

الشكل (1-5) العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن ومراحل التخطيط الاستراتيجي



Source: Robert Kaplan et David Norton, le tableau de bord prospectif (pilotage stratégique: les quatre axes du succès), éditions d'organisation, Paris, France, 1998, P69.

المطلب الثاني: العلاقة بين رؤية واستراتيجية المؤسسة و بطاقة الأداء المتوازن

تسعى المؤسسات دوماً إلى بيان وتوضيح رؤيتها في شكل وثيقة أو بيان. ويطلق على هذا البيان أو الوثيقة رؤية أو رسالة المؤسسة، حيث يتم التعبير عنها من خلال مجموعة من الأهداف الواسعة والعريضة



والتي يتراوح مداها عادة ما بين (10 – 30) عاما، ويتطلب تحقيقها التفكير بأبعد من مقدرات المؤسسة وإمكاناتها وظروفها القائمة<sup>1</sup>. وتحقق بطاقة الأداء المتوازن في هذا المجال التوازن بين مصالح الفئات المختلفة في المؤسسة، والتوازن في استخدام مؤشرات وقياسات المهارات والعمليات ومتطلبات الزبائن مما يؤدي في النهاية إلى أداء مالي عال، وتعتبر تطبيقيا واقعيا يعمل بمؤشرات دقيقة ليترجم جوانب رؤية المؤسسة المستقبلية ويشارك فيها الجميع وتساوم في نفس الوقت بتعزيز الأداء<sup>2</sup>. إن مصممي بطاقة الأداء المتوازن يحاولون جعل هذه البطاقة نموذجا واقعيا يعمل بمؤشرات دقيقة ليترجم جوانب رؤية يشارك فيها الجميع وتساوم في نفس الوقت في تعزيز الأداء. وكذلك فإن بطاقة الأداء المتوازن تقدم دوما تركيزا جديدا للمشاكل التي تظهر، وكيف ينعكس هذا التركيز الجديد على الهيئة المستقبلية للأداء. وعليه فإن بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن تعتمد كدافع وحافز لإجراء تغييرات سلوكية رئيسية وهامة في المؤسسة لكي تبقى المؤسسة بحالة جيدة وفي وضع تنافسي مقبول<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: العلاقة بين رسالة المؤسسة وبطاقة الأداء المتوازن

تعبّر رسالة المؤسسة عن سبب وجود المؤسسة، ولا تصف ناتج المؤسسة أو الزبائن فقط، بل تحتوي على روح المؤسسة. ويفترض ألا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كأداة منعزلة عن استراتيجيات المؤسسة ونظامها الإداري، بل يفترض أن تكون مدخلا يعزز جوانب الربط والعلاقة بين مختلف مكونات الاتجاه الاستراتيجي والممارسات الإدارية الفعلية.

إنّ هذا الربط يؤمن كون بطاقة الأداء المتوازن تلعب دور حلقة الوصل بين متبنيات رسالة المؤسسة، وطبيعة الممارسة الإدارية من قبل الموظفين كافة. وفي إعلان المؤسسة رسالتها يجب عليها أن تترجم رسالتها لاحقا على شكل أهداف تحدد لها قياسات مناسبة في إطار محاور بطاقة الأداء المتوازن. ويسهل هذا الأمر على المؤسسة معرفة الفجوة بين التوجهات العامة لها وقدرتها على نقل هذه التوجهات إلى أرض الواقع بشكل مؤشرات مختلفة. وفي حال تبني المؤسسة لبطاقة الأداء المتوازن دون تحديد رسالة واضحة للمؤسسة، وقد تنجح إدارة المؤسسة في أن تحدد بقياسات ومؤشرات مالية وغير مالية طبيعة أدائها لكن سيبقى الأمر معزولا عن إمكانية تراكم التطور وإيجاد القيمة بحيث يساهم الأداء كتجربة سابقة في فتح آفاق مستقبلية للعمل وفق رسالة واضحة محددة.

<sup>1</sup> أبو قمر، محمد أحمد محمد، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص212.

<sup>2</sup> الرفاتي، عادل جواد، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية في قطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص110.

<sup>3</sup> إدريس، وائل محمد صبحي، و الغالبي، طاهر محسن منصور، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص312.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة

## المطلب الأول: الدراسات المحلية

1. دراسة عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011. هدفت هذه الدراسة إلى:

➤ استعراض أساليب قياس الأداء وإبراز أهميتها في توجيه وقيادة المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية نحو التطوير والاستمرارية.

➤ طرح نماذج قياس الأداء الحديثة والمطورة من خلال التعرض لبطاقة الأداء المتوازن.

➤ محاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة محل الدراسة.

## منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة في الفرع الأول على المنهج الوصفي التحليلي أما الفرع الثاني فيرتبط بدراسة الحالة التي أجريت على مستوى المؤسسة - ملبنة سطيف - محل الدراسة. توصلت الدراسة إلى:

- ✓ يمثل بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات وأكثرها فعالية والخاصة بقياس وتقييم الأداء المتوازن.
- ✓ تعتبر إدارة الأداء عملية هامة جدا وضرورية كونها تمثل آلية إدارية فعالة لتوجيه الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده بما يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ونجاح استراتيجيتها.
- ✓ قلة فهم للمقاييس غير المالية كالمؤشرات الاجتماعية مثلا، فالإدارة تنظر إلى عدم وجود مؤشرات كتحفيز للعمال وذلك كون المؤسسة تعاني من ضائقة مالية، إلا أنه يمكن وضعها كهدف استراتيجي يمكن من زيادة فعالية العامل.

2- دراسة عبد القادر صالح، تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في علوم التسيير مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى:

➤ التعريف بمدخل حديث لقياس وتحسين الأداء هو بطاقة الأداء المتوازن وإظهار أهميتها في المؤسسات.

➤ حث المؤسسات الوطنية على تطبيق نماذج ومداخل حديثة لقياس وتحسين الأداء مع تكييفها مع ظروف المؤسسة.

➤ التركيز على أسس ومقومات بطاقة الأداء المتوازن.

### منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة في الفرع الأول على المنهج الوصفي التحليلي أما الفرع الثاني فيرتبط بالدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى مؤسسة - سونلغاز ورقلة - كعينة للدراسة للفترة 2013.

توصلت الدراسة إلى:

✓ بطاقة الأداء المتوازن تعتبر مدخلا لقياس الأداء، يمكن أن تستخدم كأداة لتحقيق مجموعة من الوظائف الإدارية التي يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء.

✓ ظهور بطاقة الأداء المتوازن ساهم إلى حد كبير في التغلب على مشاكل تواجه المؤسسات المعاصرة، تتمثل في قياس الأداء بشكل فعال.

✓ عدم الاستمرار في الوقوف على مدى كفاءة ومتطلبا العام، والتعامل مع أوضاع العاملين بأنظمة الثواب والعقاب واستكشاف أوجه الضعف في الأداء.

### 3- دراسة فتيحة، قناوة، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة

ماجستير في علوم التسيير مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014. هدفت هذه الدراسة إلى:

➤ معرفة اعتماد المؤسسات الاقتصادية على بطاقة الأداء المتوازن.

➤ تسليط الضوء على موضوع بطاقة الأداء المتوازن وربطها بمجال التخصص.

➤ مدى الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن كتقنية حديثة من أدوات مراقبة التسيير. إضافة إلى شرح

لكيفية مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسة ليند غاز بورقلة خلال شهر أفريل

2014.

### منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي الذي يعد أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة وكذلك أسلوب المقابلة المباشرة لجمع المعلومات المقدمة من وثائق المؤسسة.

توصلت الدراسة إلى:

- ✓ التوجهات المحيطة بالمؤسسة من الخارج (البيئة الخارجية) من رضا الزبائن، احتياجات الزبائن، التعرف والتصرف اتجاه الزبون هي عوامل تمثل الجو العام للمؤسسة.
- ✓ المؤسسة تولي أهمية بالغة بالنسبة إلى محور المالي ومحور العملاء باعتباره يمثل الأهم والأساس.
- ✓ التكوين المستمر للعمال والإطارات في المؤسسة ساعد في تحقيق نتائج جيدة للمؤسسة.
- ✓ في المؤسسة محل الدراسة وجدت أن رئيس مصلحة الإدارة والمستخدمين هم المسؤولون عن تقييم محور التعلم والنمو، بينما بقية المحاور (العملاء، العمليات الداخلية، المحور المالي) فمدير المؤسسة هو المسؤول عنها.

**4- دراسة عرقوب وعلي،** دور لوحة القيادة المستقبلية في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجهات نحو حوكمة المؤسسات، دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة يمكن من خلالها المؤسسة أن تحسن أداءها الشامل وان تحقق أكثر فأكثر رضا الزبون.
- تبني المؤسسات الجزائرية لمبادئ بطاقة الأداء المتوازن والحوكمة المؤسسية لتحسين الأداء الشامل.
- كيفية تطوير بطاقة الأداء المتوازن.

#### منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى:

- ✓ نموذج حوكمة المؤسسات وبطاقة الأداء المتوازن من أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي تهتم بتحسين الأداء الشامل والمستدام للمؤسسات الاقتصادية وتحقيق رضا الزبون.
- ✓ أفضلية التكامل بين نظام حوكمة المؤسسات وبطاقة الأداء المتوازن في تطوير المؤسسة وإسهامها الجيد في قياس وتقييم أداء المؤسسة.

**5- لويزة سعاد،** بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقيادة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- أهمية بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

➤ كيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى:

✓ امتلاك المديرين رؤى استراتيجية واضحة لمستقبل مؤسساتهم، وهي أول خطوة من خطوات تصميم وتطبيق لبطاقة الأداء المتوازن.

6- ربيعة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2014.  
هدفت هذه الدراسة إلى:

➤ دراسة الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن.

➤ كيفية تأثير كل بعد من هذه الأبعاد الأربعة داخل المؤسسة.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى:

✓ الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن قد أثبتت فعاليتها ونجاحتها في تقييم أداء المؤسسة.

