



جامعة سعيدة_الدكتور مولاي طاهر

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الإقتصادية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان:

التقييم الإستراتيجي لقياس أداء المؤسسات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

من إعداد الطالبين :

تحت إشراف الأستاذ:

➤ د. بن سكران البودالي

➤ نجادي الحاج

➤ بوترفاس بلال عماد الدين

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/...../.....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور(ة): رئيسا

الدكتور: بن سكران البودالي..... مشرفا

الدكتور(ة): مناقشا

السنة الجامعية:

2022/2021



جامعة سعيدة_الدكتور مولاي ظاهر

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الإقتصادية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان:

التقييم الإستراتيجي لقياس أداء المؤسسات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

من إعداد الطالبين :

➤ نجادي الحاج

➤ بوترفاس بلال عماد الدين.

تحت إشراف الأستاذ:

➤ د. بن سكران البودالي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/...../....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور(ة): رئيسا

الدكتور : بن سكران البودالي مشرفا

الدكتور(ة): مناقشا

السنة الجامعية

2022/2021



إهداء و تشكرات

بسم الله الرحمن الرحيم

الصلاة و السلام على اشرف المرسلين و على نبينا محمد و اله و صحبه
أجمعين .

الحمد لله على ما منه علي من علم و عقل .

لا يسعنا ونحن نقدم خلاصة مجهوداتنا إلا أن نشكر الله وحده على توفيقه وعلى
إمدادنا بالقوة و الإرادة لإتمام هذا العمل نهدي ثمرة نجاحنا هذا إلى الذين كانوا
سندا لنا وتاجا نرفع به رؤوسنا علمونا كيف يكون الصبر طريقا لنجاح في
دراستنا وشجعونا وأثاروا هممتنا وزادوا عزيمتنا إلى من رضاهم غايتنا و طموحنا
باعثي العزم في حياتنا والداي أطال الله عمرهما .

إلى رفقاء البيت الطاهر الأنيق إخوتي و سندي، وإلى كل أصدقائي و زملائي
في الدفعة الذين قضيت معهم أحسن الأوقات في مشواري الجامعي و إلى كل
من تذكرهم القلب و نسيهم القلم .

ثم أتقدم بالشكر الجزيل و كل التقدير و الإحترام إلى الأستاذ المشرف الفاضل
"بن سكران البودالي" الذي لم يبخل علينا بتوجيهه لنا ونصائحه القيمة التي لم
تنقص وتيرتها طيلة فترة انجاز هذا البحث، كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى
كل أساتذتي الكرام أصحاب الأقلام النيرة والقلوب الطيبة الذين أمدونا بيد العون
جزاهم الله خيرا، كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد و بالأخص

الطالب ديداوي محمد عبد اللطيف

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال و إدارات مؤسسة ملبنة المنبع
(OROLAIT) بولاية سعيده و الذين لم يبخلو علينا بالمعلومات و المساعدة

وعلى رأسهم السيد هنون الزقاي

الطالبين: - بوترفاس بلال عماد الدين

- نجادي الحاج

ملخص الدراسة بالعربية

ملخص الدراسة :

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى شمولية ومنفعة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لدى مجمع الحليب ملبنة المنبع orolait سعيدة، وذلك من خلال تحديد مكونات ومستويات الأداء الإستراتيجي الذي يشكل المتغير التابع في هذه الدراسة، والمقاييس التي يتكون منها كل مكون من مكوناته التي تم قياسه من خلالها.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث موضوع الدراسة، كما أن إستعمال أسلوب دراسة حالة، بوصفه منهجا يساعد على تحديد وتحليل مشكلات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها إثبات صحة جميع فرضيات الدراسة، وأن لدى مجمع الحليب ملبنة المنبع orolait معرفة بمفاهيم الأداء الإستراتيجي، وارتفاع درجة وعيهم بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وأن هناك تكامل قوي بين التخطيط الإستراتيجي وتحليل SWOOT وإعداد بطاقة الأداء المتوازن.

إضافة إلى ذلك توصلت الدراسات إلى أن تطبيق البطاقة من شأنه أن يتيح للمؤسسات الإقتصادية معرفة خريطة طريق تكون محل التنفيذ، وتحدد لهذه المؤسسات أين يجب أن تركز طاقاتها، وأولوياتها ومواردها ضمن أقسامها ووحداتها المختلفة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة سعي مجمع الحليب ملبنة المنبع orolait سعيدة إلى تبني هذا النموذج بتطبيقه بشكل متكامل، حيث يوفر تطبيق هذا النموذج الأدوات الملائمة لإدارة الأداء الإستراتيجي، كما توصي الدراسة بضرورة تهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية التطبيق، وذلك إذا أرادت هذه الشركات تقييم نفسها والعمل على تحقيق أداء إستراتيجي يمتاز بالديمومة.

الكلمات الدالة: بطاقة الأداء المتوازن، الأداء الإستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي.

الملخص باللغة الانجليزية:

Study Summary:

The study aims to find out the comprehensiveness and usefulness of applying the balanced scorecard model as an independent variable in measuring and evaluating the strategic performance of the milk complex of the upstream orolait milk company, by identifying the components and levels of strategic performance that constitute the dependent variable in this study, and the measures that make up each of its components. by which it was measured.

The study used the descriptive analytical method, which describes the phenomena and events under study, and the case study method was used, as a method that helps to identify and analyze the problems of the study.

At the time the study reached many results, the most important of which is proving the validity of all the hypotheses of the study, and that the orolait milk complex has knowledge of the concepts of strategic performance, and a high degree of awareness of the dimensions of the balanced scorecard, and that there is a strong integration between strategic planning, SWOT analysis and preparation of the balanced scorecard.

In addition, the study concluded that the application of the card would allow economic institutions to know a roadmap to be implemented, and specify for these institutions where they should focus their energies, priorities and resources within their various departments and units. The study recommended that the milk complex of the upstream orolait Saeeda milk complex should strive to adopt this model and apply it in an integrated manner, as the application of this model provides the appropriate tools for strategic performance management. Achieving sustainable strategic performance.

Keywords: Balanced scorecard, strategic performance, Strategic Planning.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	البسمة
	الإهداء والشكر
I	ملخص باللغة العربية
II	ملخص باللغة الانجليزية
III - V	قائمة المحتويات
VI - VII	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال والملاحق
أ - ح	المقدمة العامة
الفصل الأول: مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
03	المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
03	1. أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن
04	2. تعريف بطاقة الأداء المتوازن
05	3. معنى التوازن في بطاقة الأداء المتوازن
05	4. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
08	المطلب الثاني: أهمية وخصائص بطاقة الأداء المتوازن
08	1. أهمية بطاقة الأداء المتوازن
09	2. خصائص بطاقة الأداء المتوازن
11	المبحث الثاني : تحليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
11	المطلب الأول: البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن
15	المطلب الثاني : بعد الزبائن في بطاقة الأداء المتوازن
19	المطلب الثالث: بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن
21	المطلب الرابع: بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن
27	خلاصة الفصل

الفصل الثاني : قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي	
30	المبحث الأول: ماهية الأداء الإستراتيجي
30	المطلب الأول: مفهوم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة
30	1. تعريف الأداء الإستراتيجي للمؤسسة
31	2. أهداف الأداء المؤسسي
32	المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه
32	1. أنواع الأداء في المؤسسة
34	2. العوامل المؤثرة في المؤسسة
35	المبحث الثاني: مؤشرات قياس وتقييم الأداء المؤسسي
35	المطلب الأول: مؤشرات قياس وتقييم الأداء المؤسسي
35	1. قياس وتقييم الأداء المالي
43	2. قياس وتقييم الأداء التشغيلي
51	3. قياس وتقييم الأداء التنظيمي
55	4. قياس وتقييم الأداء البيئي والاجتماعي
57	المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن أساس نظام إدارة الأداء الإستراتيجي
57	1. جوانب قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي
57	2. قواعد وخطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
63	3. مخاطر وعقبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
68	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمجمع الحليب ملبنة المنبع OROLAIT سعيدة	
70	تمهيد
71	المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته (OROLAIT)
71	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
75	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوحدة
80	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
80	المطلب الأول: مصادر جمع المعلومات و أداة الدراسة
81	المطلب الثاني: مناقشة و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

82	1. الدراسة الوصفية
87	2. الدراسة التطبيقية
96	3. تحليل نتائج واختبار فرضيات الدراسة
106	خلاصة الفصل
108	نتائج وتوصيات
112	خاتمة عامة
114	قائمة المراجع
121	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
13	جدول مقاييس الإستراتيجيات المالية	01
20	جدول مقاييس العمليات الداخلية	03
45	جدول مقاييس جودة المنتج	04
46	جدول المقاييس غير مباشرة الدالة عن رضا الزبائن	05
48	جدول دلالة مقاييس إنتاجية المستخدمين	06
50	جدول دلالة مقاييس تدريب المستخدمين	07
53	جدول معايير قياس الأداء التنظيمي	08
66	جدول الأسباب الرئيسية لفشل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	09
81	جدول مقياس سلم ليكرت الخماسي	10
82	جدول توزيع أفراد العينة حسب الجنس	11
83	جدول توزيع أفراد العينة حسب السن	12
81	جدول توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	13
85	جدول توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	14
86	جدول توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	15
87	جدول يوضح إستجابات أفراد العينة حول عبارات البعد المالي	16
88	جدول يوضح إستجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الزبائن	17

89	جدول يوضح إستجابات أفراد العينة حول عبارات العمليات الداخلية	18
90	جدول يوضح إستجابات أفراد العينة حول عبارات بعد التعلم و النمو	19
91	جدول يوضح إستجابات أفراد العينة حول عبارات الهيكل التنظيمي	20
92	جدول يوضح إستجابات أفراد العينة حول عبارات الثقافة المؤسسية	21
93	جدول يوضح إستجابات أفراد العينة حول عبارات الفريق التنفيذي	22
94	جدول يوضح إستجابات أفراد العينة حول عبارات المناخ التنظيمي	23
95	جدول معامل ألفا كرونباخ الكلي	24
95	جدول معامل ألفا كرونباخ لكل محور	25
96	جدول معامل الارتباط بيرسون بين بطاقة الأداء المتوازن و عوامل التقييم الإستراتيجي	26
97	جدول معامل الارتباط بيرسون بين محور عوامل التقييم الإستراتيجي وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن	27
99	جدول معامل الارتباط بيرسون بين محور بطاقة الأداء المتوازن وأبعاد عوامل التقييم الإستراتيجي	28
100	جدول إختبار التوزيع الطبيعي	29
101	إختبار TEST T للمحاور	30
101	جدول يوضح إختبار العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن و عوامل التقييم الإستراتيجي	31
102	جدول يوضح إختبار العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن و الثقافة المؤسسية	32
103	جدول يوضح إختبار العلاقة عوامل التقييم الإستراتيجي و بعد العمليات الداخلية	33
103	جدول دراسة معامل الارتباط	34
104	جدول تحليل تباين خط الإنحدار البسيط	35
104	جدول تحليل المعاملات	36

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
07	شكل يوضح مكونات نظام إجراءات تحسين الجودة (QIP) الخاص بمؤسسة "Anagole Devices"	01
10	شكل يوضح علاقات السبب و النتيجة في بطاقة الأداء المتوازن	02
11	شكل يوضح القيمة المتزايدة للأصول المعنوية في المؤسسات الاقتصادية	03
14	شكل يوضح مكونات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن	04
17	شكل يوضح المقاييس الرئيسية لبعء الزبائن	05
19	شكل يوضح بعء الزبائن في بطاقة الأداء المتوازن	06
23	شكل يوضح التعلم و النمو في اطار قدرات العاملين	07
26	شكل يوضح أهداف بعء التعلم و النمو	08
42	شكل يوضح دورة النشاط في المؤسسة الاقتصادية	09
60	شكل يوضح خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	10
64	شكل يوضح عقبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	11
74	شكل يوضح الهيكل التنظيمي لمجمع الحليب ملبنة المنبع	12
82	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	13
83	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	14
84	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	15
85	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	16
86	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	17

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
120	استبيان الدراسة .	01
124	برنامج SPSS.	02
125	طلب إستقبال .	03



مقدمة :

المقدمة:

تتميز بيئة الأعمال في وقتنا الحاضر بجملة من الصفات الخصائص التي تتعلق بشمولية وتوسع الأسواق، إحتدام شدة المنافسة، التطور التكنولوجي، ظهور مؤسسات جديدة وموت مؤسسات أخرى، ظهور وانتشار منتجات جديدة وموت منتجات قديمة، قصور دورة حياة المنتج، تنوع العروض الإنتاجية وغيرها من الأمور التي أفرزت محركات جديدة تضاف إلى عامل السعر في إستقطاب زبائن جدد للمؤسسة الإقتصادية

كما تنهض المؤسسات الإقتصادية في العصر الحديث بمسؤوليات 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 والأسمي للمؤسسة الاقتصادية، ألا وهو تحقيق أعلى ربح ممكن مع شيء من الأهداف الإستراتيجية الأخرى.

وتقتضي عمليات تحقيق الأهداف والغايات المستقبلية التي تسعى إليها أي مؤسسة اقتصادية، وضع خطط وإستراتيجيات وبرامج كفيلة بتحديد المسار الدقيق، الذي يمكن تعتمد عليه في إدارة مواردها المختلفة بطريقة رشيدة. كما أن بلوغ أي من هذه الأهداف والغايات لن يكون إلا باستعانة بنظام كامل وشامل، يعتمد إلى قياس وتقييم كافة الأفراد الناشطين في المؤسسة، إضافة إلى أقسامهم، وبالتالي المؤسسة ككل.

فالمؤسسة الحديثة مطالبة بتكوين نظم للقياس والتقييم تتصف بلحاكمية، وتشتمل على الكثير من المؤشرات التي تقرأ التصور الحالي والمستقبلي للمؤسسة، وتأخذ بعين الإعتبار متطلبات الزبائن والعمليات التشغيلية، والحاجة إلى الإبتكار وتحسين المستمر، الأمر الذي يوفر مدخلا أكثر توازنا يوفي بتفسير منطقي لأداء المؤسسة . فلعدة عقود مضت، كان قياس وتقييم الأداء يقتصر على النتائج المالية فقط، ولكن هذا غير كاف للتأكد من سلامة تحقيق المؤسسة لرؤيتها ورسالتها ولمدى 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 إقترح كل من " Kaplan and Norton " منهاجا يعتمد عليه كنظام لقياس وتقييم الأداء يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية سميت بطاقة الأداء المتوازن "Balanced scorecard_BSC" ، وقد وصف البروفيسور "Kaplan" بأن الاعتماد على النتائج المالية في تقييم الأداء كمن يقود سفينة وهو ينظر إلى مؤخرتها بدلا من النظر إلى مقدمتها"

حيث يتم بموجبة هذه الأداة، ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف إستراتيجية، 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 والإستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن.

مقدمة :

إشكالية الدراسة :

تصب هذه الدراسة في محاولة فهم وتفسير العلاقة الكامنة بطاقة الأداء المتوازن وعوامل التقييم الإستراتيجي في مؤسسة ملبنة المنبع بولاية سعيدة من خلال الإجابة على الإشكالية التالية:
ومن هنا نطرح الإشكالية التالية

**إلى أي مدى يمكن إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام أداة لتقييم الأداء الإستراتيجي؟
دراسة حالة المؤسسة الإقتصادية؟**

حيث يتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

- ماهي مفاهيم وابعاد الاداء الاستراتيجي وبطاقة الاداء المتوازن؟
- ما هي المقومات والمتطلبات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ؟
- كيف يؤثر كل بعد من أبعاد البطاقة على مستوى الأداء الاستراتيجي داخل المؤسسة ؟
- ما مدى فعالية بطاقة الاداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الإقتصادية؟

ثانيا:الفرضيات

بهدف الإجابة عن التساؤل الرئيسي و التساؤلات الفرعية تمت صياغة الفرضيات التالية:

- يوجد أثر قوي بين بطاقة الأداء المتوازن وعوامل التقييم الإستراتيجي
- يوجد تباين في تأثير مكونات بطاقة الاداء المتوازن ومؤشرات الاداء الاستراتيجي
- يوجد إرتباط بين بطاقة الأداء المتوازن وعوامل التقييم الإستراتيجي لدى مؤسسة ملبنة المنبع بولاية سعيدة.

ثالثا: أهمية الدراسة: تحظى عملية تقييم الأداء في المؤسسة بأهمية بالغة تبني عليها العديد من القرارات الهامة وتحدد اتجاهات سير المؤسسة سلبا أو إيجابا، مما يساعد هذه الأخيرة على التقدم نحو تنفيذ إستراتيجياتها وبلوغ أهدافها.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تتطرق إلى أحدث أدوات تقييم الأداء المتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن التي تركز على قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات.
كما تظهر أهمية الدراسة أيضا من خلال محاولتها للتعرف على مدى ملاءمة البطاقة في تقييم أداء المؤسسات الإقتصادية .

مقدمة :

رابعاً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى عرض نموذج بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس وتقييم الأداء المؤسسي بشكل إستراتيجي متعدد الأبعاد، ينطلق من إستيعاب النموذج لنظام إدارة الأداء الإستراتيجي، وذلك في ضل التحديات التي تملئها متغيرات البيئة الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية التي أصبحت من سمات العصر. ولكي يتحقق الهدف الرئيسي من وراء هذه الدراسة لابد من تحقيق الأهداف الفرعية الآتية :

- التعرف على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن والأبعاد التي تقوم عليها.
- التعرف على إسهامات البطاقة في مجال إدارة نشاطات المؤسسة، وإسهامها في تنفيذ الإستراتيجيات وتقييمها.
- التعرف على مفهوم الأداء الإستراتيجي، وإبراز أهم المستويات التي يقوم عليها.
- التعرف على نظام إدارة الأداء الإستراتيجي، وأهم العمليات المتسلسلة لإعداد مثل هذا النظام.
- إبراز أوجه القصور في المؤشرات المالية وضرورة ربطها مع المؤشرات غير مالية في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي.
- تحديد المنافع المتأتية من إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي .

خامساً: أسباب إختيار الموضوع: نميز ثلاث أسباب رئيسية لإختيار هذا الموضوع وهي :

- الميول إلى هذا النوع من الدراسات، قصد كسب معارف حديثة تفسر النتائج المحاسبية والمالية، التي تدخل في صلب تخصص الطالب.
- أهمية الموضوع بالنظر إلى التطورات الحديثة في مجال الإدارة وإستخدام الأساليب الإدارية في تفسير الأداء المنجز.
- إهمال في إستعمال بطاقة الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية في الكثير من المؤسسات الجزائرية، و إعتقاد مسيريهيها على الأدوات التقليدية للتسيير وإدارة الموارد (المالية، البشرية، المادية).

سادساً: حدود البحث: تنقسم هذه الحدود إلى :

- الحدود المكانية:** تخص دراسة مجمع الحليب ملبنة المنبع orolait سعيدة
- الحدود الزمانية:** تم الاعتماد على الفترة الزمنية المحصورة بين سنة 2009 و2022، وهي الفترة اللازمة لتحليل وتفسير المؤشرات المطروحة في القطاع محل الدراسة، وإستخدامها في بناء بطاقة تعنى بقراءة وتقييم الأداء الإستراتيجي.

سابعاً: منهجية البحث وطرق جمع البيانات:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الاحصائي، بوصفة منهاج يساعد على تحديد وتحليل مشكلة الدراسة، ولتحقيق ذلك تم الإعتداد على المنهج الوصفي التحليلي في تأطير الجانب النظري حيث تم الاعتماد على المراجع العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة بهدف جمع البيانات والمعلومات لتكون خلفية نظرية كافية حول كيفية بناء بطاقة الأداء المتوازن و الأداء الاستراتيجي، أما الجانب العملي فيه الطرق الاحصائية وبرنامج

مقدمة :

spss فقد أعتد على البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من خلال الاطلاع على السجلات والتقارير الصادرة عن سلطة مجمع الحليب ملبنة المنبع orolait بسعيدة إضافة إلى التقار ير التي تصدرها الوزارة الوصية على القطاع.

ثامنا: الدراسات السابقة: للوقوف على أهم النضرات والتطبيقات التي توصل إليها الباحثون، نعرض أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضع كل من بطاقة الأداء المتوازن وقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، فقد تم الإطلاع على الدراسات الآتية:

1- **عرقوب وعلي:** دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ضل التوجهات نحو حوكمة المؤسسات دراسة حالة مجمع صايدال_، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة _ بومرداس_، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، الجزائر، 2014/2015 .

إستهدفت الدراسة إبراز دور بطاقة الأداء الوازن كأداة إدارية حديثة، يمكن من خلالها المؤسسة أن تحسن أداءها الشامل وأن تحقق أكثر فأكثر رضا الزبون، وإفترضت الدراسة تبني المؤسسات الجزائرية لمبادئ بطاقة الأداء المتوازن والحوكمة المؤسساتية يمكنه أن يساهم في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة، كما يمكن إستخدام الأخير في تطوير بطاقة الأداء التوازن، واثبت النتائج أن نموذج حوكمة المؤسسات وبطاقة الأداء المتوازن من أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي تهتم بتحسين الأداء الشامل والمستدام للمؤسسات الإقتصادية وتحقيق رضا الزبون. كما أفرزت الدراسة أفضلية التكامل بين نظام حوكمة المؤسسات وبطاقة الأداء المتوازن في تطوير الأخيرة وإسهامها الجيد في قياس وتقييم الأداء الشامل للمؤسسة .إنطلاقا من هذه النتائج أوصى الطالب على ضرورة تبني مبادئ حوكمة المؤسسات ومبادئ بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الجزائرية وتكيفهما مع ما يتناسب ورؤيتها للمستقبل. والعمل على ربط النموذجين في سبيل تحسين الأداء الشامل

2- **عبد السلام إبراهيم عبيد:** تقويم الأداء الإستراتيجي على وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 1، 2011

سعى البحث إلى إعادة إختبار الافتراضات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن على وفق عدة تساؤلات

أهمها :

كيف يمكن توظيف بطاقة الأداء المتوازن في تحليل أداء المصرف؟ ما مدى التكامل الذي تحققه بين

مساحات الأداء الاستراتيجي المختلفة؟ بين توقعات أصحاب المصالح؟ وأخيرا ما طبيعة العلاقات السببية بين مقاييس الأداء المستهدف؟ قدمت كيف يمكن أن تسهم في ترجمة رؤية وإستراتيجية المصرف إلى أهداف ومعايير تشغيلية؟ وما دورها في الموازنة بين توقعات المستفيدين؟

مقدمة :

قدمت نتائج البحث دعماً قوياً لصحة الافتراضات الأساسية لمدخل بطاقة الأداء المتوازن ذات الصلة بتكامل الأهداف الإستراتيجية للمصرف والعلاقات السببية بين مقاييس الأداء المستهدف وأثرهما في تدعيم تنافسية المصرف وأدائه الاستراتيجي. وعلى وفق نتائج البحث ولأجل استثمار المضامين الإستراتيجية لمدخل بطاقة الأداء المتوازن في تقويم ورقابة وتحسين الأداء الاستراتيجي يوصي البحث بالتخلي عن المنظور التقليدي للرقابة الإستراتيجية وتقويم الأداء وتبني مدخل بطاقة الأداء المتوازن وبالشكل الذي يتيح لإدارة المصرف إيلاء إهتمامات متوازنة لتحسين جميع محاور ومجالات الأداء الاستراتيجي

3- الخولي هالة عبد الله: إستخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت

الأعمال، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة غزة الإسلامية، فلسطين، 2001

إستهدفت الدراسة إجراء دراسة تحليلية إنتقادية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن، ومن ثم إقتراح الحلول الكفيلة بتقادي نقاط الضعف، كي يمكن بناء نموذج فعال للقياس المتوازن للأداء في مؤسسات الأعمال. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها : إن إدخال بعض التعديلات على النموذج، يجعله متكاملًا للقياس والإدارة الإستراتيجية، لذا من المناسب الإهتمام بتقييم الآثار غير المالية لبعض جوانب ذلك النموذج مثل: رضا العملاء وتحسين الجودة، فقد يساعد ذلك في تحديد العملاء والمنتجات الأكثر ربحية للمؤسسة، مع تحديد المدخلات والعمليات التي تؤدي إلى زيادة تكلفة المنتجات أو الخدمات. إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الإستراتيجي، لغرض تحديد إستراتيجية المؤسسة وسياستها والتي سوف تترجم في صورة مقاييس مالية وغير مالية في نموذج (BSC)

4- العناتي رضوان محمد: بناء نموذج قياس وتقويم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة

العلامات المتوازنة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2004

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذجين الأول لقياس وتقويم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازنة، والثاني لتسعير عطاءات هذه الشركات باستخدام نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة. وطور نموذج رياضي لقياس أداء شركات المقاولات الأردنية يتضمن محاور كلا من الأداء المالي، رضا الزبائن، كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية، السلامة العامة، الموظفين، وخدمة وتنمية المجتمع المحلي فمسألة تحسين الأداء أو تطويره وتجديد المؤسسات لم تعد أمراً إختيارياً، ولكنه أصبح شرطاً جوهرياً للبقاء والإستمرار وعدم الإفلاس والتصفية. لذا كان الإهتمام في هذا العصر بقضية الأداء من منظور كلي شامل، يستهدف في الأساس تكوين وتدعيم القدرات التنافسية

و ربما تكون بطاقة الأداء المتوازنة (BSC) كما إقترحها (Norton & Kaplan, R) هي الإطار الأكثر أهمية والذي يهدف إلى تحقيق التوازن بين الأبعاد والأهداف المتعددة للأداء. فالدراسة توجه جديد نحو إستعمال بطاقة الأداء المتوازن في تمرير مفاهيم وأفكار إدارة الأداء الإستراتيجي، لينشأ بالذات أداء إستراتيجي يمكن قياسه وتقييمه بنفس الأداة التي أنشأت نظام لإدارة الأداء الإستراتيجي في المؤسسة.

مقدمة :

تاسعا: نموذج الدراسة: يعرض الشكل (أ)، على نحو أولي المتغيرات الرئيسية للدراسة هي (التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأداء وبطاقة الأداء المتوازن) كما يعرض طبيعة العلاقة التي تسود بين هذه المتغيرات. **أولا: المتغير المستقل: بطاقة الأداء المتوازن:** هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والمقاييس الإستراتيجية المترابطة. ويتم تناولها من خلال الأبعاد التالية:

البعد المالي: هو البعد الذي يهتم بالأهداف الطويلة الأجل للمؤسسة، والمرتبطة أساسا بتحقيق الأرباح والحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية التي تحسن مردودية المؤسسة . **بعد الزبائن:** هو البعد الذي يهتم بإحتياجات ورغبات الزبائن، والمتمثلة في أربعة مجالات هي: الوقت، الجودة، الخدمة والسعر .

بعد العمليات الداخلية: يقصد بالعمليات الداخلية جميع الأنشطة والأعمال الحيوية في المؤسسة، والتي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، والتي يتم من خلالها مقابلة أهداف المساهمين مع إحتياجات ورغبات الزبائن .

بعد التعلم والنمو: يقصد به قدرة المؤسسة على توليد منتجات جديدة أو إبتكار تقنيات متقدمة، أو تطبيق سياسات إدارية حديثة

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

عاشرا: خطة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول رئيسية وستة مباحث، مبتدأ بالمقدمة وإستعراض الدراسات السابقة، ومختتمة بالخلاصة والتوصيات. تفصيل هذه النقاط موجز في النقاط الآتية :

إستهلت الدراسة بإستقراء تحليلي، لأهم الدراسات التي تناولت الأدب الإداري في مجال بطاقة الأداء المتوازن وقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية، وأهم المفاهيم المرتبطة بها، وأثر ذلك في تطوير نظام للقياس والتقييم من خلال تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن يعمل على تطوير وتحسين الأداء مستقبلا. كما وقع الإختيار على الدراسات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية و ناقشت مسألة الأداء الإستراتيجي في مكوناته (المالي وغير مالي).

مقدمة :

وإختص الفصل الأول، بتحليل بطاقة الأداء المتوازن في الفكر الإداري والإستراتيجي، والتعريف بأهم المحاور التي يمكن أن تشتمل عليها البطاقة، بالإضافة على المحركات التي تدير مسألة الأداء في المؤسسة ضمن هذه المحاور. ليأتي الفصل الثاني، بدراسة قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي في المؤسسات الإقتصادية، من خلال تناول ثلاث مباحث، عرج المبحث الأول منه: لتعريف الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، أما المبحث الثاني فتتطرق لأهم المداخل المستخدمة في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، في حين يتناول المبحث الثالث أهم المؤشرات المالية وغير مالية والمستخدمه في قياس وتقييم الأداء المؤسس ويختص هذا المبحث من الفصل بدراسة أهمية بطاقة الأداء المتوازن في إعداد نظام لإدارة الأداء الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية.

أما الفصل الثالث والأخير فقد إختص بالدراسة الميدانية، وبالضبط بمجمع الحليب ملبنة المنبع orolait سعيدة وهي محاولة للتوفيق بين الجانب النظري من الدراسة وما يجري في القطاع، من خلال تناول ثلاثة مباحث، التي يمكن أن تؤثر على أداء القطاع، وفي الختام تم تناول مسألة إعداد نموذج مهيكّل لبطاقة الأداء المتوازن ينطلق من رؤية القطاع وينتهي بمجموعة من المقاييس المالية وغير مالية لتختتم الدراسة بخاتمة عامة لخصت جميع النتائج المتوصل إليها، وأشارت على صحة الفرضيات المشار إليها من عدمه، لتضرب موعداً مع بحوث أخرى تثري النقاش في هذا الموضوع.