### المطلب الثاني: الدراسات العربية

1- دراسة نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة و التمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2013.  
هدفت هذه الدراسة إلى:

➤ التعرف على أهم المفاهيم المرتبطة بتقنية بطاقة الأداء المتوازن .

➤ إظهار أهم مزايا استعمال بطاقة الأداء المتوازن.

➤ التعرف على واقع التطبيق العملي لبطاقة الأداء المتوازن في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على تحليل القوائم المالية المنشورة لعامي 2011-2012، والمقابلات الشخصية مع المعنيين بالشركة.

توصلت الدراسة إلى:

✓ وجود تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشرات (معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

✓ وجود تأثير لتطبيق واستخدام مناظير بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشرات (مقياس القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

2- دراسة عبد الرحمن، مدني سوار الذهب، تقويم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، جامعة أفريقيا العالمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية، العدد الرابع، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم قياس الأداء المتوازن.
- مدى إمكانية تطبيقه في تقويم أداء الجامعات السودانية.
- دراسة وتحليل نظام تقويم أداء الجامعات المطبق وتحديد نقاط قوته وضعفه وبيان مدى ملاءمته لحاجة الجامعات.
- التعرف على التأثير الذي يحدثه قياس الأداء المتوازن على استراتيجية المؤسسة، واقتراح نظام لتقويم الأداء يعالج المشكلات التي تواجه نظام التقويم الحالي باعتماد منظور بطاقة الدرجات المتوازنة.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الجانب التحليلي بحيث خضعت جمع البيانات التي تم تجميعها إلى اختبارات إحصائية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

توصلت الدراسة إلى:

✓ إدارة الجامعة تشجع وتدعم روح التعاون، وموارد الجامعة يتم استخدامها في تحقيق أهداف الجامعة.

- ✓ إدارة الجامعة تحرص على تطوير قدرات العاملين عن طريق برامج التدريب.
  - ✓ في محور العمليات الداخلية أكدت الدراسة على أن إدارة الجامعة تسعى إلى توفير جو أكاديمي يسهم في نجاح العملية التعليمية.
  - ✓ لوحظ أن ثقافة البحث العلمي ضعيفة بالجامعة، كما لا تولي إدارة الجامعة اهتماماً بتطوير مهارات الابتكار والابداع لدى العاملين في حل المشكلات.
- 3- دراسة أبو جزر، حمد أحمد حمد، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC كأداة لتقييم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل مقدمة إلى مجلس كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.
- هدفت هذه الدراسة إلى:

- الوقوف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم البنك الإسلامي الفلسطيني.
- تحديد مدى ارتباط متغيرات الدراية بأداء البنك.

#### منهجية الدراسة

- اعتمدت الدراسة على أسلوب التحليل الإحصائي الوصفي وتحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها. توصلت الدراسة إلى:
- ✓ يعتبر موضوع بطاقة الأداء المتوازن أمراً حيويًا للمصارف الإسلامية ومنها البنك الإسلامي الفلسطيني، كما أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن واختبار مدى قدرتها على قياس الأداء يعتبر أداة نافعة في تحديد مدى قدرة البنك على المنافسة في المدى البعيد.
  - ✓ وجود أثر إيجابي لجميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على أداء البنك بدرجات متفاوتة نسبياً، ولكن البعد الاجتماعي كان ذا أثر سلبي.
  - ✓ يطبق البنك الإسلامي الفلسطيني مقاييس أداء واضحة، منها مقاييس مالية تقليدية وأخرى غير مالية.
  - ✓ إن الخدمات المصرفية المستحدثة التي يقدمها البنك الإسلامي الفلسطيني كانت أقل مما يتوقعه العملاء.
  - ✓ يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة ومتميزة ومفيدة للعمل.

- 4- دراسة عابدين ، مدني سوار الذهب، تقييم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، جامعة أفريقيا العالمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية، العدد الرابع، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا.
- التعرف على واقع جودة الخدمة التعليمية وتقييمها على النحو الذي يعكس كفاءة وفاعلية أداء الكلية اتجاه طلابها.

#### منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث صمم استبيان لاستطلاع آراء أفراد العينة.

توصلت الدراسة إلى:

- ✓ أن كلية العلوم والتكنولوجيا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن أبعادها الأربعة لتقويم الأداء.
- ✓ تعمل الكلية على عقد الدورات التدريبية لتنمية قدرات الطلبة وتهيئة أوضاعهم للاندماج في سوق العمل.
- ✓ إن الكلية تسعى إلى زيادة الإيرادات بالشكل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها.
- ✓ عدم وجود متابعة كافية من قبل الإدارة مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم.
- ✓ تعمل إدارة الكلية على تطوير أنظمتها وإجراءاتها لتحقيق رضا الطلاب.

#### المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية.

1- Robert Kaplan et David Norton, le tableau de bord prospectif pilotage stratégique: les quatre axes du succès, éditions d'organisation, Paris, France, 1998.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- توضيح للطريقة النمطية التي تترجم بها الاستراتيجيات إلى أعمال من خلال بطاقة الأداء المتوازن.
- استخدام نموذج الأداء المتوازن لقياس أداء المؤسسات خلال تطبيق الإدارة للخطة والبرامج الموضوعية.

#### منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقصائي حيث قام الباحثان من دراسة أكثر من مئة شركة أمريكية من مختلف القطاعات الاقتصادية، حيث تم استقصاء آراء مديري الإدارة العليا بالمؤسسات.

توصلت الدراسة إلى:



- ✓ أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يمكن الإدارة من تنفيذ وتطبيق البرنامج مع قدرة التكيف مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية والتنافسية والأسواق التي تنشط فيها المؤسسة.
- ✓ البطاقة ماهي إلا نظام لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة، وأنها أداة ربط وتوصيل بين الإدارة العليا التي تقوم بصياغة الاستراتيجية للمؤسسة وبين الإدارة التنفيذية والأفراد الذين يقومون بتنفيذ أنشطة المؤسسة من خلال مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والمترابطة فيما بينها.

2- Erik G, Hansen Sshaltegge, Pursuing Sustainability With the Balanced Scorecard: Between Shareholder Value and Muliple Goal Optimisationr- 2012.

متابعة الاستدامة مع بطاقة الأداء المتوازن: بين قيمة المساهم وتحسين الأهداف المتعددة.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تحقيق التوازن بين الأبعاد والأهداف المتعددة للأداء.
- مراعاة المزيد من أبعاد الأداء توصل إلى اقتراح مايسمى بطاقة الأداء المتوازن المستمر.
- إعداد التوازن بين الأهداف المالية مع الأهداف البيئية والاجتماعية.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الدقيق لبناء بطاقة الأداء المتوازن المستمر SBSC.

توصلت الدراسة إلى:

- ✓ أن مناهج بطاقة الأداء المتوازن المستمر تخلف بشدة في الطريقة الي تعامل بها إدارة الأهداف المتعددة.
- ✓ مراجعة منهجية لمجال البحث الذي تعمل في بطاقة الأداء المتوازن من أجل تطوير المعرفة حول أهداف الشركة المتعددة.

3- Ciuzaitė, Balanced Scorecard development in Lithuanian companies, 2008.

تطوير بطاقة الأداء المتوازن في شركات ليتوانيا.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على الشركات الهندسية الاستشارية لتحقيق الكفاءة الفعالية.

- تزويد تلك الشركات بالخطوط العريضة لتطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال التركيز على المنافع المتوقعة من الناحية النظرية والعملية.
- معرفة جدوى توافق بطاقة قياس الأداء المتوازن مع نظام الحوافز المكافآت للموظفين.

#### منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لبطاقة قياس الأداء المتوازن.

توصلت الدراسة إلى:

- ✓ تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يؤدي إلى تحسين جوهري في العمليات الداخلية.
- ✓ تطبيق الشركات الهندسية الاستشارية أسلوب الإدارة الموجهة بالمهام.
- ✓ إن استخدام طريقة ( من أسفل إلى أعلى) في تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن تعد طريقة فعالة إذ تبادر الإدارة العليا بتصميم البطاقة وتيم الاعتماد على آراء الموظفين في تطوير البطاقة من خلال التغذية العكسية.
- ✓ يوجد تأييد لفكرة وجود توافق بين بطاقة قياس الأداء المتوازن وبين نظام المكافآت والحوافز.

4- Weerasooriya, Performance Evaluation using the Balanced Scorecard, 2013.

تقويم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تقييم علاقة مناظير بطاقة الأداء المتوازن فيما بينها.
- تجديد ما إذا كانت إدارة شؤون الموظفين في كليات الإدارة في الجامعات السريلانكية هي مطلة على نظام بطاقة الأداء المتوازن.

#### منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الأسلوب التحليلي على الجامعات السريلانكية.

توصلت الدراسة إلى:

- ✓ وجدت الدراسة أن كليات الإدارة في الجامعات السريلانكية تستخدم مؤشرات الأداء لتقييم الاستراتيجية حيث يتم تجميع مؤشرات الأداء في أربعة مناظير أساسية من الجامعات وهي: النظر المالي، ومنظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو.

✓ يعتقد رؤساء الأقسام بأن هذه المؤشرات مستعملة من قبل أقسامهم بالإضافة إلى أعضاء الهيئة التدريسية لتقييم الأداء ومتغيرات رئيسة لتحسين نظام أداء جامعاتهم.

وما يميز دراستنا عن هذه الدراسات السابقة هو التوضيح مدى استعاب بطاقة الأداء المتوازن لنظام إدارة الأداء الاستراتيجي، الذي تنتهي دورته بقياس وتقييم. والذي ينشأ أساساً من تطبيق أفكار ومناهج التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء، فهل تسمح الأداة من تمرير أفكار إدارة الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، لتخلق بالذات نظاماً شاملاً للقياس والتقييم الاستراتيجي المستمر.

فالدراسة توجه جديد نحو استعمال بطاقة الأداء المتوازن في تمرير مفاهيم وأفكار إدارة الأداء الاستراتيجي، من أجل خلق أداء استراتيجي يمكن قياسه وتقييمه بنفس الأداة التي أنشأت نظام لإدارة الأداء الاستراتيجي في المؤسسة.

## خلاصة الفصل

ان افتقار الأساليب التقليدية لتقويم الأداء إلى إمكانية توفير المنفعة الاستراتيجية بسبب التطور السريع في بيئة الأعمال التنافسية، لذلك ظهرت الحاجة إلى استعمال مجموعة مترابطة من المقاييس المالية وغير المالية في عملية تقويم أداء المؤسسات ينسجم مع متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة. كما أصبحت بطاقة الأداء المتوازن أسلوباً استراتيجياً مهماً تعمل على تحسين وتطوير الأداء الاستراتيجي داخل المؤسسة عبر مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، والتي تقدم صورة شاملة ومفهومة عن الأداء بشكل يفيد إدارة ميدان التطبيق على معالجة القصور الموجود في أدائها وتقوية وتعزيز الجوانب الإيجابية نحو الأفضل.

فبطاقة الأداء المتوازن أسلوب متعدد الأبعاد يتطلب إدارة لتحديد الاستراتيجية من الناحية التنفيذية، فهي عبارة عن نظام متكامل لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات والذي يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تبين نتائج تنفيذ الأداء وترابطها باستراتيجية وأهداف المؤسسة المحددة من خلال الأبعاد الأربعة، ويمكننا إضافة أبعاد أخرى لحاجة وطبيعة أداء المؤسسة وإستراتيجيتها.

ويهدف هذا التقييم إلى التعرف على مواطن القوة وتعزيزها، ومواطن الضعف ووضع الحلول اللازمة لها مع إمكانية تطوير بطاقة الأداء المتوازن من خلال إضافة منظور أو أكثر لتكامل مع المناظير الأصلية الأربعة، وذلك حسب حاجة المؤسسة وبما يتلاءم مع تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومن جهة أخرى تعد عملية تقويم

الأداء الاستراتيجي ذات أهمية كبيرة، فهي تساعد على تطوير أداء المؤسسة ومعرفة مدى تقدمها وتحقيقها للأهداف المحددة مسبقا والتحقق من أن يجري تنفيذ الخطة وفقا لما هو مرسوم لها، حيث تسهم عملية تقويم الأداء في الكشف عن قدرات وطاقات العاملين وتوزيع المسؤوليات والأدوار في العمل وفقا لتلك الطاقات والقدرات البشرية.

## الفصل الثاني:

بطاقة الأداء المتوازن  
وأثرها في تقييم الأداء  
الاستراتيجي لمدينة سيدي  
خالد- تيارت

## تمهيد:

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، وحتى تكون دراستنا واقعية ارتأينا أن ندعمها بدراسة ميدانية لمؤسسة انتاج الحليب- تيارت، حيث تعتبر الدراسة الميدانية إسقاط لما جاء في الجانب النظري للبحث ولا يمكن القيام بهذه الدراسة دون اتباع إجراءات منهجية تسمح بتحديد الخطوات التي يجب المرور بها والمعلومات التي يجب الحصول عليها، وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الإطار الميداني للبحث من خلال الاستعانة بقائمة استبيان حول الأبعاد التي يتبناها المتغير المستقل المتمثلة في دور بطاقة المتوازن التي يتبناها المتغير التابع المتمثل في الأداء الاستراتيجي بواسطة استخدام نظام التحليل الإحصائي \*SPSS\*، وكذا عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية لمبنة سيدي خالد -تيارت - وذلك من خلال:

تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- ❖ المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.
- ❖ المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.
- ❖ المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

سنحاول في هذا المبحث التعرف على مؤسسة انتاج الحليب ومشتقاته بولاية تيارت وعلى مراحل تطورها كما سنتطرق إلى هيكلها التنظيمي كما سنتعرف على مكانة المؤسسة والإنجازات التي قامت بها. تعتبر المؤسسة لإنتاج الحليب بتيارت من أهم المؤسسات الاقتصادية الفاعلة بالولاية حيث تمثل الوجهة الوحيدة التي تلبي حاجيات السكان من الحليب وهي من أبرز المؤسسات على مستوى الجهة الغربية المنتجة للحليب ذات الجودة العالية وبمواصفات مطابقة. إذ تتوفر على موارد بشرية ومادية تساعدها على تحقيق أهدافها بالإضافة إلى موقعها الاستراتيجي المميز بحيث تتواجد في منطقة صناعية تضم عدة مؤسسات وبعيدة عن العمران السكاني. ولهذا الأسباب تم اختيار الملبنة لتكون محل الدراسة الميدانية بغرض التعرف أكثر على هذه المؤسسة فقد تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين أساسيين وهما:

### المطلب الأول: عرض عام للمؤسسة

#### 1- التعريف بالمؤسسة:

المؤسسة الانتاجية الصناعية المتخصصة في انتاج الألبان يقع مقرها الرئيسي في العاصمة تم استرجاعها سنة 1969 بحيث تعتبر الممول الرئيسي لكافة التراب الوطني، ونظرا لعدة أسباب ولعل من بينها بعد المسافة، سرعة تلف المادة، كثرة الضغط على الوحدة، والتوسع الاقتصادي الذي دفع بالدولة إلى تسطير استراتيجية مبنية على أسس اقتصادية، تهدف إلى تقسيم الوحدة وفق المرسوم رقم 354/81 المؤرخ في تاريخ ديسمبر 1981 إلى ثلاث مؤسسات جوهرية موزعة على النحو التالي:

➤ **جهة الوسط:** تحت ديوان يسمى "ORLAC" وهي تضم كل من المؤسسات المتواجدة في المدن التالية: بئر خادم، بودواو، بجاية، عين الدفلى، بني تامو بالبليدة، ذراع بن خدة، وهاتين الأخيرتين تم خوصصتهما.

➤ **جهة الشرق:** تحت ديوان يسمى "ORELAIT" وهي تضم كل من المؤسسات المتواجدة في المدن التالية: سطيف، قسنطينة، عنابة، باتنة.

➤ **جهة الغرب:** تحت ديوان يسمى "OROLAIT" وهي تضم كل من المؤسسات المتواجدة في المدن التالية: تيارت، سيدي بلعباس، سعيدة، معسكر، تلمسان، مستغانم، بشار « القطاع العسكري»، غليزان تم خصصتها، وهران.

وكما سبق ذكره فمن بين المؤسسات المذكورة سالفًا، انصب اهتمامنا على الجهة الغربية وبالتحديد على "مبلنة سيدي خالد تيارت"، والتي تم وضع حجر الأساس لها بتاريخ 22 مارس 1985م من طرف الدانماركيين على يد المنظم «DANISH»، ثم افتتحت بتاريخ 13 جوان 1987م فكان أول إنتاج رسمي لها، وبقي هؤلاء مدة عامين لتلقين الخبرة وتأهيل كفاءة اليد العاملة في أوساط العمال، وبقيت تحت وصاية فرع "مجمع الديوان الغربي لإنتاج الحليب" «OROLAIT» إلى غاية أواخر 1997 وبالتحديد في العاشر من شهر أكتوبر، الذي يعتبر بداية في انطلاقة اقتصادية أخرى وهي استقلالية التسيير، بمعنى أعطيت للدولة الصلاحية الكاملة في تسيير شؤون المؤسسة إلا أنها تخضع لإدارة مركزية تدعى "فرع المجمع الوطني لإنتاج الحليب" «Filiale Giplait»، والذي هو عبارة عن تكتل لمجموعة الدواوين سالفة الذكر، وهذا التكتل كان يهدف إلى بعث الوتيرة الاقتصادية فيما يخص تكنولوجية إنتاج الحليب ومشتقاته. مما أعطى نفسا جديدا لتطوير هذه المادة.

أما في الوقت الراهن فقد أصبحت المبلنة شركة ذات أسهم، ولعل أهم ما جعل المبلنة تنال ثقة المستهلكين هو ماتملكه من مؤهلات وأسباب قوة تجعل درجة الثقة فيها كبيرة من أهمها:

❖ السمعة الطيبة والتي تتجسدت يوما بعد يوم.

❖ قدرات هامة في إنتاج الحليب ومشتقاته بأنواعه الرفيع والعادي والتخصص.

❖ تجربة تتجاوز 20 عاما في مجال الإنتاج.

❖ مناخ المبلنة يتميز بالهدوء والجدية.

نتيجة لعدد العمال المتزايد في هذه المؤسسة، قامت الحكومة بإصدار بعض القوانين عملت فيها على فتح باب لتصريح العمال مقابل تعويضات مالية، وكان ذلك في:

❖ سنة 1997 بإصدار «Départ valant aire».

❖ سنة 2006 بإصدار قانون «Départ valant aire» لمرتين.

وكل هذه القوانين التي سنتها الحكومة من أجل إيجاد استقرار لهذا المجمع وفرض وجوده داخل السوق بعدد كبير من الفروع، وبالتالي احتلال المبلنة موقع هام لنشاطها من ناحية: الزاوية الجغرافية، المستوى المحلي، المستوى الدولي، المستوى الجهوي.



ملبنة سيدي خالد هي فرع المجمع الوطني لانتاج الحليب تابعة إلى ديوان يسمى « GROUPE FILIALE GIPLAIT » مختصة في انتاج الحليب المبستر ومشتقاته.

• الموقع الجغرافي:

تقع الوحدة ضمن المخطط المعتمد للاستعمالات الصناعية بحي " المنطقة الصناعية زعرورة"، التي تضم عدة مؤسسات وشركات، مثل شركة انتاج الورق، شركة القالب، نפטال وسونطراك....وهي تقع جنوب شرق الولاية، تبعد عن المقر بحوالي 06 كيلومتر، تقع على الخط الرابط بين ولاية تيارت وولاية معسكر وسعيدة، وهذا الموقع الاستراتيجي الهام ساعدها على التزود بالماء، الغاز والكهرباء، وعلى كسب حيوية كبيرة فيما يخص تسويق المنتوجات من الناحية المحلية أو الجهوية.

• المساحة:

تبلغ مساحة المؤسسة حوالي 8.17 هكتار منها 9240 م<sup>2</sup> مبنية والباقي غير مستعمل.