الفصل الأول: مدخل

لتحليل بطاقة الأداء

المتوازن



الفصل الأول:مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن

تمهيد :

تعمل المؤسسات الإقتصادية في بيئة ديناميكية سريعة التغير تتسم بحدة المنافسة المحلية والعالمية، في ظل وجود معايير متنوعة للتصنيف المحلي والعالمي، ورغبة قوية من المؤسسات الإقتصادية في تحقيق رضا الأطراف المعنية بأعمالها. الأمر الذي تطلب أنظمة لقياس الأداء بحيث تحدد ما يجب أن تقوم به المؤسسة الإقتصادية لتحقيق رضا الأطراف المعنية، وتحديد مساهمتهم في العمل داخل المؤسسة، وتحديد الإستراتيجيات والعمليات التي يجب أن تقوم المؤسسة لوضعها في المسار الصحيح لإرضاء الأطراف المعنية .

لغرض إعداد هذه العمليات والإستراتيجيات فإن الأمر يتطلب من هذه المؤسسات أن تمتلك رؤية بعيدة الأمد، وأن لا تنظر إلى مجالات تحقيق المردودية في الوقت الحاضر، وإنما عليها أيضا أن تفكر بعمق بالآليات وإستراتيجيات التي تكفل لها تحقيق الأرباح في المستقبل. عن طريق دراسة وتحليل كل المتغيرات البيئية والمؤثرة في العمليات المختلفة .

المبحث الأول: ما هية بطاقة الأداء المتوازن

لقد أجبر ظهور مفهومي العولمة والبيئة التنافسية العديد من المؤسسات الاقتصادية على بذل المزيد من الجهد لرفع كفاءة الأداء من أجل البقاء و الاستمرار في الأجل الطويل في ظل التطورات الحديثة. حيث دعا ذلك إلى الحاجة لأساليب مستحدثة في مراقبة التسيير لا تركز فقط على البيانات المالية والقيمة المضافة وقياس الأداء باستخدام نظام التكاليف المعيارية وغيرها من الأساليب التقليدية التي أصبحت غير قادرة على العمل في البيئة الجديدة التي تميزت بالاضطراب والتغير السريع. وشكلت هذه الظروف الدافع الأساسي في البحث عن أنظمة جديدة تواكب هذه التغيرات .

توصلت جهود هذه الأبحاث لإستحداث أدوات لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية تظم مؤشرات جديدة إلى جانب المؤشرات المالية، تعنى بمجالات مختلفة تم تجميعها في أربعة محاور رئيسية: مالية، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، والتي أصطلح عليها اسم " بطاقة الأداء المتوازن".

المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن

تعرضت المقاييس المالية للأداء للعديد من الانتقادات، وركزت هذه الانتقادات على الطبيعة التاريخية للمقاييس المالية والتي تعكس سلوك المؤسسة في الماضي ولا تعكسه في المستقبل، وتتجاهل هذه المقاييس القيمة المالية للأصول غير الملموسة في المؤسسة مثل تكلفة الأبحاث والتطوير والموارد البشرية والشهرة، إضافة إلى أن هذه المقاييس لا توفر المعلومات التي تحتاجها الإدارة بغرض اتخاذ القرارات الداخلية أو في العملية الرقابية، إضافة إلى رضا الزبائن ومستوى الجودة وسلوك المنافسين وكفاءة عمليات التشغيل الداخلي وإمكانية تطويرها لمواجهة احتياجات المؤسسة والظروف المتغيرة فيها، وتنمية الموارد البشرية، ومما سبق ومن خلال الانتقادات الموجهة للمقاييس المالية اعتبرت هذه المقاييس غير مناسبة لأغراض التقييم واتخاذ القرار، ومن أجل التغلب على هذه المشكلة ظهرت الحاجة إلى مقاييس أداء استراتيجية بعيدا عن الانتقادات التي ذكرت آنفا (1). وما ينطبق على القطاع الخاص في إطار تقييم الأداء ينطبق على القطاع العام، حيث أن ما سبق ذكره يمس الخدمات المقدمة للمواطن. وتعرضت بيئة الأعمال داخل وخارج المؤسسات المجموعة من المتغيرات أثرت على مختلف نواحي الأداء بها مما دعا المؤسسات إلى الاتجاه نحو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وفيما يلي المتغيرات التي ظهرت:

(1) - أبو جزر حمد ، حمد أحمد (2012) : دورة منظمة المتعلقة في تشجيع الابداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، أكاديمية الادارة و السياسة للادارات العليا – غزة ، فلسطين .

الفصل الأول: مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن

1- تركيز اهتمام المقاييس التقليدية على النتائج في الأجل القصير بالرغم من أن معظم القرارات الإدارية ذات تأثير طويل الأجل، خاصة قرارات الاستثمار واقتناء الأصول وتلك المرتبطة ببرامج التطوير والتحسين مما يدفع متخذ القرار إلى تحسين الأداء في الأجل القريب، والعمل على تأجيل أو الابتعاد عن اتخاذ القرارات المرتبطة بالتحسينات والتطوير ذو البعد الاستراتيجي طويل الأجل.

2- حدوث تغييرات في فلسفة الإدارة ومدخل اتخاذ القرارات وأساليب الإنتاج حيث يترتب عليها تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وظهور فلسفة التوقيت المنضبط في المخزون والإنتاج، ونظام الإنتاج المرن، وتحول الاهتمام بالمنتج من التركيز على مرحلة الإنتاج إلى التركيز على كل مرحلة من مراحل دورة المنتج، وتحول الاهتمام برقابة الجودة إلى انتهاج سياسة التحسين المستمر، واستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة، وأسلوب تحليل سلسلة القيمة وأسلوب هندسة القيمة وقد نتج عن ذلك كله مزايا تنافسية كبيرة.

3- ظهور ثورة تكنولوجيا المعلومات في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات ترتب عليها استخدام الحاسوب في مختلف نواحي النشاط بالمؤسسة ابتداء من مرحلة تصميم المنتج ومرورا بمرحلة التخطيط للاحتياجات، ثم مرحلة التنفيذ وتطبيق أنظمة التصنيع المرنة، وأنظمة التخزين والاسترجاع الأوتوماتيكي، ثم مرحلة الرقابة بالإضافة لاستخدام أساليب قواعد البيانات الداخلية والخارجية وإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بسرعة ودقة فائقة.

4- ظهور تغيرات و تحولات جذرية في أهداف منشآت الأعمال للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة، حيث أصبح هدفها هو خدمة الزبون والاحتفاظ به، وبدا الاهتمام بتحليل ربحية الزبون، إضافة الى الاهتمام الدائم بالتحسين المستمر في الجودة، وتقديم منتجات متنوعة ومبتكرة، والاستجابة السريعة لطلبات الزبائن مع مواجهة تحديات خفض التكلفة والأسعار .

وبشكل متوازن فإن الظروف التي مرت بها مؤسسات القطاع الخاص، تتشابه مع الظروف التي مرت بها مؤسسات القطاع العام، وقد ترتب على كل هذه المتغيرات ظهور انتقادات كثيرة لنظام تقييم الأداء التقليدي الذي أصبح أداة غير مناسبة لتحديد مدى سلامة الأداء، وغير فاعلة في توجيه نظر الإدارة إلى مواطن الخلل ونقص الكفاءة، وغير كفؤ في توجيه الإدارة وإرشادها لتحسين وضعها التنافسي. ومن هنا كان التوجه لمقاييس أخرى ومنها بطاقة الأداء المتوازن. (1)

ثانياً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن: تم تعريف بطاقة الأداء المتوازن من طرف العديد من الباحثين في علم الإدارة الإستراتيجية، وأبرز هذه التعريفات هو:

1- تعريف كل من "R.Kaplan" و "Nolan Norton" حيث عرفا بطاقة الأداء المتوازن سنة 1996 بأنها "نظام متماسك يقدم مجموعة من الأفكار والمبادئ وطريقة سير الشامل للمؤسسات، تترجم فيها

(1) - أبو جزر حمد ، حمد أحمد (2012):مرجع سابق

الفصل الأول: مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن

الرؤية الإستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء الإستراتيجية وأعمال المؤسسة، والمساعدة في التنسيق بين النشاط الفردي والتنظيمي داخل المؤسسة، وصولاً إلى تحقيق الأهداف العامة". (1)

2- "يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها مجموعة من المقاييس المالية و غير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم". (2)

3- في حين عرفها Chuck Hannabarger "ومن معه على أنها "نظام إداري يسمح للمؤسسة بإنجاز وتعقب أعمالها ومدى تحقق أهدافها الإستراتيجية عبر الزمن، وذلك من خلال أربعة أبعاد متميزة هي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو". (3)

في سياق التعريفات السابقة نرى بأن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام إداري يسمح للإدارة العليا للمؤسسة بإعطاء الإطار العام لتطبيق إستراتيجياتها وتتبع تحقيق أهدافها، من خلال تفاعل مجموعة من مؤشرات الأداء المختارة والملخصة في أربعة أبعاد رئيسة هي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

ثالثاً: معنى التوازن في بطاقة الأداء: تعمل بطاقة الأداء المتوازن كما يدل إسمها على تحقيق التوازن بين جملة من التركيبات التي بنيت عليها البطاقة. وأهم هذه التوازنات تتمثل في الآتي: (4)

- التوازن بين البيئة الخارجية المتعلقة بالزبائن والمساهمين والبيئة الداخلية الخاصة بالعمليات الداخلية والتعلم والنمو

- التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، والتي تستخدم في قياس وتقييم أداء المؤسسات
- التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة والمتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء
- التوازن بين مقاييس الأداء المتقدمة المتمثلة في جملة المقاييس التي تحرك الأداء والتي تساعد على التنبؤ بالأداء مستقبلاً، ومقاييس الأداء المتأخرة المتمثلة أساساً في جملة المقاييس المستهدفة والتي تبين النتائج من القرارات السابقة.

رابعاً: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: من خلال مفهوم بطاقة الأداء المتوازن يتضح أن صياغة كل من "R.Kaplan" و "Nolan Norton" للبطاقة يعتمد على فلسفة مفادها عدم وجود جانب وحيد لقياس الأداء وهو

(1) - robert kaplan and david norton : the balanced scorcard translating strategy in action , harvaerd business review ,1996,p19 .

(2) - ادريس ، وائل محمد صبحي ، و الغالي ، طاهر محمد منصور ، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر ، ط1، عمان ، الاردن ، ص13.

(3) -chuck hannabarger and other : balanced scorcard translating strategy for dummies , wiley publisheing , inc, canada,2007.p10

(4) - أثمار عبد الرزاق محمد : استراتيجية التكامل و اعادة الهندسة و اثارها على الاداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن ، دار حامد ، عمان ، 2014-2015 ، ص 211 .

الفصل الأول: مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن

الجانب المالي، بل هناك عدة جوانب تعمل على ترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجياتها إلى مجموعة من مقاييس الأداء موزعة على أربعة أبعاد رئيسية هي: (1)

1- **البعد المالي:** يعمل هذا البعد على تعقب وقياس الإستراتيجيات المطبقة من طرف المؤسسة، والتي تساهم في تحسن النتيجة المالية في نهاية السنة.

2- **بعد الزبائن:** يعمل هذا البعد على قياس رضا الزبائن على منتجات وخدمات المؤسسة، وتعقب تفضيلاتهم وسلوكياتهم مستقبلا. بهدف زيادة مبيعات المؤسسة وبالتالي تعزيز المركز التنافسي والرقابة على الأسواق.

3- **بعد العمليات الداخلية:** يعمل هذا البعد على قياس العمليات التي يكون لها إنعكاس على رضا الزبائن، وتوفير جملة المتطلبات لذلك.

4- **بعد التعلم والنمو:** يركز هذا البعد على كيفية تدريب وتعليم المستخدمين داخل المؤسسة، والعمل على رفع مستوى إدراكهم لمتطلبات العمل، والعمل على تحسينها مستقبلا. بهدف البقاء وتحسين المركز التنافسي للمؤسسة ضمن السوق الذي تشتغل فيه .

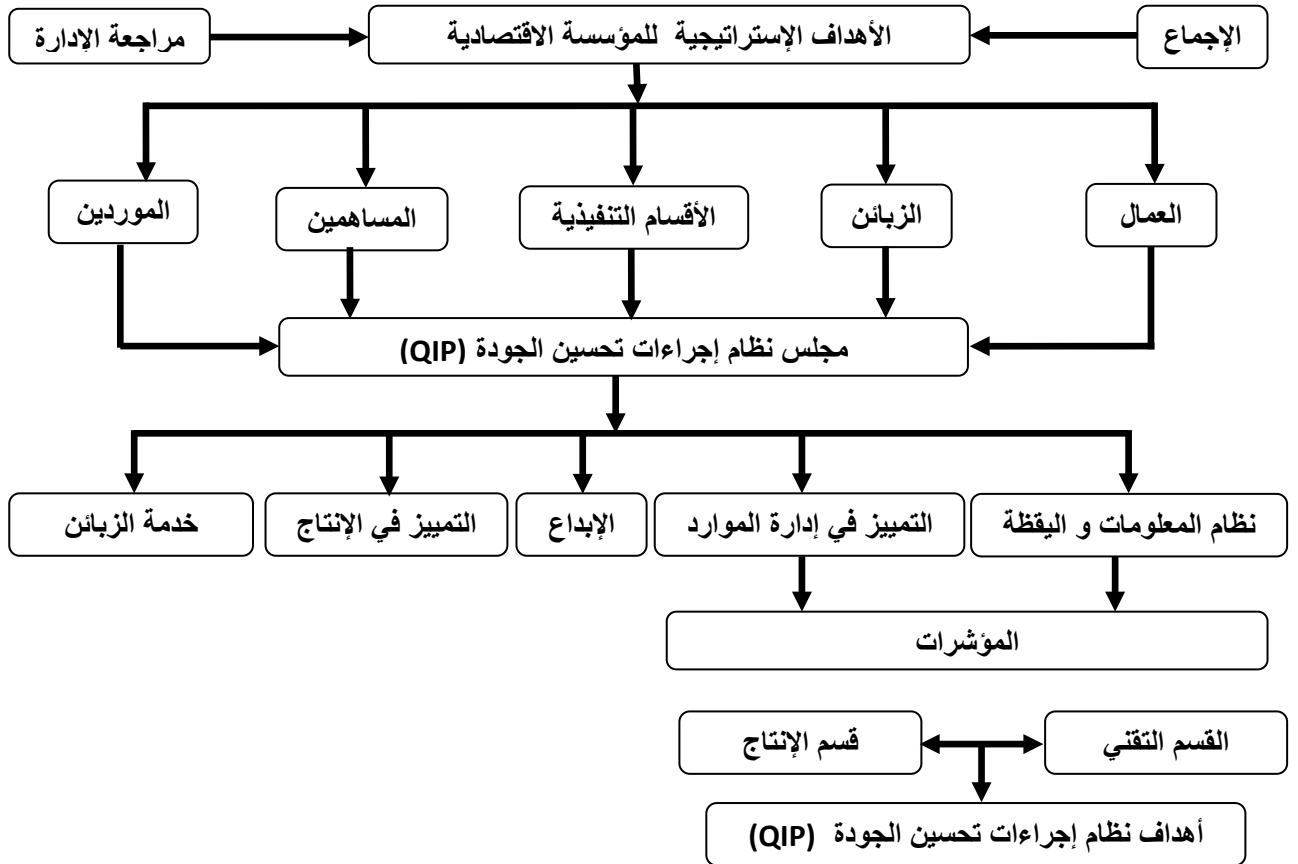
من خلال إستعراض أبعاد بطاقة الأداء المتوازن نستنتج أن البطاقة تقوم على فلسفة تحسين جوانب الأداء بهدف تحقيق رضا وولاء الزبائن، إعتقادا على العمليات الداخلية التي تنطلق من تنمية وتحسين مهارات العاملين. وتضمن هذه الفلسفة تحسين جوانب أداء المؤسسة معا، وفي نفس الوقت عدم تحسين جانب من جوانب الأداء على حساب جانب أو جوانب أداء أخرى. فلا يترتب على تحسين نتائج المؤسسة تأثيرات سلبية على جوانب الأداء الأخرى.