- المساحة المستعملة: تبلغ حوالي 9240 م<sup>2</sup> موزعة كمايلي:

✓ الانتاج: 4000 م<sup>2</sup>.

✓ المخازن: 1980 م<sup>2</sup>.

✓ ورشات الصيانة: 1300 م<sup>2</sup>.

✓ محل المادة الدسمة: 500 م<sup>2</sup>.

✓ المكتب الاجتماعي: 600 م<sup>2</sup>.

✓ المكتب الإداري: 800 م<sup>2</sup>.

✓ مكتب الأمن: 60 م<sup>2</sup>.

- المساحة الغير مستعملة: تبلغ حوالي 72460 م<sup>2</sup> موزعة كمايلي:

✓ مرآب الشاحنات: 25500 م<sup>2</sup>.

✓ مساحات خضراء: 41260 م<sup>2</sup>.

✓ الحدود: 5700 م<sup>2</sup>.

## 2- الموارد المالية والبشرية للملمبة:

### 2.1 رأس المال:

قدر رأس مال المؤسسة عند إعطاء الاستقلالية التامة لها سنة 1997م بـ 130,000,000 دج ليتطور ويصل سنة 2018م إلى 666,660,000,00 دج ومنذ سنة 1997م أصبح المجمع الوطني لمنتجات الحليب هو القابض الأساسي لرأس المال الكلي (تابعة للدولة 100٪) وأصبح مقسما إلى مجموعة من الأسهم "société pas actions" (SPA).

### 2.2 اليد العاملة:

تعتبر اليد العاملة الركيزة الأساسية للمؤسسة، إذ أنها تساهم في تطوير عملية الإنتاج و التحكم فيه، وتعمل على إعطاء حيوية اقتصادية محلية وجهوية للمؤسسة لمواجهة الطلب بجودة و نوعية عالية. وعليه تضم لملمبة سيدي خالد-تيارت - حوالي 150 عامل بمستويات مختلفة.

### 2.3 وسائل النقل:

تتوفر المؤسسة على نوعين من وسائل النقل:

- وسائل نقل ملك للمؤسسة: وتتمثل في شاحنات مكيفة باجهزة التبريد، تعمل على نقل الحليب و مشتقاته من المؤسسة وتوزيعه على التجار بمختلف أنواعهم، وعددها يقدر بـ 11 شاحنة بأنواع مختلفة من النوع الثقيل و الخفيف، حيث نجد: SONACOUM HAUNDAI, JAC... بالإضافة إلى عدد من السيارات التي تستعملها المؤسسة في مختلف الوظائف كجمع الفواتير أو إيصالها، و الأمر بالمهمات، وتقدر بـ 3 سيارات.

- وسائل نقل ملك لغير المؤسسة: وتتمثل في مختلف السيارات المجهزة بالحاويات التي تعمل على جمع حليب الأبقار و الألبان من مختلف المزارع، ل يتم إعادة تلقيحه واستخلاص الزبدة منه، بحيث أن أصحاب هذه السيارات يتلقون أجورهم من الفرع الأساسي التابعة له المؤسسة، بعد تقديم الوثائق التي تثبت الكمية التي تلقتها المؤسسة.

### 4. تجهيزات الانتاج:

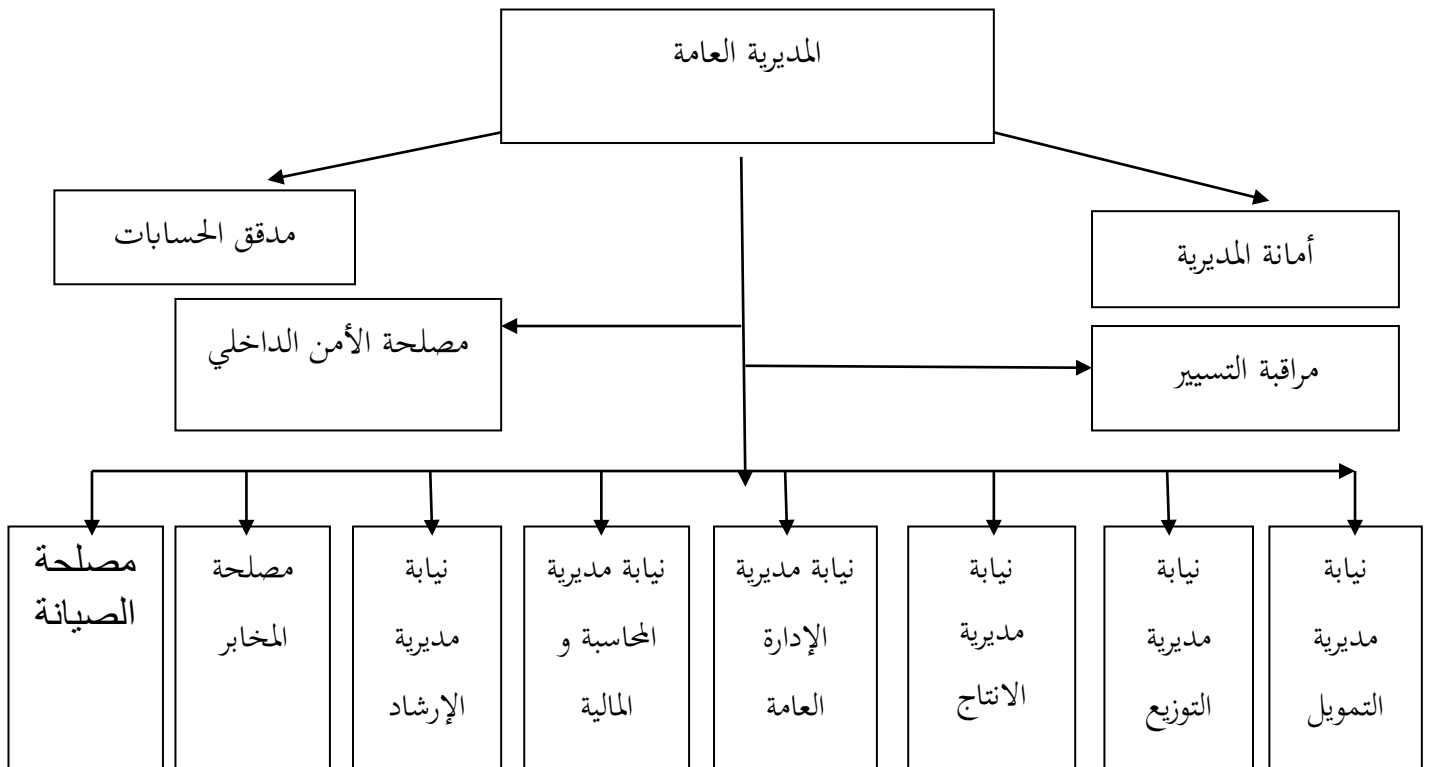
نظرا لتعدد منتجات المؤسسة، ونظرا لأن المنتج المقدم سريع التسمم و قصير مدة الصلاحية، و الذي في معظمه يكون موجه لفئة الأطفال والرضع، فإن ذلك يتطلب تكنولوجيا عالية فيما يخص النظافة والتلقيح وطريقة التعليب، حتى يقدم المنتج في أحسن صورة، لضمان سلامة المستهلك، وهذا لا يكون إلا بأجهزة متطورة ونذكر منها:

Pasteurisation, Degaseau, Recombinaison, Chauffage...

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمبنة

ترتبط المبنة بهيكل تنظيمي يسمح بتقسيم الوظائف الداخلية وتحديد المسؤوليات وذلك لتسهيل اتخاذ القرارات المناسبة واستمرار نشاط المبنة وتحقيق الكفاءة والفعالية في جميع المجالات.

الشكل رقم(1-2) يبين الهيكل التنظيمي للمبنة



المصدر: بناء على المعطيات المقدمة من المبنة

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى توضيح منهجية الدراسة المتبعة، من خلال تحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وكذا أدوات جمع وتحليل المعلومات المعتمدة في دراستنا.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً. مجتمع الدراسة: لإجراء الدراسة الميدانية يجب على الباحث وضع تعريف محدد وواضح لمجتمع الدراسة لأن ذلك سيساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع، و يقصد بمجتمع الدراسة مجموعة من الأشخاص أو المؤسسات أو الأشياء أو الأحداث التي نريد أن نصل إلى استنتاج بخصوصها، ومجتمع الدراسة في هذا البحث يتمثل في مجموعة من عمال المبنة بسيدي خالد- تيارت (مدراء، موظفون، مسيرون، أعوان).

1- عينة الدراسة: تعتبر عملية اختيار عينة البحث خطوة من خطوات البحث ذاته والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له، على اعتبار أن العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع البحث، فبدلاً من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات. وقد تم في هذه الدراسة توزيع 80 استمارة على عمال المؤسسة محل الدراسة، حيث تم استرجاع 70 استمارة وقد تم فقدان 09 كما تم إلغاء 01 منها لنقص الإجابات فيها وعدم الإجابة على كامل العبارات، وبهذا سنعتمد على 70 استمارة كنموذج للدراسة.

### الجدول (1-2) عدد الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة

الاستبيان		البيان
النسبة	العدد	
100%	80	عدد الاستبيانات الموزعة
11.25%	9	عدد الاستبيانات المفقودة
1.25%	1	عدد الاستبيانات الملغاة
87.50%	70	عدد الاستبيانات الصالحة

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على فرز استمارات الاستبيان

## ثانيا .أدوات جمع المعلومات

تعتبر مصادر المعلومات وإمكانات الباحث والوقت المتوفر للبحث من العوامل الأساسية التي تؤثر على المفاضلة بين أساليب جمع المعلومات المختلفة.

1- استمارة البحث: هي المصدر الأساسي الذي استخدم لجمع المعلومات في هذا البحث.

إن الاستمارة هي عبارة عن وثيقة تحتوي على عدد معين من العبارات وتسمح للباحث بالحصول على إجابات فيها ما يكفي من المعلومات تساعده على الوصول إلى النتائج.