(1) -chuck hannabarger and other :op, cit .p31.

الفصل الأول: مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن

فبطاقة بطاقة الأداء المتوازن تقوم على تقديم أبعاد أو محاور النشاطات (بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو) وتأخير الأبعاد الأخرى (البعد المالي و بعد الزبائن) إعتقادا على ما يقود المؤسسة إلى تحقيق رؤيتها وإستراتيجيتها، ويحقق في ذات الوقت توازن الأداء. (1)

الشكل رقم (1-1) مكونات نظام إجراءات تحسين الجودة (QIP) الخاص بمؤسسة "Anagole Devices"



المصدر: نائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي (1) - أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار

ونائل للنشر، عمان، 2009، ص 140.

(1) - هشام فاروق الابياري : نحر اطار لتكامل بطاقة الاداء المتوازن و منهجية ستة يجمما الخالية في المنشآت الصناعية - دراسة تطبيقية - مجلة التجارة و التمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، ع2 ، 2001 ، مصر ، ص 186

الفصل الأول: مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن

المطلب الثاني: أهمية وخصائص بطاقة الأداء المتوازن

تجمع جميع الأبحاث التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن بالدراسة والتحليل، على أهميتها الإدارية كأداة للرقابة وقياس الأداء وسبل تطويره إنطلاقاً من تحقيق الأهداف المرجوة أو المسطرة من طرف المؤسسات الإقتصادية، وذلك بالإعتماد على مجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من مقاييس الأداء الأخرى

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

-تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس استخدام مؤشرات تقييم الأداء كنظام متكامل للمعلومات والتوصيل والتعلم الإستراتيجي، حيث تدخل هذه المؤشرات ضمن إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى.

-توجه بطاقة الأداء المتوازن المنظمات إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رؤيتها وإستراتيجيتها بعد أن كان اهتمامها مقتصرًا على النتائج المالية فقط، وبذلك فقد نقلت بطاقة الأداء المتوازن المنظمات من الاهتمام بالمدى القصير إلى الاهتمام بالمدى البعيد. (1)

- توفر بطاقة الأداء المتوازن نظرة متوازنة لتقييم الأداء وذلك بضمها لمختلف العوامل المالية وغير المالية، الداخلية والخارجية، الكمية والنوعية، والتي تهدف من خلالها إلى بلوغ رؤية وأهداف المؤسسة وتوضيح وترجمة إستراتيجيتها إلى أفعال. (2)

-تعتبر بطاقة الأداء المتوازنة نظاماً متكامل للإدارة الإستراتيجية، حيث تجعل من الإستراتيجية محور اهتمام جميع الأفراد داخل المؤسسة بما يعمل على تنفيذها ويساهم في بلوغ الأهداف والغايات المحددة، وذلك في ظل الرقابة والتقييم المستمرين. (3)

-توفر بطاقة الأداء المتوازن إطاراً منهجياً لتوصيل وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، وذلك من خلال تقديم تصور واضح لهذه الإستراتيجية يظهر في شكل تمثيل بياني يدعى بالخريطة الإستراتيجية، حيث توضح هذه الأخيرة العلاقات السببية التي تربط أبعاد البطاقة ببعضها والتي تقود نحو خلق القيمة للمؤسسة. (4)

-تعمل بطاقة الأداء المتوازن على الحيلولة دون التعظيم الفرعي للأرباح، و ذلك من خلال قيامها بإلزام المديرين بضرورة مراعاة كافة معايير التقييم التشغيلية في نفس الوقت، حيث تقوم البطاقة بتوجيه المديرين إلى

(1) - أحمد يوسف دودين ، معوقات استخدام بطاقة أداء المتوازن في البنوك التجارية الاردنية ، مجلة الزرقاء للبحوث و دراسات الانسانية ، المجلد التاسع ، ع2، الاردن ، 2009 ، ص9

(2) - ray sarbapriya , balanced vision from blanced screcard for corporate strategic management journal of expert systems , vol ,1,no,1,2012,p22

(3) -david p .norton , rebert s .kaplan comment utiliser le tableau de bord prospactif .op.cit . p14

(4) -ray sarbapriya op. cit .p23 .

الفصل الأول: مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن

الالتزام بالتحقق مما إذا كان التطوير أو التحسين الذي تم انجازه في مجال معين قد تم على حساب مجال آخر، وما إذا كان ذلك التطوير قد أدى إلى إعاقة أو عرقلة تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة.

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

1- المساعدة في توصيل وإعلام الإستراتيجية لكل أعضاء المؤسسة: ويتم ذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة مترابطة ومتصلة من الأهداف التشغيلية المقاسة والمفهومة. وعملاً ببطاقة الأداء المتوازن يتخذ المديرين والموظفين أفعالاً وقرارات تهدف إلى تحقيق إستراتيجية المؤسسة. (1)

بعبارة أخرى تقوم بطاقة الأداء المتوازن على إعلام كل الموظفين بالإستراتيجيات الرئيسية والأهداف المرجوة من تطبيق هذه الإستراتيجيات، وفي خضم هذا التطبيق تقوم المؤسسة بربط وتوصيل إستراتيجياتها الطويلة الأجل بأهدافها بواسطة إستخدام مؤشرات القياس لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

2- علاقات السبب والنتيجة (Cause and Effect) في بطاقة الأداء المتوازن: تقوم بطاقة الأداء المتوازن على مجموعة من مقاييس النواتج، ومحركات أداء تلك النواتج، الأمر الذي يعكس سلسلة علاقات السبب والنتيجة التي تتخلل الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، كما يمكن التعبير عن علاقات السبب والنتيجة بمجموعة متتابعة من عبارتي " إذا عندها (if- then) "، أي إذا حدث تغير في عنصر ما سيحدث تغير آخر في عنصر الذي يرتبط به أو يعتمد عليه.

في ظل هذه العلاقة يتم تحديد مؤشرات القياس الخاصة بكل هدف في ضوء المخرجات التي تمت كنتيجة للجهد المبذول في أداء العمل المسبب في حدوث هذه النتيجة. يمكن ترجمة هذه العلاقة في المثال الآتي: (2)

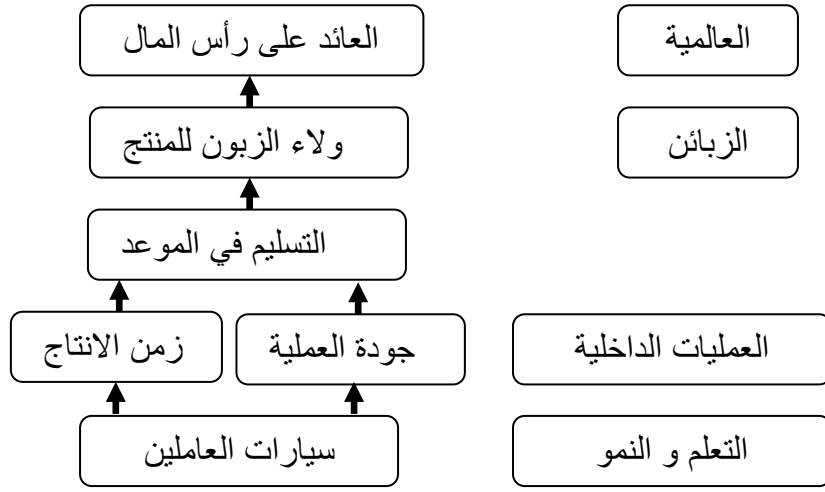
يتمثل هدف مؤسسة إقتصادية في إبتكار منتج جديد يعكس رغبات الزبائن وبأقل تكلفة ممكنة، لذلك فإن بطاقة الأداء المتوازن تصف الأهداف والمقاييس المحددة في جانب التعلم والنمو للأداء يؤدي إلى تحسينات في العمليات الداخلية. يؤدي هذا في المقابل إلى زيادة رضا الزبائن والحصة السوقية وأيضاً الدخل الشخصي وثروة المساهمين. كنتيجة لذلك فإن كل مقاييس الأداء التشغيلي التي في الحقيقة هي تفاعل ثلاثي الأبعاد الأولى من المثال (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، الزبائن) هي جزء من سلسلة السبب والنتيجة وعامل من عوامل ذات التأثير المباشر في تكوين الإستراتيجية وتحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة (الأداء المستقبلي)، التي تؤدي في الأخير إلى تحقيق النتائج المالية الحالية (الأداء الحالي).

(1) - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي و رمضان فهيم غربية : التخفيض الاستراتيجي بقياس الاداء المتوازن ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، مصر ، 2006 ، ص202.

(2) - حسين قاضي و آخرون : أهمية استخدام بطاقة الاداء المتوازن في الاداء المصارف - دراسة تطبيقية في المصرف العقاري السوري - ، مجلة جامعة تشرين للدراسات وز البحوث الجامعية سلسة العلوم الاقتصادية و القانونية ، م 29 ، ع 4 ، سوريا ، 2007 ، ص 240

الفصل الأول:مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن

الشكل رقم (2-1) علاقات السبب و النتيجة في بطاقة الأداء المتوازن



المصدر : محمد عبد الوهاب العزاوي:توظيف بطاقة الأداء المتوازن كنظام لتعزيز الأداء الإبداعي للمنظمات، ندوة الأساليب الحديثة في الإدارة المالية العامة (ورشة عمل غسل الأموال : أساليب وطرق المكافحة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سوريا، 20-24 نوفمبر 2005، ص24.

3- الإهتمام بالأهداف المالية: في كثير من الحالات تعمل المبادرات والتحسينات الناجحة والمتكاملة كليا في العمليات الداخلية للمؤسسة الاقتصادية على تقديم منتجات ذات جوة عالية وبسعر معقول من منطلق التركيز على تدريب ورفع مهارات الموظفين، وصولا إلى تحقيق الأهداف المالية التي تعتبر المحصلة النهائية لكافة التغيرات التي حصلت في العوامل الأخرى. (1)

يشير الطرح أعلاه أن المؤسسات الرائدة التي تنجح في تحسين العوامل الغير المالية، تنجح كذلك في تحسين العوامل المالية، لأنها إهتمت بدراسة الأصول المعنوية التي تعمل على: (2)

- إيجاء علاقة قوية وطويلة مع الزبائن.
- إدارة مهارات العاملين وتحفيزهم للتطوير الدائم.
- تقديم منتجات جديدة ومتطورة وبجودة عالية.
- التمكن من إستخدام الأمثل للتكنولوجيا ونظم المعلومات.
- تقديم منتجات تواكب احاجات ورغبات الزبائن، وبتكلفة قليلة وبفترات إنتاج قصيرة.

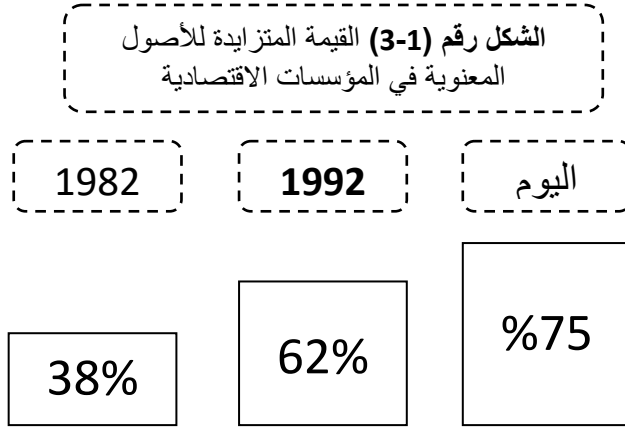
4- دور الأصول المعنوية في خلق القيمة : إن مدقق النظر في الأصول الحقيقية للمؤسسات التي يمكن أن نقيس قدرتها على خلق القيمة بتقنيات المحاسبة العادية، نجد أنها تساهم بأقل من الربع في خلق القيمة لكامل القطاع 75% من مصادر القيمة داخل المؤسسات حيث أكد "Niven" على أهمية الأصول المعنوية

(1) - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي و رمضان فهيم ، مرجع سابق ، ص 201-202 .

(2) - Juan Solano and other : system quality management using balanced scorecard , managing the coprate is oranization in the 21 st century eighth amiricas conference on information systems,2002,venezuela,p229 .

الفصل الأول: مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن

وتعاضم دورها عبر الزمن على حساب الأصول الحقيقية، والشكل رقم (01-03) يظهر القيمة المتزايدة للأصول القيمة المتزايدة للأصول المعنوية للفترة الممتدة من 1982 إلى غاية يومنا هذا. (1)



Source: Paul R. Niven: Balanced Scorecard Step- By- Step (Maximizing Performance and Maintaining Results), John Wiley & Sons, Inc, New York, 2002, P28

فالمهتمين ببطاقة الأداء المتوازن أكدوا على أهمية تقييم الأصول المعنوية، لعلمهم أن حجب هذه الأخيرة في تقييم الجهاز الإنتاجي أو تنظيمي للمؤسسة، سينجم عنه الكثير من المشاكل والأخطار التي قد تؤدي في الأخير إلى زوالها.

المبحث الثاني: تحليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تشمل بطاقة الأداء المتوازن على خمسة أبعاد وهي البعد المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البيئة والمجتمع. ولكل بعد من هذه الأبعاد الخمسة أهداف إستراتيجية ترتبط بتحقيق المهام الأساسية لتنظيم العمل داخل المؤسسة، ومقاييس تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف الإستراتيجي المحدد، وقيم مستهدفة للأداء تحدد القيم المطلوب الوصول إليها. كل هذا وأكثر سيحلل في هذا المبحث كما يلي :

المطلب الأول: البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن: يستند البعد المالي على التقارير والكشوفات المالية والمحاسبية، في تحليل مختلف نتائج أعمال المؤسسة وإستنباط النسب المالية التي تعكس جانبا هاما من أدائها الإقتصادي. فما هي أهدافه الإستراتيجية، وما هي مقاييسه اللاحقة؟

أولا: الهدف الإستراتيجي: تشير التدفقات النقدية في المؤسسة إلى البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن المركب من مؤشرات الأداء المالية التي تحدد مدى مساهمة إستراتيجيات المؤسسة وتطبيقها في تحسين الوضعية المالية للمؤسسة بعبارة أخرى تعمد بطاقة الأداء المتوازن على ربط الأهداف المالية للمؤسسة بإستراتيجية أمام

(1) - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي و رمضان فهمي ، مرجع سابق ، ص 203 .

الفصل الأول:مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن

المساهمين فيها. (1) بعبارة أخرى تعدد بطاقة الأداء المتوازن على ربط الأهداف المالية للمؤسسة بإستراتيجية المؤسسة نفسها، حيث تعتبر الأهداف المالية بمثابة المحصلة النهائية للأبعاد الأخرى المشكلة لبطاقة الأداء المتوازن التي ينحصر مجهودها في تحسين النتائج المالية لإستراتيجية المؤسسة، والمتمثلة أساسا في: (2)

1- بقاء المؤسسة في السوق: معبر عنها بالسيولة النقدية الموجودة لدى المؤسسة لتسديد كل ما عليها من ديون في الوقت المناسب.

2- نجاح المؤسسة: ويتأتى ذلك من تحسين مردودية المؤسسة المؤشر عنها بمستوى الدخل التشغيلي للمؤسسة، ونمو مبيعاتها الفصلية.

3- إزدهار المؤسسة وتوسعها: ويتأتى ذلك من إرتفاع الحصة السوقية للمؤسسة، وتحقيق عوائد للمساهمين من إستخدام أموالهم .

ثانيا: المقاييس اللاحقة: لقد أشار (Kaplan And Norton) على ضرورة إختيار المؤشرات المالية مع ما يتلاءم ومراحل حياة المؤسسة الاقتصادية، والتي تطابق إنتهاج المؤسسة لإستراتيجية معينة في قيادة أداؤها، ولخصها الثنائي في ثلاث مراحل رئيسية هي: (3)

1- **مرحلة النمو:** وهي المرحلة الأولى من حياة المؤسسة الاقتصادية، التي تستخدم فيها المؤشرات المالية لقياس مدى نمو المبيعات، وتتبع تعداد الأسواق التي دخلتها المؤسسة ومستوى تطور زبائننها، إضافة إلى تتبع مستوى التكاليف على تطوير المنتجات الجديدة والعمليات التشغيلية وتنمية مهارات العاملين داخل المؤسسة

2- **مرحلة الإستقرار:** هي المرحلة التي تستقر فيها عوائد المؤسسة، وتحاول فيها التوسع والدخول في الأسواق جديدة، إضافة إلى إقتناء المؤسسة لإستثمارات فرعية تدر عوائد إضافية أخرى، وبالتالي وجب إختيار المؤشرات المالية التي تعمل على قياس العائد على رأس المال المستثمر، وقياس العمليات التشغيلية والقيمة الاقتصادية المضافة .

3- **مرحلة النضج:** تسعى فيها المؤسسة إلى حصاد نتائج الإستثمارات في المرحلتين السابقتين، وبالتالي وجب إستخدام المؤشرات المالية التي تركز على تعظيم التدفقات النقدية الداخلة، وفترة إسترداد الإستثمارات وترقب حجم الإيرادات .

المؤكد هنا أن لإستخدام المؤشرات المالية أهمية بالغة للتعبير على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المالية، إنطلاقا من تقييمها لفعالية وكفاءة إستخدام المؤسسة لرأس مالها وأصولها المختلفة في خلق القيمة المضافة. كما تزود المؤشرات المالية العديد من أصحاب المصالح المهتمين بنشاط المؤسسة من (مستثمرين، موردين، عملاء،

(1) -Robert Kaplan and David Norton : the Balanced Scorecard –Measures That Drive Performance,Op.cit, P77.

(2) -Ibid, P 47.

(3) -Robert Kaplan and David Norton : the Balanced Scorecard –Measures That Drive Performance,Op.cit, P 48-49.

الفصل الأول: مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن

عاملين وإدارة)، بالمعلومات المالية اللازمة لإتخاذ قرارات الإستثمار بالنسبة للمستثمرين، وإبرام صفقات التموين والبيع مع المؤسسة بالنسبة للموردين وعملاء، وأخيرا قرارات المستخدمين وموظفي الإدارة بالبقاء داخل نفس المؤسسة .

والجدول رقم (01-01) يوضح مختلف المؤشرات المالية التي تناسب إستخدام أي إستراتيجية من الإستراتيجيات السابقة الذكر والمرحلة التي تصادق وضع المؤسسة.

الجدول رقم (01-01): مقاييس الإستراتيجيات المالية

الإستراتيجية المالية			المراحل
إستراتيجية الاستثمار و استخدام الأصول	إستراتيجية تخفيض التكاليف و تحسين الإنتاجية	إستراتيجية النمو و تنوع المداخل	
نسبة الاستثمار على المبيعات المحققة نسبة تكاليف الأبحاث والتطوير على المبيعات المحققة	نسبة الاردادات على عدد العمال	معدل نمو المبيعات في القطاع نسبة الاردادات من المنتجات أو الخدمات الجديدة و زبائن الجدد	النمو
معدلات العائد على الأصول نسبة استغلال الأصول	التكاليف الإجمالية مقارنة بالمنافسين نسبة تخفيض تكاليف نسبة تكاليف غير مباشرة على المبيعات	حصة المؤسسة من الزبائن المستهدفين و الأصناف نسبة الاردادات من المنتجات الجديدة مردودية الزبائن و المنتجات	استقرار
فترة الاسترداد الدورة التشغيلية	تكاليف الوحودية (لكل وحدة إنتاج ، لكل صفقة)	مردودية الزبائن و تشكيلة المنتجات نسبة الزبائن الغير مربحين على إجمالي عدد الزبائن	النضج

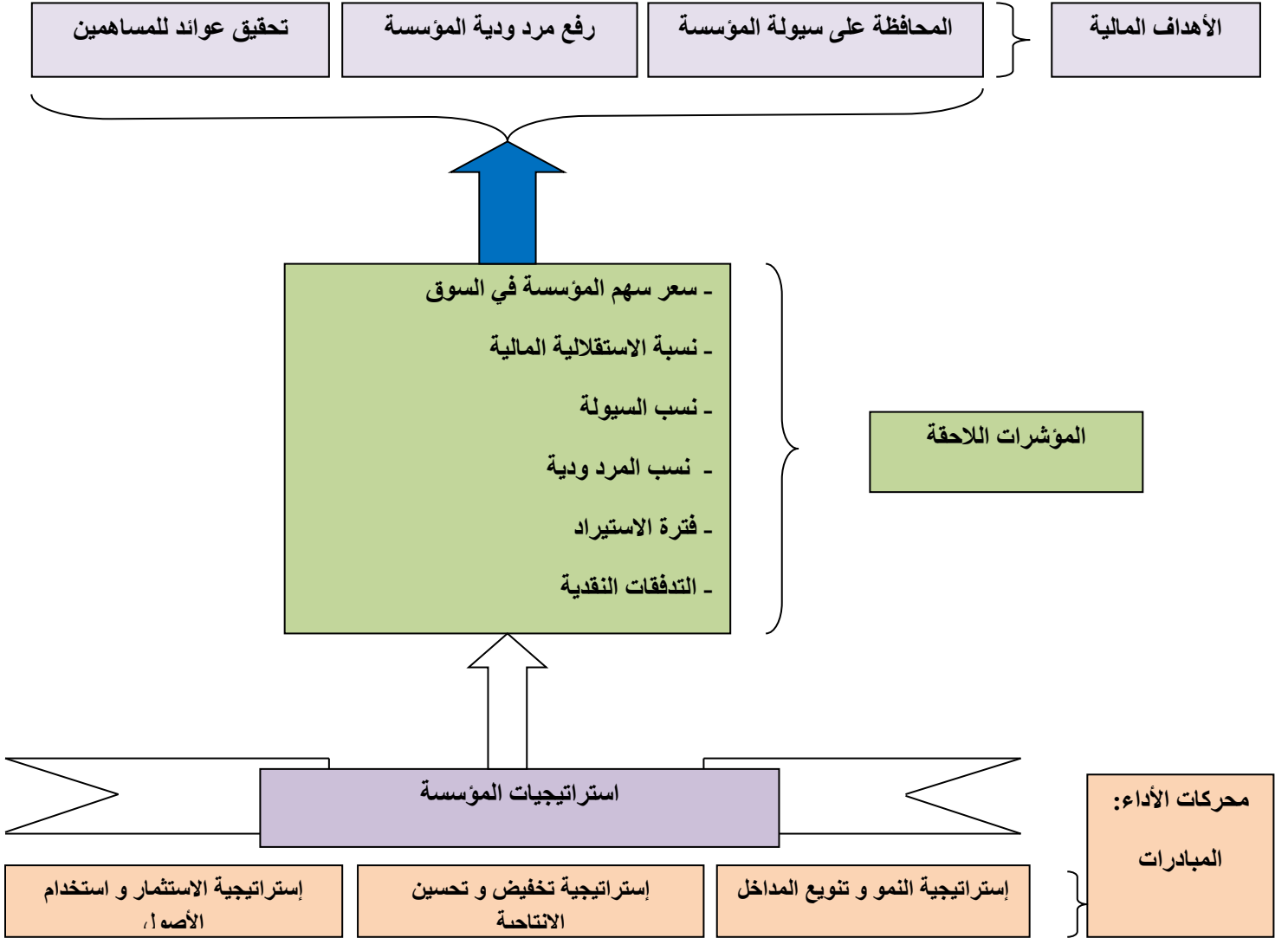
Source: Robert Kaplan and David Norton: The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action, Harvard

Business review, 1996, P 52.

ولإعطاء نظرة عامة عن البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وما جاء فيه من أفكار و مفاهيم، نقترح الشكل رقم (01- 04) الذي يحد أجه الترابط بين إستراتيجيات المؤسسة المؤشرات المالية وصولا إلى تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة .

الفصل الأول: مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن

الشكل رقم (01- 04) :- مكونات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر : وحيد رثعان الختاتنه ومنصور إبراهيم السعيدة: نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي /الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 37، العدد 2، 2010، ص346

رغم أهمية المؤشرات المالية في قياس أداء المؤسسات الاقتصادية، إلا أنها تعرضت للكثير من الإنتقادات المثارة للقياس المعتمد على المؤشرات المالية، منها: (1)
- إقتصار المؤشرات المالية على قياس الأداء في الأمد القصير.

(1) - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 176

الفصل الأول: مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن

- عدم تركيز المؤشرات المالية على الجوانب الإستراتيجية بعيد الأمد، وذلك يصاحبه فشل في إيجاد معطيات نوعية وقدرة على الإستجابة والمرونة.

- تحت المؤشرات المالية المديرين وتشجعهم على تقليل الاختلاف والانحرافات على المعايير المستهدفة بدلا من التحسين المستمر وتجاوز المؤشرات إلى صاحبها تحدي واضح.

- فشل المؤشرات المالية في إيجاد وتزويد المؤسسة بالمعلومات حول ما الذي يريده الزبائن وكيف يعظمها المنافسين.

- تهتم المؤشرات المالية على التعظيم الجزئي، وهذا يحجب الإنتباه على الصورة الكلية للعمل.

- تقدم المؤشرات المالية معلومات تاريخية، حول الحدث في الماضي بدل من تقديمها لرؤية حول الحدث المستقبلي.

يؤكد البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن بجميع مبادراته وأهدافه على أهمية توفير البيانات المالية الدقيقة في الوقت المناسب لإعداد المؤشرات المالية والخروج بتقارير مالية لذلك، إلا أن التركيز على هذه البيانات فقط يؤدي خلق نوع من عدم التوازن مع بقية عناصر تقييم الأداء.

المطلب الثاني: بعد الزبائن في بطاقة الأداء المتوازن

يعتبر الزبون في الوقت الحاضر محور أساسي في نجاح أي مؤسسة إقتصادية تطرح منتج أو خدمة معينة في السوق لإرتباطه الأساسي بتغطية تكاليف المؤسسة وتحقيق أرباح لها وبالتالي بقاء وإستمرارية نشاط المؤسسة، هذه الأخيرة إستوجب على المؤسسات الإقتصادية وضع متطلبات وحاجات الزبائن في قلب إستراتيجياتها الإنتاجية من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة، بجودة عالية وأسعار معقولة .

هذا وإن وضع محو الزبائن في صلب المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن، جاء لتحديد أو تعريف بعض مقاييس أداء المؤسسة التي تجبر المؤسسة على أن تنظر لأدائها ونتائج تطبيقها لإستراتيجياتها بأعين الزبائن، وهذا ما يمثل صيغة عملية للتفكير مليا لإيجاد آليات عمل وكذلك معايير دقيقة تأخذ بعين الإعتبار إختيارات الزبائن، وتتابع التحولات والتغيرات الحاصلة في رؤية الزبائن لطبيعة ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات. (1)

أولا: الهدف الإستراتيجي: من خلال ما جاء أعلاه حدد الهدف الاستراتيجي لبعده الزبائن، بتحقيق رضاهم وتعظيم القيمة المدركة لديهم، ويتأتى ذلك من خلال قيام المؤسسة الإقتصادية بمجموعة من الأعمال الإيجابية والمختلفة حتى يتسنى لها أن تحتفظ بزبائنهم، وأن تكتسب المزيد منهم، والزبائن الراضين هم على الأغلب الذين سوف يكررون شراء منتجات المؤسسة لمرات عديدة. (2)

(1) - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: دراسات في الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص182

(2) - وحيد رثعان الختاتنه ومنصور إبراهيم السعيدة: نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي/الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 37، العدد 2، 2010، ص343.

الفصل الأول: مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن

أشار الهدف الإستراتيجي إلى مسألة تحقيق رضا الزبائن وتعظيم القيمة الإدراكية لدى الزبون لما تقدمه المؤسسة الاقتصادية من سلع وخدمات، حيث وردت فيهما تعاريف عديدة ربطت بينهما، فيرى "Kotler" أن رضا الزبون لم يتعدى مجرد حكم شخصي من مقارنة الزبون لأداء المنتج (نتيجة الإستهلاك) مع توقعاته، فإن عجز الأداء إلى الوصول في حين شملت إلى التوقعات يستاء الزبون ويخيب أمله وإن فاق الأداء التوقعات يبتهج الزبون ويرضى إلى حد كبير. (1)

أي أنه لا يكفي الاقتصار على إرضاء الزبون كهدف إستراتيجي فقط على إعتبار أن ذلك هو مجرد عملية رد فعل الزبون تجاه القيمة المحصلة من عرض خاص ومحدد، بل يجب الانتقال إلى دراسة وقياس القيمة المحصلة من الزبون لأنها تذهب إلى حد وصف طبيعة العلاقة بين المنتج والزبون، وبناء عليه فالدراسات المرتبطة بالقيمة الزبون تجيب على تساؤل مهم و هو معرفة ما يجب أن تقوم به المؤسسة تجاه زبائنها؟ وبذلك فهي تمنح منحى إستراتيجي للمؤسسة وتساعد على التعرف على مصادر إنشاء القيمة للزبون لتستمد بذلك ميزات التنافسية من معرفتها وتحكمها في مجموعة العمليات المتتابة لإنشاء القيمة للزبون، ومقابل ذلك نجد أن قياس رضا الزبون مستمد من أدوات التحليل، ويسعى إلى إيجاد إجابة للسؤال التالي: كيف يحكم الزبائن الحاليين على عرضنا الحالي؟. وإن هذا التوجه التكتيكي يترتب عليه عادة تحسين في خصائص المنتجات أو الخدمات التي لم يرضى عليها الزبائن. (2)

ثانيا: المقاييس اللاحقة: تعتبر مقترحات القيمة لدى الزبون بمثابة محركات الأداء لتحقيق الهدف الاستراتيجي لبعد الزبائن، هذا الأخير يعتمد على جملة من المؤشرات التي تعمل على قياس مستوى رضا الزبائن للمنتجات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

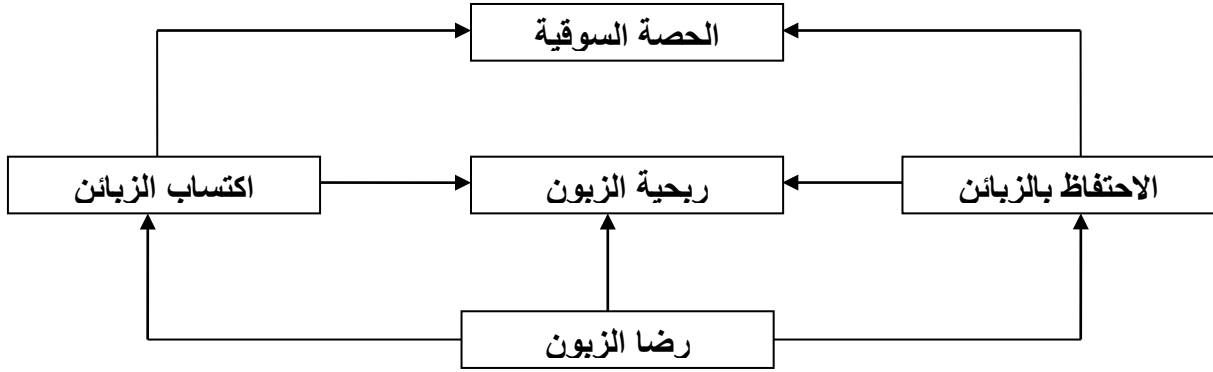
في هذا الشأن حدد (Kaplan And Norton) خمسة مؤشرات رئيسية مرتبطة بسلسلة من العلاقات السببية موضحة في الشكل رقم (01-05)

(1) -Philip Kotler and Kevin Lane Keller: Marketing management, Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA, 2006, P 63.