2- تحضير الاستمارة: بعد الانتهاء من الفصلين النظريين تم التطرق إلى الاستعانة باستمارة بحث المذكورة، هاته الاستمارة تلائم البحث، حيث تم تقسيم أسئلة الاستمارة إلى قسمين كالتالي:

أ- القسم الأول: يتضمن البيانات الشخصية والتي تتمثل في الجنس، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي وسنوات الخبرة المهنية، هذه المعلومات تساعد في تفسير بعض النتائج.

ب- القسم الثاني: يتضمن على محورين كآآتي:

المحور الأول: يتعلق باتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة و يتكون من 06 فقرات.

المحور الثاني: يتعلق باتخاذ القرارات كأهداف استراتيجية لدعم المركز التنافسي ويتكون من 06 فقرات.

المحور الثالث: يتعلق بدور بطاقة الأداء المتوازن في كشف تعارض الخطط وكيفية معالجتها.

وقد تم وضع العبارات على أساس سلم " ليكارت الخماسي " لقياس استجابات المستجوبين لفقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول(2-2): مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الرقم	1	2	3	4	5

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي الاستدلالي الجزء الثالث ص 540

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيان الموزع قمنا بتفريغها ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS:V21) والذي يعتبر من أهم البرامج الإحصائية المستعملة في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة أشكالها.

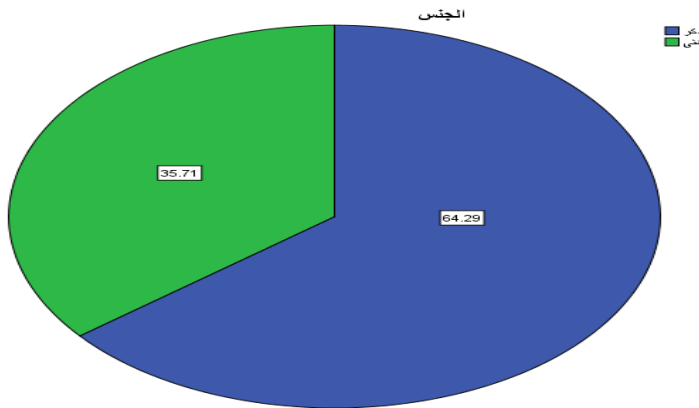
- التكرارات والنسب المئوية و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
  - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).
  - اختبار T للعينات المستقلة Independent-samples T-test .
  - اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).
  - تحليل الانحدار المتعدد REGRESSION.
- المطلب الأول: وصف إحصائي لعينة الدراسة  
أولاً: وصف بيانات القسم الأول من الاستمارة  
- الجنس:

الجدول رقم(2-3): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	45	64.30%
أنثى	25	35.70%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

الشكل رقم(2-2): يوضح متغير الجنس



المصدر: مخرجات (SPSS)

التعليق: يتبين من خلال الجدول والشكل أعلاه أنّ **64.30%** من أفراد العينة هم ذكور و **35.70%** هم إناث وعليه نلاحظ انخفاض نسبة الإناث مقارنة مع نسبة الذكور، وهذا يوضح أن الوظائف الإدارية بالملبنة يشغلها نسبة كبيرة من الذكور.

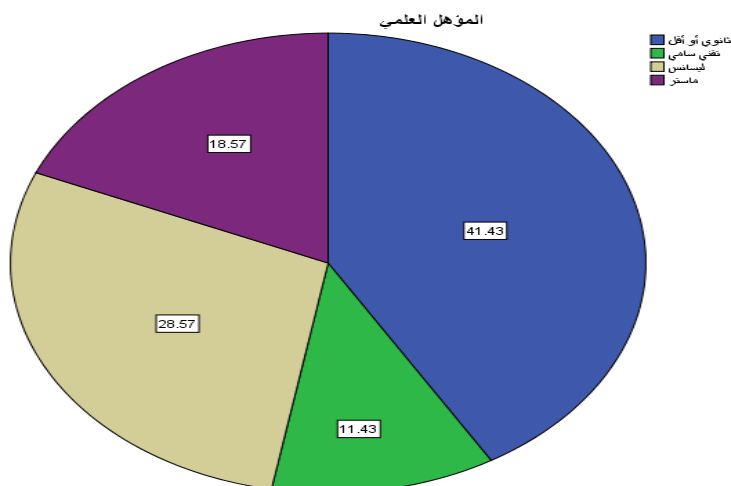
- المستوى التعليمي:

الجدول رقم(2-4): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
41.40%	29	ثانوي أو أقل
11.40%	08	تقني سامي
28.60%	20	ليسانس
18.60%	13	ماجستير
00%	00	ماجستير/دكتوراه
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

الشكل رقم (3-2): يوضح متغير المستوى التعليمي



المصدر: من مخرجات (SPSS)

التعليق: يتبين من خلال الجدول أعلاه أنّ **41.40%** مستوى ثانوي أو أقل و **11.40%** تقني سامي. و **47.20%** يمثلون حاملين شهادات ليسانس وماجستير، وعليه معظم المستجوبين يحملون شهادات جامعية مما يجعلهم يتحلون بالموضوعية والمصداقية. ففي الاستبيان هنا مركز على آرائهم لأنهم ذو كفاءات وخلفيات علمية.

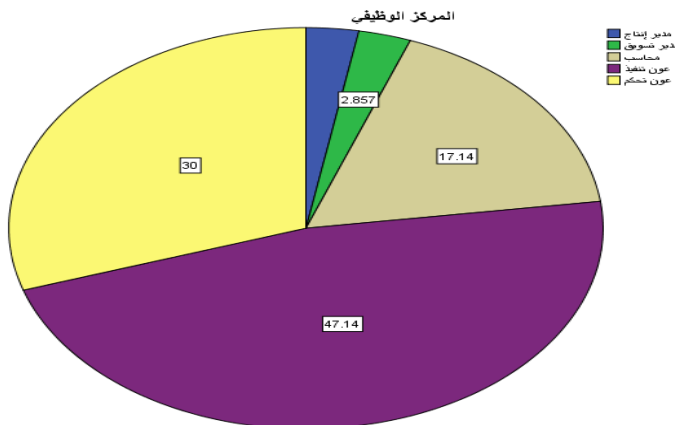
## - المركز الوظيفي:

الجدول رقم (2-5) يبين توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
02.86%	02	مدير انتاج
02.86%	02	مدير تسويق
17.10%	12	محاسب
47.14%	33	عون تنفيذ
30.00%	21	عون تحكم
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

الشكل رقم (4-2): يوضح متغير المركز الوظيفي



المصدر: من مخرجات (SPSS)

**التعليق:** من خلال الجدول الموضح أعلاه تبين لنا أن 05.72% من أفراد العينة يمثلون مديري الانتاج والتسويق، و 17.14% من أفراد العينة يشغلون منصب محاسب، و 47.14% يمثلون أعوان تنفيذ، و 30.00% يشغلون كأعوان تحكم، وعليه يتجلى لنا من هذه النسب المئوية أن معظم المستجوبين هم إدارات بالمؤسسة وهذا ما يساعدها على تحقيق أهدافها لأنهم يملكون جميع المعلومات والبيانات الخاصة. وهذا ما يعطي لنا المصداقية الكافية للملاءمة الاستبيان الموجه لهم.



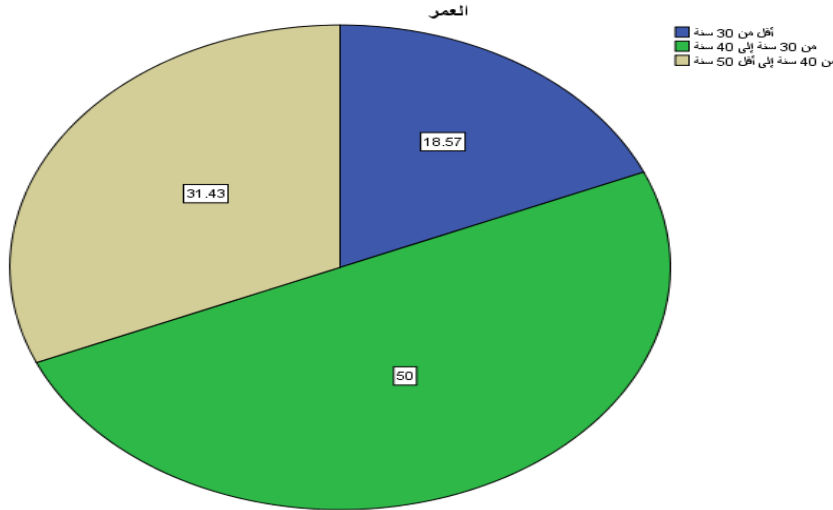
- عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (2-6) يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
30,00%	21	أقل من 05 سنوات
31.40%	22	من 05 إلى 10 سنوات
28,6%	20	من 10 سنوات إلى 15 سنة
10.00%	07	أكثر من 15 سنة
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

الشكل رقم: (5-2): يوضح متغير سنوات الخبرة



المصدر: من مخرجات (SPSS)

التعليق: من الجدول أعلاه يتضح أن 30.00% من أفراد العينة لديهم أقل من 05 سنوات خبرة، و 31.40% من أفراد العينة لديهم ما بين 05 إلى 10 سنوات خبرة، و 28.60% من أفراد العينة يملكون من الخبرة ما بين 10 سنوات إلى 15 سنة، و 10.00% تمثل عدد سنوات خبرتهم ما فوق 15 سنة من أفراد العينة، مما يدل ذلك على أن معظم المستجوبين من فئة الشباب.

ثانيا: تحليل وتفسير محاور الدراسة

- قياس ثبات الاستبيان: لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). لقياس الثبات الكلي للاستبيان والاتساق الداخلي لعباراته فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان ولكل محور كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-7): يبين معاملات الثبات لمحاور الدراسة

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول	06	0.876
المحور الثاني	06	0.930
المحور الثالث	06	0.903
المجموع	18	0.957

من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الاستبيان العام مرتفع بلغ (0.957)، و هي القيمة الأكبر من معدل المعيار (0.6)، و هذا يعني أن الدراسة بشكل عام تتمتع بالثبات الممتاز. أو بصفة أخرى 95% من العينة المختارة سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة ما إذا تم استجوابهم من جديد وفي نفس الظروف، وهي نسبة توضح مصداقية النتائج التي يمكن استخلاصها.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولاً. اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة:

لتقدير إجابات أفراد عينة الدراسة قمنا باستخراج المتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية لعبارات ومحاور الاستبيان مع الاعتماد على المقياس الموضح في الجدول أدناه، حيث تم تحديد مدى كل إجابة بقسمة المدى على (5) على عدد إجابات مقياس ليكارت الخماسي وهي خمسة، لنجد المدى لكل إجابة (0.8).