(2) - جمال خنشور: إثر قيمة الزبون والمفاهيم المحاذية لها على مردودية المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 10، الجزائر، نوفمبر 2006، ص383

الفصل الأول: مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن

الشكل رقم (05-1): المقاييس الرئيسية لبعء الزبائن



Source: Robert Kaplan and David Norton :The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action, Harvard Business review, 1996, P 68.

فمن خلال الشكل رقم (05-01) نلاحظ أن رضا الزبائن على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها أي مؤسسة من شأنه أن يحافظ على عدد زبائن المؤسسة القدامى ويتعدى ذلك إلى إكتساب زبائن جدد من السوق، كما أن حفاظ المؤسسة على زبائنها وإكتسابها لزبائن جدد من شأنه أن يرفع من حصتها السوقية، وأخيرا فإن كسب رضا الزبائن وإحتفاظ بهم وكسب المزيد منهم من شأنه أن يرفع ربحية المؤسسة جراء تعاملها مع الزبون الواحد، وخلاصة القول أن هذه المقاييس لا تعمل بشكل منعزل، بل تتكامل لتنعكس على بعضها البعض. وفيما يلي توضيح شامل لمقاييس بعء الزبائن:

1- رضا الزبائن: إن رضا الزبائن من أهم المقاييس التي تضعها المؤسسات، حيث أن هذا المقياس يحدد ويعبر عن نتائج الأعمال التي تقوم بها المؤسسة، إلا أنه وبشكل منفرد لا يعتبر كافيا للتعبير عن بعء الزبائن وقياسه، لأن من الممكن أن تجعل المؤسسة الزبائن راضين بأساليب متعددة، لكن تحقيق رضا الزبائن وحده لا يؤكد قيام الزبون بتكرار الشراء من سلع الشركة أو خدماتها، ولذلك فإن هذا القياس يجب أن يستخدم إلى جانب مقاييس أخرى، وبشكل عام فإن رضا الزبائن يحقق منافع متعددة منها: (1)

- يحافظ على استمرار تعامل الزبائن مع المؤسسة لأطول فترة ممكنة
- يعتبر مدخلا لتعميق علاقة الزبائن بالمؤسسة
- يقلل من حساسية الزبائن اتجاه أسعار السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة

(1) - وحيد رثعان الختاتنه ومنصور إبراهيم السعيدة: مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي /الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 5، العدد 1، 2009، ص7

الفصل الأول: مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن

و يتم قياس درجة رضا الزبائن عن طريق الإستقصاء أو عدد الشكاوى المستلمة من الزبائن، معدل الوحدات المرتدة من الزبائن بعد البيع ، معدل النمو في المبيعات، معدل النمو في عدد الزبائن، معدل المبيعات السنوية إلى عدد الزبائن، معدل تكاليف الدعاية والإعلان إلى صافي المبيعات، معدل تحصيل الديون. (1)

2- **إكتساب الزبائن:** إن إكتساب زبائن جدد هو مقياس لمقدرة المؤسسة في الحصول على زبائن إضافيين للزبائن الحاليين، ويقاس هذا الإكتساب بطرق متعدد مثل نسبة عدد الزبائن الجدد إلى عدد الزبائن الحاليين أو مثلاً نسبة الزبائن الجدد إلى إجمالي الزبائن. (2)

3- **الإحتفاظ بالزبائن:** يتم قياس الإحتفاظ بالزبائن من خلال مراقبة عدد المرات التي يكرر فيها الزبون عملية شراء سلع المؤسسة أو إستخدام خدماتها، ويتم ذلك من خلال مراقبة المؤسسة لسلوك زبائنهم، ويمكن لهذا المقياس أن يكون دقيقاً في المؤسسات التي تقدم سلعا وخدمات لزبائن يرتبطون مع المؤسسة، ويسهل التعرف عليهم من خلال السجلات أو القوائم المعدة لتتبعهم. (3)

4- **الحصة السوقية:** تشير الحصة السوقية إلى الجزء الخاص بالمؤسسة من مجمل المبيعات في تلك السوق. ويمكن أن تقاس حصة السوق في إطار عدد العملاء أو القيمة النقدية المتحققة من مبيعات المؤسسة لكل منتج أو خدمة قياساً إلى القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الكلية في السوق. (4)

5- **ربحية الزبون:** يعتبر مقياس ربحية الزبون، محدداً لمدى تحقق النجاح في إستراتيجيات المؤسسة المختلفة، وذلك لأن هدف إدارة المؤسسة في النهاية لا يتوقف عند القيام بأعمال، ونشاطات مختلفة تؤدي إلى تحقيق رضا الزبائن، وإكتساب زبائن جدد والإحتفاظ بهم، وإنما تحقيق ربحية من هذه الأعمال والأنشطة، وذلك من خلال مفهوم تبادل المنافع، بحيث تقدم المؤسسة منتجات وخدمات تشبع رغبات الزبائن، والذين بدورهم يقومون بدفع أثمان هذه السلع والخدمات. (5)

الجدير بالذكر أن أداء المؤسسة الموجه للزبائن يصب في تحقيق الغايات والأهداف المالية، فتحقيق رضا الزبائن ينجر عنه إكتساب عملاء جدد وخدمة منطقة جديدة في السوق التي تنعكس بالإيجاب على البعد المالي بزيادة الأرباح ونمو حجم المبيعات. والشكل رقم (01-06) يبين تدفق محركات الأداء ومقاييسها والأهداف الإستراتيجية لبعده الزبون

(1) - عبد الحميد أحمد أحمد شاهين: مدخل مقترح لتطوير مقياس الأداء المتوازن (BSC) كأحد الاتجاهات الحديثة للمحاسبة الإدارية مع دراسة ميدانية، مجلة الفكر المحاسبي، المجلد 7، العدد 2، مصر، 2003، ص313.

(2) - محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن- ، مرجع سابق، ص 197

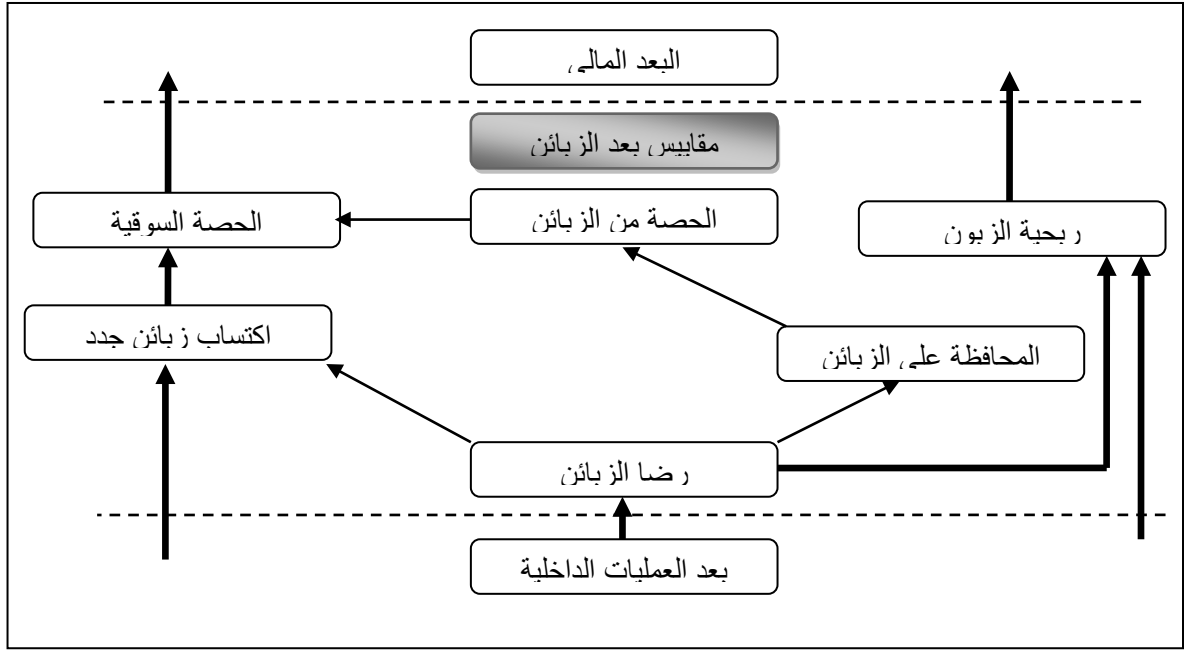
(3) - حيد رثعان الختاتنه ومنصور إبراهيم السعيدة: مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء، مرجع سابق، ص 7

(4) - ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن- ، مرجع سابق، ص 201

(5) - وحيد رثعان الختاتنه ومنصور إبراهيم السعيدة: مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء، مرجع سابق ص7

الفصل الأول: مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن

الشكل رقم (01-06) بعد الزبائن في بطاقة الأداء المتوازن



المصدر : وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالبي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 193

الأکید أن للزبائن مركز ثقل كبير في نشاط المؤسسات الإقتصادية، لذلك يجب أن تمتلك أي المؤسسة معلومات دقيقة حولهم تأتي من مصادر متعددة تقع في إطار عمل إدارة البحوث والدراسات المتخصصة في سلوك الزبائن وغيرها.

المطلب الثالث: بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن

يقصد ببعد العمليات الداخلية بأنه جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المؤسسة الإقتصادية عن غيرها من المؤسسات التي من خلالها يتم مقابلة حاجات الزبائن وغايات وأهداف المالكين. (1) فما هو الهدف الإستراتيجي لهذا البعد وما هي مقاييسه اللاحقة؟

أولاً: الهدف الإستراتيجي: يتمثل الهدف الاستراتيجي لهذا البعد في تحسين العمليات الإنتاجية، وقد تم إختيار هذا الهدف كمعبر عن إستراتيجية المؤسسات الإقتصادية في مجال العمليات، لأن النجاح في تحقيق هذا الهدف يستلزم التفوق في إنجاز الأعمال التي تم تحديدها والتخطيط لها، وإرضاء لزبائن المؤسسة وتحقيق جملة أهداف المالية. (2) بعبارة أخرى يهدف بعد العمليات الداخلية على إنتاج وتسليم القيمة المقترحة للزبائن في الوقت والمكان المحددين، من خلال تحسين العمليات وتخفيض التكاليف، الأمر الذي سينعكس بالإيجاب على إنتاجية

(1) - ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 501

(2) - وحيد رثعان الخاتنه ومنصور إبراهيم السعيدة: نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مرجع سابق، ص 347

الفصل الأول: مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن

المؤسسة ونتائجها المالية.⁽¹⁾ ليركز بذلك بعد العمليات الداخلية على العناصر والأنشطة الداخلية لعمليات التشغيل بالمؤسسة، وتحديد المراحل الداخلية التي يحدث فيها نوع من الصعوبات والمشاكل أثناء الإنتاج، ومحاولة حصرها و التغلب عليها برفع مهارات وكفاءات عمليات التشغيل والإنتاج

ثانياً: المقاييس اللاحقة: في إطار بطاقة الأداء المتوازن يتطلب إعداد مؤشرات بعد العمليات الداخلية المعرفة الدقيقة بواقع عمل المؤسسة الاقتصادية وأساليب الإنتاج والأداء، وكذلك التبصر حول مستقبل العمليات داخل المؤسسة. والضرورة تقضي التركيز على أهم المؤشرات التي تعطي تصور واضح على القدرات الإبداعية داخل المؤسسة، والتي تجسد من خلالها إعداد وتقديم منتجات وخدمات متميزة في السوق.⁽²⁾

وفيما يلي بعض المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها في قياس أداء العمليات الداخلية داخل المؤسسة والملخصة في الجدول رقم (01-02)

الجدول رقم (01-02) : مقاييس العمليات الداخلية

العمليات التشغيلية	العمليات للزبائن
<ul style="list-style-type: none"> - التكلفة المتوسطة لكل صفقة - التسليم في الوقت المناسب - معدل دوران المخزونات - نسبة الطاقة الإنتاجية - تحسين وقت الدورة - معدل استخدام الفضاء - دقة التخطيط 	<ul style="list-style-type: none"> - متوسط زمن الانتظار - زمن الرد على طلبات الزبائن - نسبة العيب المئوية - حجم و قيمة المردودات - عدد قواعد البيانات الخاصة بكل زبون - عدد التقارير الإعلامية الايجابية - التحسين المستمر
إدارة العمليات الإبداعية	إدارة العمليات التنظيمية و الاجتماعية
<ul style="list-style-type: none"> - نفقات البحث و التطوير - عدد براءات الاختراع - متوسط عمر براءات الاختراع - نسبة المنتجات الجديدة على مجمل العروض - منتجات و خدمات طور الإعداد - زمن تقديم المنتجات / الخدمات الجديدة - عدد المنتجات و الخدمات الجديدة المقدمة 	<ul style="list-style-type: none"> - إشعاعات البيئة - إشراك المجموعات العملية - إجراءات الضمان - البطاقة التعريفية للمستخدم - تقليل النفايات

Source: Paul R. Niven: Balanced Scorecard Step-By-Step (Maximizing Performance and Maintaining Results),

John Wiley & Sons, Inc, New York, 2002,P134

(1) -Robert Kaplan and David Norton: Strategy Maps - Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes -, Harvard Business School Press, Boston, 2004, p28

(2) - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق ص 146

الفصل الأول:مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن

يفيد استخدام مقاييس العمليات الداخلية في تحديد المدى الذي يمكن لإدارة المؤسسة الإقتصادية أن تجري تحسينات في عملياتها الداخلية، التي تتضمن حسن الإشراف على العمليات التشغيلية، وسبل التفاعل مع الزبائن، والسعي نحو الأفضل من خلال خلق روح الإبداع والإبتكار داخل المؤسسة، وإحاطة كل هذا بمجموعة من الإجراءات التنظيمية والإجتماعية التي من شأنها أن تدفع بالمؤسسة نحو تحقيق أهدافها المسطرة.