الجدول رقم (2-8): يبين المتوسط المرجح للمستوى

المستوى	المتوسط المرجح
موافقة منخفضة جدا	من 1 إلى 1.8
موافقة منخفضة	من 1.8 إلى 2.60
موافقة متوسطة	من 2.60 إلى 3.40
موافقة عالية	من 3.40 إلى 4.20
موافقة عالية جدا	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من تحليل البيانات بالاعتماد على مخرجات SPS

المحور الاول: اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة

الجدول رقم (2-9) يبين درجة إجابات أفراد العينة للمحور الأول

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الاستجابة
1	بطاقة الأداء المتوازن من المفاهيم الإدارية الحديثة حيث تساهم في تحسين الخطط واتخاذ الاستراتيجية المناسبة.	4.25	0.895	1	موافقة عالية
2	تساعد بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة على تحقيق رسالتها .	2.74	1.31	6	موافقة متوسطة
3	يؤدي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة إلى تحقيق الموضوعية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتفعيل التخطيط من خلال تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة.	4.05	0.814	5	موافقة عالية
4	ترتبط المؤسسة بين أهدافها الاستراتيجية في المدى القصير والطويل.	4.28	1.03	2	موافقة عالية
5	تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة من أدوات الإدارة الاستراتيجية وتنتهي بتحقيق الأهداف والغايات المسطرة وذلك باستعانة بخبراء من الخارج لمراجعة وتقييم القرارات الاستراتيجية.	4.18	0.687	3	موافقة عالية
6	لبطاقة الأداء المتوازن دور هام في تقييم الأداء الاستراتيجي	4.11	0.552	4	موافقة عالية
	المجموع	3.94	0.88		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPS

**التعليق:** يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال محور اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.94) والانحراف المعياري (0.88) وهذا يدل على أن مجال اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة جاء بدرجة مرتفعة.

المحور الثاني: اتخاذ القرارات كأهداف استراتيجية لدعم مركز التنافس

الجدول رقم (2-10) يبين درجة إجابات أفراد العينة للمحور الثاني.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الاستجابة
07	يتوفر لدى المؤسسة استراتيجية مستقبلية واضحة المعالم تركز على الموارد الأكثر أهمية..	4.31	0.602	1	موافقة عالية
08	يتطلب نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة وجود هيكل تنظيمي واضح يشمل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.	4.31	0.602	2	موافقة عالية
09	تمتلك المؤسسة تصورا متكاملًا وشموليا تجعلها تنافس مؤسسات أخرى كما تساعد على تحليل البيئة التنافسية.	4.37	0.617	3	موافقة عالية
10	الأهداف الاستراتيجية المحققة تدعم مركز التنافسية من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن.	4.17	0.563	5	موافقة عالية
11	تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها لكسب رضا الزبائن(ميزة تنافسية) من خلال مشاركة العملاء.	4.05	0.446	6	موافقة عالية
12	تتعمد إدارة المؤسسة بتطوير مهارات وقدرات موظفيها للوصول إلى الهدف المشترك بدعم المركز التنافسي.	4.22	0.569	4	موافقة عالية
	الدرجة الكلية للمحور الثاني	4.23	0.56		

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

**التعليق:** يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال محور اتخاذ القرارات كأهداف استراتيجية لدعم مركز التنافس أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.23) و الانحراف المعياري (0.56) وهذا يدل على أن اتخاذ القرارات كأهداف استراتيجية لدعم مركز التنافس جاء بدرجة مرتفعة.

المحور الثالث: البطاقة كأداة لكشف تعارض الخطط وتقييمها ومعالجتها

الجدول رقم (2-11) يبين درجة إجابات أفراد العينة للمحور الثالث.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الاستجابة
13	تمكن بطاقة الأداء المتوازن من تقييم الخطط الاستراتيجية والحد من الأخطاء.	4.27	0.587	3	موافقة عالية
14	تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في تقييم الخطط الاستراتيجية وذلك عن طريق الاستقصاء الشامل عن مدى رضا جميع الأطراف.	3.80	0.672	6	موافقة عالية
15	تعتمد المؤسسة على نظام فعال للمتابعة والتقييم يضمن الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط وتحديد الانحرافات.	3.82	0.680	5	موافقة عالية
16	تنصف بطاقة الأداء المتوازن بالفعالية لأنها تساعد في كشف الاختلالات واقتراح الحلول.	4.05	0.535	4	موافقة عالية
17	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساعد في وضع خطط استراتيجية وتعزيز نظام الرقابة	4.61	0.620	1	موافقة عالية
18	الأداء الاستراتيجي يركز على معلومات صحيحة ودقيقة للوصول إلى نتائج مقبولة.	4.60	0.493	2	موافقة عالية
	الدرجة الكلية للمحور الثالث	4.19	0.59		

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال محور البطاقة كأداة لكشف تعارض الخطط وتقييمها ومعالجتها أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.19) والانحراف المعياري (0.59) وهذا يدل على أن البطاقة كأداة لكشف تعارض الخطط وتقييمها ومعالجتها جاء بدرجة مرتفعة.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

أولاً. الفرضية الرئيسية:

$H_0$ : لا تستخدم ملبنة سيدي خالد بتيارت بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها الاستراتيجي.

$H_1$ : تستخدم ملبنة سيدي خالد بتيارت بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها الاستراتيجي.

تم اختيار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على عبارات الاستبيان لجميع محاور الدراسة

بالاعتماد على اختبار **T- Test** أحادي العينة، مادام أن أفراد العينة أكبر من 30 شخصا.

الجدول رقم (2-12) يبين نتائج اختبار (T- Test) الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن المحاور

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الإجمالية Sig
الأداء	3.94	0.72	45.43	69	00

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

**التعليق:** من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة للمحور الأول بلغت **3.94**

وبانحراف معياري قدره **0.72** وهذا مايقابل درجة موافقة عالية، وكان مستوى الدلالة المعنوية **Sig=**

**0.000** وهي قيمة أقل من **0.05** مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وهذا مايجعلنا نرفض الفرضية الصفرية

ونقبل الفرضية البديلة، القائلة بأن ملبنة سيدي خالد بتيارت تستخدم بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر

المستجوبين.

ثانيا. الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى

$H_0$ : لا تولى مبنة سيدي خالد تيارات اهتماما بأهمية القرارات الاستراتيجية من وجهة نظر المستجوبين.

$H_1$ : تولى مبنة سيدي خالد تيارات اهتماما بأهمية القرارات الاستراتيجية من وجهة نظر المستجوبين.

تم اختيار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على عبارات الاستبيان للمحور الأول بالاعتماد على اختبار T- Test أحادي العينة.

الجدول رقم(2-13) يبين نتائج اختبار (T- Test) الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن المحور الأول

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الإجمالية Sig
المحور الأول	03.94	0.88	45.747	69	00

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

**التعليق:** من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة للمحور الأول بلغت **3.94** وبانحراف معياري قدره **0.88** وهذا مايقابل درجة موافقة عالية، وكان مستوى الدلالة المعنوية **Sig= 0.000** وهي قيمة أقل من **0.05** مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وهذا مايجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، القائلة بأن مبنة سيدي خالد تيارات تولى اهتماما بالقرارات الاستراتيجية من وجهة نظر المستجوبين.

الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$ : لا تعتمد مبنة سيدي خالد تيارات لدعم مركزها التنافسي على القرارات الاستراتيجية من وجهة نظر المستجوبين.

$H_1$ : تعتمد مبنة سيدي خالد تيارات لدعم مركزها التنافسي على القرارات الاستراتيجية من وجهة نظر المستجوبين.



تم اختيار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على عبارات الاستبيان للمحور الثاني بالاعتماد على اختبار T- Test أحادي العينة.

الجدول رقم(2-14) يبين نتائج اختبار (T- Test) الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن المحور الثاني

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الإجمالية Sig
المحور الثاني	04.23	0.56	72.38	69	00

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

**التعليق:** من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الاستبيان حول المحور الثاني بلغت 4.23 وبانحراف معياري قدره 0.56 وهذا مايقابل درجة موافقة عالية، وكان مستوى الدلالة المعنوية Sig= 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، القائلة بأن لمبنة سيدي خالد بتيارت أهدافها الاستراتيجية المحققة تدعم التنافسية من خلال بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر المستجوبين.

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

$H_0$ : لا تعتمد الملبنة في كشف تعارض خططها الاستراتيجية على بطاقة الأداء المتوازن في الملبنة من وجهة نظر المستجوبين.

$H_1$ : تعتمد الملبنة في كشف تعارض خططها الاستراتيجية على بطاقة الأداء المتوازن في الملبنة من وجهة نظر المستجوبين.

تم اختيار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على عبارات الاستبيان للمحور الثالث بالاعتماد على اختبار T- Test أحادي العينة.

الجدول رقم(2-15) يبين نتائج اختبار (T- Test) الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن المحور الثالث

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الإجمالية Sig
المحور الثالث	04.19	0.59	71.06	69	00

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الاستبيان حول المحور الثالث بلغت 4.19 وانحراف معياري قدره 0.59 وهذا مايقابل درجة موافقة عالية، وكان مستوى الدلالة المعنوية Sig= 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وهذا مايجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، القائلة بأن لمدينة سيدي خالد بتيارت تعتمد عند كشف تعارض الخطط الاستراتيجية على بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر المستجوبين.

وعلى ضوء ما سبق يتم قبول الفرضية الرئيسية القائلة أن لمدينة سيدي خالد بتيارت تستخدم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها الاستراتيجي من وجهة نظر المستجوبين.

ثالثا. الارتباط بين المحاور والأداء الاستراتيجي للمدينة

الشكل رقم (2-16) الانحدار المتعدد بين المحاور الثلاثة والأداء الاستراتيجي لمدينة سيدي خالد

محاور الدراسة				المتغير المستقل	المتغير التابع
الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط $R$	الأداء الاستراتيجي للمدينة	
0.24388	0.753	0.756	0.870 <sup>a</sup>		

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم(2-17) يبين نموذج تحليل التباين ANOVA للانحدار.

الدلالة Sig	F فيشر	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.000	180.320	15.110	2	30.221	الانحدار
		0.084	67	5.614	البواقي
			69	35.835	المجموع

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: من خلال النتائج المتحصل عليها أعلاه، نلاحظ بأنه هناك ارتباط قوي بين المحاور الوهكذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية 0.000 حيث يلاحظ أن معامل الارتباط المتعدد بلغ 0.870 ومعامل التحديد المصحح ( $R^2$ ) 0.756، مما يعني أن المتغيرات المستقلة (المحاور الثلاثة) تعبر عن ما قيمته 0.75 % من التغيرات الحاصلة في الأداء.

### خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري من الدراسة على واقع مبنة سيدي خالد بتيارت محل الدراسة، ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريت ومن تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باعتماد البرنامج الإحصائي (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS:V21**)، تم الوصول إلى أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن حيث يؤدي إلى تحقيق الموضوعية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ومن خلال استخدامها في المؤسسة يتم الوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية وبالتالي تصبح هذه الأخيرة تمتلك الميزة التنافسية، كما تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة لكشف الاختلالات والانحرافات للخطط الاستراتيجية.

وعليه يمكن القول أن مؤسسة انتاج الحليب سيدي خالد بولاية بتيارت تستخدم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها الاستراتيجي من وجهة نظر المستجوبين من موظفيها.

الخاتمة

## الخاتمة

قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي من المواضيع الهامة التي تأخذ حيزا كبيرا لدى المسؤولين وصناع القرار في المؤسسة، كما تعتبر من العمليات الهامة التي تمارسها الإدارة الحديثة على جميع مستويات المؤسسة، ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في الأقسام ووحدات الإنتاج، ولكي تحقق العملية أهدافها المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق، وبمشاركة جميع الأطراف الي من الممكن أن تستفيد من النتائج.

إن نجاح العملية التقييمية مرهون بقدرة المؤسسة على الاستعانة بمؤشر الأداء التي تخدم مطالب وطموحات جميع أصحاب المصالح، فالمؤسسة ذات الأداء الجيد هي التي تحقق التوازن بين جميع مصالحها، وفي هذا الإطار برزت بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لتحقيق هذا التوازن كونها تضع تحت تصرف إدارة، كأداة موضوعية تمكن من تقييم أداء المؤسسة، وهي أحد الأساليب الإدارية المقترحة لتقييم الأداء الاستراتيجي والمالي الخاص بالمؤسسة الاقتصادية.

ولأن الدراسة تناولت موضوع دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، ومدى تطبيقها في ملبنة سيدي خالد بتيارت، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، وكإجابة للاشكالية المطروحة والفرضيات البحث، خلصنا الى:

- تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأساليب الحديثة لتقييم أداء المؤسسة ما تتضمنه من مؤشرات مالية وغير مالية.

- بطاقة الأداء المتوازن دورا أساسيا في ترجمة رؤية و استراتيجية المؤسسة إلى أهداف وغايات قصيرة وطويلة الأجل، تم الربط بينها في إطار متكامل ومتناسق تلخصه الخريطة الاستراتيجية موضع التنفيذ.

- تتيح بطاقة الأداء المتوازن للإدارة توجيه اهتماماتها لتحقيق الأهداف والغايات، في إطار المقاييس الموضوعية لها، والتي تقود المؤسسة إلى تحقيقها وتحسينها كل مرة.

- يمكن إضافة بعد خامس لبطاقة الأداء المتوازن، وذلك لتوسيع دارجتها في التقييم والقياس، إذ يمكن إضافة بعد البيئة والمجتمع بفرض أن المسؤولية الاجتماعية والبيئية من الوظائف الأساسية في المؤسسة، وجزءا لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسة في الوقت الحاضر وبالتالي فإن أهداف ومقاييس هذا البعد تعد جزءا مكتملا للبطاقة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

- تركز الملبنة على تحقيق أعلى مستوى من رقم الأعمال لذلك نجدها تركز على أكبر قدر ممكن من العملاء على حساب الآخرين، من خلال تخصيص إعدادات دفاتر شروط خاصة بهم وخصص هامة لهم من الحليب.

- المؤسسة تقوم بتكوين موظفيها وإطاراتها خلال فترات معينة للمشاركة في تحقيق الأهداف المسطرة.

- تم الاعتماد على الفرضيات للمحاور الدراسة حيث توصلنا الى

- نتائج اختبار الفرضية الأولى بينت أن الأهداف الاستراتيجية المحققة في ملبنة سيدي خالد تيارات تدعم مركز التنافسية من وجهة نظر المستجوبين.

- بالنسبة لنتائج اختبار الفرضية الثانية بينت أن بطاقة الأداء المتوازن بالملبنة سيدي خالد تيارات وسيلة لكشف تعارض الخطط الاستراتيجية ومن ثم القيام بمعالجتها من وجهة نظر المستجوبين.

وعليه تم التوصل إلى أن ملبنة سيدي خالد تيارات تستخدم بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، وان أبعاد البطاقة قد أثبتت فعاليتها ونجاحتها في رسم استراتيجية المؤسسة محل الدراسة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

في ظل هذه النتائج ومن اجل تحسين الأداء الاستراتيجي وتقييمه من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن، توصى الدراسة بمايلي:

- ضرورة سعي الملينة إلى تبني هذا النموذج وتطبيقه بشكل متكامل، حيث هذا النموذج الأدوات اللازمة لقياس الأداء الاستراتيجي، وكذلك ضرورة العمل في ذات الوقت على تهيئة كل الظروف اللازمة، لتفعيل عملية تطبيقه.

- على الملينة أن تواكب التطورات الحاصلة في مجال مراقبة التسيير من خلال تفعيل نظام بطاقة الأداء المتوازن والذي يعد نظاما شاملا وهذا من خلال توجهات الأداء ومدى تحقيق الأهداف التي على أساسها تتخذ القرارات اللازمة من خلال استراتيجية واضحة المعالم ومحددة الأهداف.

- ضرورة قيام الملينة بإعادة تشكيل الثقافة لديها مما يهيء اظروف المناسبة داخلها لتقبل هذا النموذج ومن قم تطبيقه.

- تطبيق روح التعاون بين أعضاء المؤسسة في تحديد الأهداف الاستراتيجية.

وبناء على التوصيات المقترحة يمكن اقتراح بعض الدراسات للباحثين التي يمكن أن تشكل إشكاليات بحثية مستقبلا ومنها:

- دراسة وتحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات وأثرها على تحسين الأداء الاستراتيجي.

- تأثير إدارة الأداء الاستراتيجي على ردود أفعال العاملين (المقاومة والصراع).

- أثر التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء على إعداد بطاقة الأداء المتوازن.

- تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الخدمانية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

# قائمة المصادر و المراجع



قائمة المصادر المراجع

أولاً: المصادر و المراجع باللغة العربية

الكتب:

- أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن واحد وعشرين، دار قباء، مصر 2001.
- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
- السامرائي، منال جبار سرور وآخرون، تكاليف الجودة والتقنيات الكلفوية المعاصرة، الطبعة الأولى، مكتب الجزيرة للطباعة والنشر، بغداد، 2012.
- جمال الدين محمد مرسى، ثابت عبد الرحمان دريس، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003.
- وائل محمد صبحي إدريس طاهر، محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2009.
- محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة المعترف للنشر، عمان، ط1، 2014.
- محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004.
- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية)، دار المسيرة، عمان 2013.
- مؤيد إسماعيل السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، ط1، عمان 2005.
- نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية الإدارة الاستراتيجية، ط2، الدار الجامعية، مصر 2003.
- نعمة عباس خضير الحفاجي، الإدارة الاستراتيجية، المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة، ط2، عمان 2010.
- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، دار الكتاب العالمي، ط1، 2009.
- روبرت أبتس، ديفيد لي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية، دار الفجر، القاهرة 2008.
- خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي أدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري، عمان 2007.
- خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد، ط1، عمان 2013.

## المذكرات والرسائل الجامعية

### ■ أطروحات الدكتوراة:

- الحمدي، فوائد محمد حسين، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية بغداد: غير منشورة، 2003.
- عرقوب وعلي، دور لوحة القيادة المستقبلية في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجهات نحو حوكمة المؤسسات، دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015.

### ■ رسائل الماجستير

- أبو محسن، أحمد محمد، مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل مقدمة إلى مجلس كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- أبو قمر، محمد أحمد محمد، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل مقدمة إلى مجلس كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.
- أبو جزر، حمد أحمد حمد، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC كأداة لتقويم أداء البنك الاسلامي الفلسطيني، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل مقدمة إلى مجلس كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.
- أبو شرح، جمال حسن محمد، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل مقدمة إلى مجلس كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012.
- الكفراوي، نزمين محمد، تطبيق مدخل التقييم المتوازن للأداء BSC بقطاع الفنادق بمصر، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، 2010.
- الدهان، إسرائ رزاق غني، تكامل نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة وبطاقة الأداء المتوازن لتقويم أداء الوحدات الاقتصادية، بحث في المحاسبة القانونية مقدم إلى مجلس أمناء المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، بغداد، غير منشور، 2009.
- الغريب، أبو عجيله رمضان عثمان، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، رسالة ماجستير في المحاسبة مقدمة إلى مجلس كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، منشوره، 2012.