المطلب الرابع: بعد التعلم والنمو

تحتاج كل مؤسسة إلى تحسين أدائها في الأبعاد الثلاث السابقة، ويتسنى لها ذلك من خلال تحسين جوهر بعد التعلم والنمو على إعتباره المحرك الأساسي لإنجاز العمليات الداخلية في المؤسسة، التي تهدف إلى خلق قيمة للزبائن وملاك المؤسسة.

فمن خلال ما تم عرضه حول بطاقة الأداء المتوازن من مؤشرات ومبادرات ذات العلاقة بالأبعاد الثلاثة السالفة الذكر وربطها مع بعضها البعض، يمكن إكتشاف بعض الفجوات في البناء التحتي التنظيمي الحالي لمهارات المستخدمين وأنظمة المعلومات المستخدمة (الطاقات والإمكانات المتاحة)، والمستوى الضروري منها لتحقيق النتائج(الطاقات والإمكانات المطلوبة)، على أن يتم غلق هذه الفجوة من خلال قياس وتصميم بعد التعلم والنمو الذي يضمن أداء مستمر في المستقبل.(1)

على أن يركز بعد التعلم والنمو على قدرة المستخدمين ومستوى مهاراتهم، وجودة نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة، إضافة إلى أنظمة الإسناد المساعدة على تحقيق الأهداف التنظيمية. فالعمليات الداخلية في المؤسسة لن تتجح إلا بوجود مستخدمين ماهرين ومدفوعين بالشكل الكافي، ومجهزين بالمعلومات الدقيقة والمناسبة.(2)

أولاً: الهدف الإستراتيجي: يتعلق الهدف الإستراتيجي في بعد التعلم والنمو في إستمرار أداء المؤسسة وخلق قيمة مستقبلية لها، من خلال: الإستثمار في المستخدمين بهدف رأس مال بشري، الإستثمار في أنظمة المعلومات بهدف تكوين رأس مال معرفي، الإستثمار في الهيكل التنظيمي بهدف تكوين رأس مال تنظيمي.(3) وفيما يلي توضيح لكل هدف إستراتيجي في هذا البعد:(4)

(1) -Paul R. Niven: BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP (Maximizing Performance and Maintaining Results), Op.cit,P 34.

(2) -Jessica Keyes:IMPLEMENTING THE IT BALANCED SCORECARD, Taylor and Francis Group,United States of America, 2005, P 10.

(3) -Robert Kaplan and David Norton: Thebalanced scorecard translating strategy in action, Op.cit, P 28 -29.

(4) -Leoni julyan, The balanced scorecard as a performance measurement tool for the south african gouvernement's upgrading of informal settlements programme,University of south african, submitted in accordance with the requirements for the degree of doctor of Commerce in the subject accounting, June 2011,p170

الفصل الأول: مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن

1- رأس المال البشري: هل المؤسسة لها المزيج الصحيح من المهارات لمواجهة التحديات؟: في هذا الشأن يركز بعد التعلم والنمو على سبل تحقيق رضا المستخدمين والإحتفاظ بهم ورفع مستوى مهاراتهم وتدريبهم لإنجاز العمل المطلوب.

2- رأس المال المعرفي: هل المستخدمون لهم المعلومات والأدوات المطلوبة لإحداث نتائج ناجحة للزبائن؟: يشير بعد التعلم والنمو على وجود أنظمة معلومات قادرة على تزويد المستخدمين بالمعلومات والبيانات الكافية حول سير العمليات الداخلية في المؤسسة والإجراءات التنظيمية التي تحكمها، لتصل في النهاية إلى تحقيق رغبات الزبائن.

3- رأس المال التنظيمي: هل المؤسسة لها الثقافة والتخطيط والحوافز الصحيحة لتحقيق النجاح؟: يشير بعد التعلم والنمو إلى جود ثقافة خاصة بالمؤسسة من خلال ما يتم لمسه من معتقدات وإفتراضات مستخدمي المؤسسة. إضافة إلى ضرورة وجود القيادة السليمة التي توجه سلوك المستخدمين والمجموعات (فريق العمل) داخل المؤسسة، وربطها بأنظمة التخطيط وتصميم الأعمال وتوزيع الأدوار على المستخدمين، والتي توصل في النهاية إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا الزبائن.

لذا يجب على إدارة المؤسسات الاستثمار في أفراد ذوي مستويات عالية من المهارة، والتعلم، ونظم إنتاج المعلومات المساندة وتقنياتها، مع تغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية، وذلك لإغلاق الفجوة الكبيرة بين موارد التعلم وبين ما سيكون مطلوباً منها لإنجاز الأهداف للأداء الناجح وتحقيقها في المستقبل. (1)

ثانياً: المقاييس اللاحقة: لقد تم تحديد الأهداف الإستراتيجية في هذا المجال بحيث إشملت على تكوين الرأس مال البشري، الرأس مال المعرفي و الرأس مال التنظيمي، كما تم تحديد كل محركات الأداء التي من شأها أن تحقق هذه الأهداف، وفيما يلي توضيح لكل محركات الأداء وأسلوب قياس كل أداء .

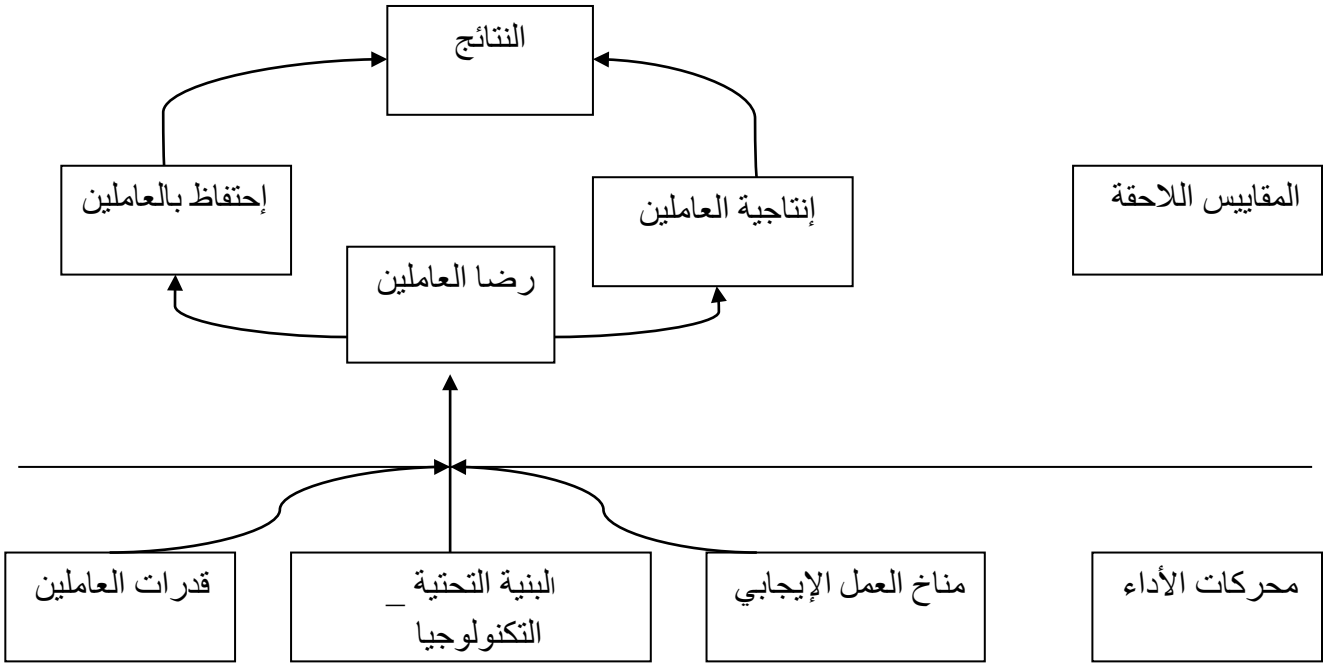
(1) - أحمد يوسف دودين: معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية - دراسة ميدانية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية ، المجلد التاسع ، العدد الثاني، الأردن، 2009 ،ص8.

الفصل الأول: مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن

1- مقاييس قدرات العاملين: هناك ثلاثة مقاييس جوهرية لقدرات العاملين، يظهرها الشكل رقم

(07-01)

الشكل رقم (07-01) التعلم و النمو في اطار قدرات العاملين



المصدر : وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالبي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار

وائل للنشر، عمان، 2009، ص246

2- رضا العاملين: يعد رفع الروح المعنوية للعاملين بصورة عامة من الأمور المهمة بالنسبة للمنظمات

وينعكس على تطوير المنتج ورضا الزبائن عن الإنتاج، ويقاس رضا العاملين من خلال: (1)

- مدى مشاركتهم في إتخاذ القرارات
- مستوى الدعم الكامل من الإدارة
- تشجيعهم على الإبداع
- سرعة وصول المعلومات للعاملين
- الاعتراف بانجازاتهم عند إتقانهم للعمل

3- الإحتفاظ بالعاملين: يعد إحتفاظ المؤسسة بالعاملين لمدة طويلة مؤشر لمدى ولائهم للمؤسسة فضلا

عن حصول المؤسسة على خبراتهم في مجال تلبية إحتياجات الزبائن، كما أنه من الصعب إستبدال الأشخاص ذوي على أن يتم قياس مدى إحتفاظ المؤسسة بمستخدميها عن طريق المهوبة والخبرات بأشخاص أقل منهم. (2)

(1) - علي خلف سلمان الركابي وجلييلة عيدان الذهب: علي خلف سلمان الركابي وجلييلة عيدان الذهب: استعمال بطاقة العلامات المتوازنة لدعم التنمية المستدامة، المؤتمر العربي السنوي العام الأول "واقع مهنة المحاسبة بين التحديات والطموح"، بغداد، 16- 17 أبريل 2014، ص10

(2) - علي خلف سلمان الركابي وجلييلة عيدان الذهب: مرجع سابق، ص10

الفصل الأول: مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن

على أن يتم قياس مدى إحتفاظ المؤسسة بمستخدميها عن طريق مؤشر معدل دوران العاملين. هذا لا يمنع استخدام المؤشرات المكملة الآتية: (1)

- متوسط سنوات الخدمة
- متوسط عمر العاملين
- عدد المتقدمين للعمل
- العمال المؤقتين/ العمال الدائمون

4- إنتاجية العاملين: تعكس إنتاجية العاملين مهاراتهم وروحهم المعنوية ومدى قدرتهم على الإبداع والابتكار ويتم ذلك من خلال إستخراج معدل إنتاجية العامل قبل وبعد الدورة التدريبية وتحسين العمليات الداخلية. (2) ويتم ذلك من خلال إستخراج معدل إنتاجية العامل قبل وبعد الدورة التدريبية والذي يحسب على أساس الصيغة التالية: (3)

معدل الإنتاجية للعامل = الإنتاجية الكلية للقسم أو المركز / عدد العاملين في القسم أو المركز

5- البنية التحتية: أصبح الاعتماد على نظام معلومات الجيدة والتكنولوجيات الحديثة سببا من أسباب بقاء المؤسسة وديمومتها في ظل البيئة التنافسية لمواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية و إستغلالها والإفادة منها لتلبية متطلبات الزبائن. على هذا الأساس توجد مجموعة من المؤشرات التي من شأنها أن تحكم على فعالية هذه النظم والتكنولوجيات في تلبية طلبات الزبائن في أسرع وقت ممكن، والتي نوجزها في الآتي: (4)

- تكلفة الحصول على التكنولوجيا الحديثة نسبة إلى إجمالي الأصول
- عدد العمال المتفرغون الذين يمضون أكثر من 50% من ساعات العمل في المؤسسة دون عمل حقيق.
- نسبة العاملين في الخطوط الأمامية للإنتاج النسبة المؤوية للعمال المتفرغين الدائمين
- عدد العمال المؤقتين/ عدد العمال الدائمين زمن العمليات الحقيقي على الزمن المعياري لتنفيذها

(1) - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، مرجع سابق، ص 263

(2) - علي خلف سلمان الركابي وجليلة عيدان الذهب: مرجع سابق، ص 10

(3) - وحيد رثعان الختاتنه ومنصور إبراهيم السعايدة: نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مرجع سابق ص 350

(4) - انظر إلى - علي خلف سلمان الركابي وجليلة عيدان الذهب: مرجع سابق، ص 24 - . وحيد رثعان الختاتنه ومنصور إبراهيم السعايدة: نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مرجع سابق، ص 350 .

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية: مرجع سابق، ص 263

الفصل الأول:مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن

6- بيئة العمل: تركز هذه المقاييس على العمليات الداخلية في المؤسسة الإقتصادية والتي يمكن أن تتسجم بشكل طبيعي مع المقاييس الأخرى. وأهم هذه المقاييس موجز في الآتي:(1)

- نسبة الغيابات والتأخرات .
- التسرب الوظيفي.
- دليل الحوافز عدد مرات مخالفة اللوائح والتعليمات.
- ترقية الصحة.
- نسبة العاملين الحاصلين على مؤهل جامعي.
- التسرب الوظيفي.
- تقرير الإتصال الداخلي .
- عدد الشكاوى.

- دليل التحويل (عدد المدراء) .

- عدد الحوادث.

- إنتهاكات الأخلاق .

- نسبة نمو المبيعات.