- الرفاتي، عادل جواد، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية في قطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2011.
- بالسكة، صالح، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية رسالة ماجستير في علوم التسيير مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012.
- ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2014.
- عبد القادر صالح، تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في علوم التسيير مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر 2013.
- عوض، فاطمة رشدي سويلم، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن BSC ونظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل مقدمة إلى مجلس كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.
- عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.
- فتيحة، قناوة، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014.
- لويذة سعاد، بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقيادة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
- نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة و التمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2013.

## ■ المجالات والدوريات:

- أكرم محسن الياسر، علي كريم الخفاجي، ظفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي، لآراء عيّنة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة جامعة بابل، المجلد 21، العدد الأول، 2102.
- السريتي، المهدي مفتاح، مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي، المجلة الجامعة، جامعة مصراته، كلية الاقتصاد، المجلد 3، العدد الخامس عشر، 23-2013.
- النجار، جميل حسن، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن BSC على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، جامعة القدس المفتوحة، العدد التاسع والعشرون، 2013.

- الغبان، نائر صبري و حسين، نادية شاكر، التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لغرض تقييم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد الثاني والعشرون، 2009.
- الزريقات، خالد خلف سالم، أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة الأسراء الخاصة، العدد الحادي والثلاثون، 2012.
- جواد محسن راضي، أحمد عبد الأمير ناصر حسين، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2014.
- جودة، محفوظ أحمد، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية و جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلد 11 العدد الثاني، 2008.
- درغام، ماهر موسى و أبو فضة، مروان محمد، أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن BSC في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الانسانية، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، المجلد، 17 العدد الثاني، 2009.
- حسن، علاء أحمد و أحمد، ميسون عبد اهلل، قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 7، العدد الثامن والعشرون، 2011.
- سعيد، سناء عبد الرحيم و الباوي، عبد الرضا ناصر، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد- كلية الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون، 2010.
- عبد الحميد، معتصم فضل عبد الرحيم ومنصور، فتح الرحمن الحسن، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، 2015.
- عابدين، مدني سوار الذهب، تقييم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، جامعة أفريقيا العالمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية، العدد الرابع، 2014.

### ■ الملتقيات الوطنية والدولية

- يحيوي، نعيمة لدرع، خديجة، بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات، مجمع مداخلات الملتقى الدولي حول الأداء المتغير للمنظمات والحكومات، الجزائر، 2011.
- عابدين، حسني عابدين محمد، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC لتقييم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا- خان يونس، المؤتمر العلمي الأول، دور الكليات والجامعات في تنمية المجتمع، فلسطين، قطاع غزة، 2013.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- Robert Kaplan et David Norton ; le tableau de bord prospectif(pilotage stratégique: les quatre axes du succès) ; éditions d' organisation ; Paris ; France ;1998.
- Horngren, Charles T. et al., Cost Accounting: A Managerial Emphasis, 14ed , New York, prentice Hall, 2012.
- Figge, Frank et al., "The Sustainability Balanced Scorecard – Theory and Application of a tool for value – Based Sustainability Management " , University of Lauenburg, 2002.
- Snapka, Petr & Copikova, " Balanced Scorecard and Compensation " , International Conference on Business and Economics Research, Vo 16, 2011.
- Ciuzaitė, Balanced Scorecard development in Lithuanian companies, 2008.
- Weerasooriya, Performance Evaluation using the Balanced Scorecard, 2013.

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان

بطاقة الأداء المتوازن هي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمديري الإدارة العليا في صورة واضحة وشاملة عن أداء المؤسسة.

بيانات عامة عن مستوفي الاستمارة

● الجنس

ذكر  أنثى

● فئة العمر

أقل من 30 سنة  من 30 سنة إلى 40 سنة   
 من 40 سنة إلى أقل 50 سنة  من 50 سنة فما فوق

● المؤهل العلمي

ثانوي أو أقل  تقني سامي   
 ليسانس  ماستر   
 ماجستير  دكتوراه

● المركز الوظيفي

مدير إنتاج  مدير تسويق   
 محاسب  عون تنفيذ   
 عون تحكم

يمكنك كتابة وظيفتك في هذه الخانة

● سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية

أقل من 05 سنوات  من 05 سنوات إلى 10 سنوات   
 من 10 سنوات إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

## الملحق رقم 02: محاور الاستبيان

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>المحور الأول: اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة</b>						
01	بطاقة الأداء المتوازن من المفاهيم الإدارية الحديثة حيث تساهم في تحسين الخطط واتخاذ الاستراتيجية المناسبة.					
02	تساعد بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة على تحقيق رسالتها .					
03	يؤدي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة إلى تحقيق الموضوعية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتفعيل التخطيط من خلال تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة.					
04	ترتبط المؤسسة بين أهدافها الاستراتيجية في المدى القصير والطويل.					
05	تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة من أدوات الإدارة الاستراتيجية وتنتهي بتحقيق الأهداف والغايات المسطرة وذلك باستعانة بخبراء من الخارج لمراجعة وتقييم القرارات الاستراتيجية.					
06	لبطاقة الأداء المتوازن دور هام في تقييم الأداء الاستراتيجي					
<b>المحور الثاني: اتخاذ القرارات كأهداف استراتيجية لدعم مركز التنافس</b>						
07	يتوفر لدى المؤسسة استراتيجية مستقبلية واضحة المعالم تركز على الموارد الأكثر أهمية..					
08	يتطلب نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة وجود هيكل تنظيمي واضح يشمل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.					
09	تمتلك المؤسسة تصورا متكاملًا وشمولياً يجعلها تنافس مؤسسات أخرى كما تساعد على تحليل البيئة التنافسية.					
10	الأهداف الاستراتيجية المحققة تدعم مركز التنافسية من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن.					
11	تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها لكسب رضا الزبائن(ميزة تنافسية) من خلال مشاركة العملاء.					
12	تهتم إدارة المؤسسة بتطوير مهارات وقدرات موظفيها للوصول إلى الهدف المشترك يدعم المركز التنافسي.					
<b>المحور الثالث: البطاقة كأداة لكشف تعارض الخطط وتقييمها ومعالجتها</b>						



					13	تمكن بطاقة الأداء المتوازن من تقييم الخطط الاستراتيجية والحد من الأخطاء.
					14	تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في تقييم الخطط الاستراتيجية وذلك عن طريق الاستقصاء الشامل عن مدى رضا جميع الأطراف.
					15	تعتمد المؤسسة على نظام فعال للمتابعة والتقييم يضمن الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط وتحديد الانحرافات.
					16	تتصف بطاقة الأداء المتوازن بالفعالية لأنها تساعد في كشف الاختلالات واقتراح الحلول.
					17	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساعد في وضع خطط استراتيجية وتعزيز نظام الرقابة
					18	الأداء الاستراتيجي يرتكز على معلومات صحيحة ودقيقة للوصول إلى نتائج مقبولة.

الملحق رقم 03: معاملات الثبات ألفا كرونباخ

Echelle: TOUTES LES VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.957	18

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.930	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.876	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.903	6

الملحق رقم 04: تحليلات عينات أفراد الدراسة

Statistiques

	1ف	2ف	3ف	4ف	5ف	6ف	7ف
N Valide	70	70	70	70	70	70	70
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4.2571	2.7429	4.0571	4.2857	4.1857	4.1143	4.3143
Ecart-type	.89581	1.31530	.81447	1.03760	.68721	.55280	.60296

Statistiques

	8ف	9ف	10ف	11ف	12ف	13ف	14ف
N Valide	70	70	70	70	70	70	70
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4.3143	4.3714	4.1714	4.0571	4.2286	4.2714	3.8000
Ecart-type	.60296	.61788	.56393	.44675	.56904	.58783	.67244

Statistiques

	15ف	16ف	17ف	18ف
N Valide	70	70	70	70
N Manquante	0	0	0	0
Moyenne	3.8286	4.0571	4.6143	4.6000
Ecart-type	.68040	.53530	.62073	.49344

الملحق رقم 05: المتوسطات الحسابية للمحاور الثلاثة

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
محور01	70	3.9405	.72066	.08614
محور02	70	4.2429	.49040	.05861
محور03	70	4.1952	.49390	.05903

**الملحق رقم 06: اختبار الفرضيات للمحاور الثلاثة**

**Test sur échantillon unique**

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
محور01	45.747	69	.000	3.94048	3.7686	4.1123
محور02	72.387	69	.000	4.24286	4.1259	4.3598
محور03	71.067	69	.000	4.19524	4.0775	4.3130

**الملحق رقم 07: الإنحدار المتعدد بين المحاور الثلاثة و الأداء الاستراتيجي**

**Régression multiple**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.870 <sup>a</sup>	.756	.753	.22388

**الملحق رقم 08: تحليل التباين ANOVA**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	30.221	2	15.110	180.320	.000 <sup>b</sup>
1 Résidu	5.614	67	.084		
Total	35.835	69			

الملحق رقم 09: طلب اجراء تربص ميداني



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ابن خلدون - تيارت  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



تيارت في: 2022/05/28

ميدان: العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية  
شعبة: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

إلى السيد: مدير... حبيب اسيري خالد تيارت

من طرف مسؤول فريق ميدان التكوين

الموضوع: طلب إجراء تربص ميداني

تحية طيبة،

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب، والتمثل في السماح لنا بإجراء تربص ميداني على مستوى مؤسساتكم، وفي إطار ما يسمح به القانون من أجل التعرف على مجريات العمل في مؤسساتكم، وتزويدنا بمختلف المعلومات والوثائق والبيانات التي تخدم مجال بحثنا، قصد التحضير لمذكرة تخرج ماستر تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال للموسم الجامعي 2021-2022

والموسومة بـ:

دراسة بـ: دراسة بطاقة الأداء المتوازن في تقسيم الأداء الاستراتيجي  
المؤسسة

من إعداد الطلبة الآتية أسماءهم:

1- بنى صحروري عبد الرحمن

2- مزوار محمد

وللفترة الممتدة من: 05 - 05 - 2022 إلى: 06 - 06 - 2022

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

تأشيرة  
المؤسسة المستقبلة  
ZIDOUK Abdellah  
Président Directeur Général

إمضاء  
مسؤول فريق ميدان التكوين  
فريق ميدان التكوين  
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

---