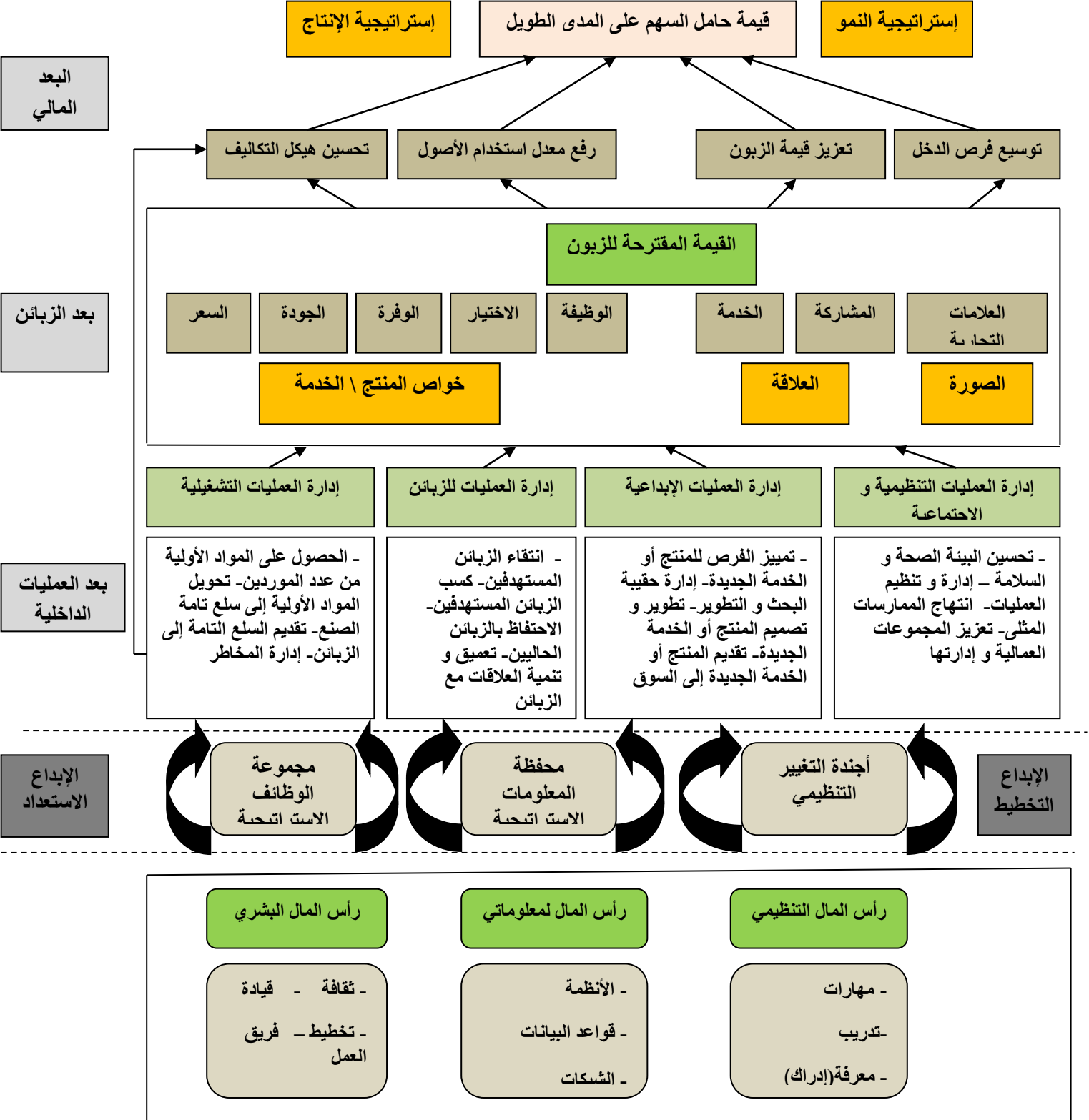
من خلال إستعراض بعد التعلم والنمو يتبين أنه يركز على أهمية تنمية القدرات الوظيفية للمستخدمين والحفاظ عليهم وتنظيمهم في هيكل ملائم، وإتاحة كل الإمكانيات المساعدة على العمل في ظروف جيدة وملائمة، نظرا لأهمية هذا البعد في التأثير على الأبعاد الثلاثة الأخرى، وهذا ما يصوره الشكل رقم (08-01) الذي يعمل على عرض وربط كل محركات الأداء الخاصة بعد التعلم والنمو مع محركات الأداء الخاصة بالأبعاد الثلاثة الأولى، إضافة إلى إضهار الأهداف الأساسية التي تسعى إليها هذه المحركات.

وبالتالي تتشكل بطاقة الأداء المتوازن من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تتوزع على أربعة أبعاد وهي(المالي، الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، وتساند بعضها البعض محققنا بذلك التفاعل والتكامل مع بعضها البعض في إطار تشخيص مقدار مساهمة الإدارة والأفراد والأنشطة المختلفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إليها المؤسسة الإقتصادية.

(1) -Paul R. Niven: BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP (Maximizing Performance and Maintaining Results), Op.cit,P 14

الفصل الأول: مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن

الشكل رقم (01-08): أهداف بعد التعلم و النمو



Converting Intangible Assets –Source: Robert Kaplan and David Norton:Strategy Maps .34, Harvard Business School Press, Boston, 2004, P -into TangibleOutcomes

الفصل الأول:مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن

خلاصة الفصل:

تحوي بطاقة الأداء المتوازن رؤية شاملة للمؤسسة مترجمة إلى عدة إستراتيجيات ترتبط بتحقيق هدف أو عدة أهداف مع بعضها البعض، التي ترتبط هي الأخرى بجملة من المؤشرات التي تترجم أداء مؤسسة ما خلال فترة زمنية محددة، والموزعة على أربعة أبعاد أساسية مرتبطة بعلاقات (السبب والنتيجة) هي:

- البعد المالي بعد الزبائن. بعد العمليات الداخلية بعد التعلم والنمو

مع إمكانية إضافة بعد آخر يضم مؤشرات الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسة فالتوجه الجديد الذي أظهرته بطاقة الأداء المتوازن في استخدام مقاييس الأداء غير مالية وسد الفجوة الناشئة عن استخدام المقاييس المالية فقط في قياس وتقييم الأداء، بسبب محدودية قدرتها على قراءة التوجهات المستقبلية للمؤسسات الإقتصادية على إختلاف أنواعها، فإستخدام المقاييس غير المالية وسعي إلى تعظيمها من خلال تحديد حاجتها إلى زيادة قدراتها وإستثماراتها في تدريب العاملين وإقتناء التكنولوجيات الحديثة، وإعداد الأنظمة وإجراءات التي تكفل تنظيم العمل داخل المؤسسة في سبيل تحسين العمليات الداخلية وتنمية عمليات الابتكار.



الفصل الثاني: قياس وتقييم

الأداء الإستراتيجي



الفصل الثاني: قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي

تمهيد :

في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات الإقتصادية، أصبح من الضروري الآن أن تدار المؤسسات بطريقة ديمقراطية، حيث يدور حوار موضوعي بين المدير والمستخدمين بغض النظر عن مناصبهم ومستوياتهم الإدارية حول تحديد رؤية ورسالة المؤسسة بإعتبارهما نقطة البداية في تحديد الإتجاه العام للمؤسسة. وذلك في ضوء التحليل الإستراتيجي للفرص والتهديدات التي نشأت في السوق، وفي ضوء تحليل نقاط القوة والضعف الذاتية.... بالإضافة إلى الحوار الأساسي حو الأهداف والغايات العامة المطلوب تحقيقها. في ضوء هذا التوجه ظهرت مجموعة من النماذج المساعدة على قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، والتي تربط بين حاجة المؤسسة لتحقيق أهدافها الخاصة بالمردودية والنمو مع حاجة الأطراف الفاعلة مع المؤسسة إلى تطوير وتحقيق مصالحها ذاتيا. حيث تحتفظ النماذج الجديدة في القرن الواحد والعشرون بالأهداف والمقاييس المالية، و لكنها تتعداها إلى أهداف أخرى غير مالية. تساعد المؤسسة على خلق القيمة المستقبلية من خلال الإستثمار في الزبائن، والموردين، والمستخدمين، وفي العمليات والتكنولوجيات الحديثة. وبطاقة الاداء المتوازن أحد النماذج الحديثة التي ظهرت في هذا القرن والمعول عليها، في مجال إرضاء جميع أصحاب المصالح المرتبطة بالمؤسسة.

الفصل الثاني: قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي

المبحث الأول: ماهية الأداء الإستراتيجي للمؤسسة .

يشكل الأداء الإستراتيجي نقطة أساس في المؤسسة، حيث لا يزال الكتاب والباحثين في جدل بشأن تحديد المعنى الدقيق له، وفي الوقت نفسه فإنهم مقتنعون تماما أنه من الصعب التسليم وقبول أي نظرية في مجال المؤسسة لا يدخل في حساباتها مفهوم الأداء الإستراتيجي الذي يمثل ميدانه المفهوم الأوسع والأشمل لأداء المؤسسات ويدخل في طياته أسس كل من الأداء المالي والعملياتي، الأداء البشري، الأداء البيئي. وسنتناول في الصفحات المبحث الأول القادمة مفهوم الأداء الإستراتيجي، مستواه أبعاده الرئيسية، والعوامل المؤثرة عليه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة

بهدف الإحاطة بموضوع الأداء الإستراتيجي وجب إعطاء تعريف دقيق للأداء وربطه بإستراتيجيات المؤسسة، الرامية إلى تحقيق جملة من الأهداف على المديين القصير والطويل الأجل، والموزعة على الوظائف الداخلية والخارجية للمؤسسة .

أولاً: تعريف الأداء المؤسسي:

يعبر الأداء عن مكانة مؤسسة في المجتمع، باعتباره العامل الأكثر إسهاما في تتبع تحقيق الأهداف المرجوة التي وجدت من أجلها المؤسسة ومدى نموها وتحسن أعمالها من فترة إلى أخرى، والتي تنصب أساسا على تشغيل كل الطاقات المتاحة في المؤسسة بأقل التكاليف، مع العناية بجودة الإنتاج والسعي المتواصل إلى تنمية عناصر الإنتاج في المؤسسة (الموارد المالية، المادية، البشرية).

ويراد بالأداء لغة: إتمام، إجراء، إنجاز، تحقيق، تنفيذ، عمل، قيام، وفاء. حيث تستند هذه المعاني في الأصل إلى مسمى الأداء المستمد من الكلمة الإنجليزية (Perform) التي أشتقت بدورها من الكلمة الفرنسية القديمة (Performer) والتي تعني تنفيذ المهمة أو تأدية العمل. (1)

أما في أدبيات الإدارة فينظر إلى أداء المؤسسة على أنه ظاهرة شاملة لجميع فروع الأعمال، وذا ارتباط وثيق بالمتغيرات والعوامل البيئية، سواء كانت داخلية أو خارجية .

من خلال هذه التعاريف يتضمن الأداء محاور أساسية في المؤسسة هي: إدارة الأفراد ضمن العمليات الداخلية في المؤسسة، إدارة العمليات التي تسمح بالإستخدام الأمثل للموارد وخلق منافع لزبائن المؤسسة، إضافة إلى إدارة الأموال التي تركز على خلق منافع مالية لأصحاب المؤسسة ودائنيها. حيث ترتبط هذه المحاور بمفهومين أساسيين هما:

أ. **الكفاءة:** وتمثل العلاقة بين الموارد والمخرجات المتحققة وتقاس بإحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات، والتي تشير إلى مقدار الموارد والأموال والعاملين اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين، وبتعبير آخر فإن الكفاءة هي تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف.

(1) - مجيد الكرخي: مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2015، ص 29

الفصل الثاني: قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي

وتصاغ معادلة الكفاءة بالشكل الرياضي الآتي :

الكفاءة = قيمة المخرجات/ قيمة المدخلات = النتائج المتحصل عليها/ الوسائل المستعملة

ب. **الفعالية:** التي تعبر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المخططة، وتقاس من خلال

مقارنة النتائج التي ترغب في تحقيقها وما حققته بموجب الخطة الموضوعة، وبذلك فإن الفعالية تتحدث عن كمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستخدمة في تحقيقها.

وتصاغ معادلة الفعالية بالشكل الرياضي الآتي :

الفعالية = النتائج المتحصل عليها/ الأهداف المخططة

ولكل مجموعة من أصحاب المصلحة في المؤسسة، لها رأي مختلف حول ما يمكن إعتبره "فعالا

في المؤسسة". وذلك في ضوء ما ينتظرونه من المؤسسة (الأهداف المخططة) والنتائج التي يحصلون عليها. حيث: (1)

- ينظر المستثمرون والمساهمون إلى المؤسسة لتوفير عائد جيد على الاستثمار والاستقرار والنمو على المدى الطويل.

- و الزبائن يريدون قيمة مقابل المال، جودة المنتج أو الخدمة، دعم جيد و خدمات بعد البيع و رعاية أكبر.

- ويرغب الموردون في العمل مع المؤسسة يمكن الاعتماد عليها و تزويدهم بالاستقرار على المدى

الطويل كسوق وموثوقية في الدفع، وهي على علم بالقيود المفروضة على قدرة الموردين على العرض .

- المستخدمين يبحثون عن الرضا الوظيفي، و إستقرار التوظيف، وآفاق التطور الوظيفي، والتنمية

الشخصية، والأجور الجيدة والمكافآت .

- في حين يبحث آخرون وهم جمهور المجتمع عن تأثير أنشطة المؤسسة على بيئتهم وطريقة

حياتهم (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية) لتكون إيجابية ومفيدة.

ثانيا: أهداف الأداء المؤسسي: تتعدد المجالات التي تسعى المؤسسة الإقتصادية لقياسها، على

أساس أن كل مجال منها يعكس هدفا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، والتي تختلف من مؤسسة إلى أخرى

حسب طبيعة نشاطها ونظرة الإدارة العليا لهذه المجالات، والتي نبرزها في الآتي: (2)

1. **المردودية:** التي تعتمد على مجموعة من المؤشرات التي تقيس فعالية وقدرة الإدارة على توليد

الأرباح.

(2) Ivan T. Robertson, Militza Callinan and Dave Bartram: Organizational Effectiveness _The Role of Psychologists_, John Wiley & Sons, Ltd., USA, 2002, P 3.

(2) - سعد غالب ياسين: الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 1998، ص 83

الفصل الثاني: قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي

2. المركز السوقي: ويتمثل في الحصة السوقية، التي تشير إلى نسبة حجم الأعمال المحققة عن كل سلعة أو خدمة تقدمها مؤسسة ما مع حجم الأعمال والسلعة على مستوى السوق، وغالبا ما تقارن بأقوى المنافسين في السوق.

3. الإنتاجية: وتمثل العلاقة بين مخرجات المؤسسة من السلع والخدمات وبين مدخلاتها، وتصاغ الإنتاجية في الغالب بالعلاقة الرياضية الآتية: $\text{الإنتاجية} = \text{الكفاءة} + \text{الفعالية}$.

4. قيادة المنتجات: وتتمثل بقيام الإدارات الرئيسية في المؤسسة بتقييم التكاليف والجودة والمركز السوقي لكل منتج من المنتجات الحالية والمخطط لها مستقبلا .

5. تنمية الأفراد وإتجاهات العاملين: تتم عملية تنمية الأفراد كجمال رئيسي للأداء تسعى المؤسسات لقياسه عن طريق تجميع التقارير المتنوعة لتقييم الأسلوب الذي تتبعه المؤسسة في سد الإحتياجات الحالية والمستقبلية في القوى العاملة، كما يتم قياس إتجاهات العاملين نحو المؤسسة مباشرة بواسطة بحوث الإتجاهات وبطريق غير مباشر عن طريق بيانات الغيابات ودورات العمل.

6. المسؤولية الإجتماعية والبيئية: في هذا المجال تضع المؤسسة مقاييس تلائم طبيعتها وبيئتها المحيطة، بهدف تقييم مدى نجاحها في تحمل مسؤولياتها نحو العاملين والموردين والمجتمع ككل .

7. الموازنة بين الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل: حيث تقوم المؤسسة بإجراء دراسة معمقة بشأن التداخل بين مجالات الأداء الرئيسية للتأكد من أن الأهداف الحالية لم يتم تحقيقها على حساب الأرباح والإستقرار في المستقبل، أي عدم التعارض بين الأهداف الحالية ومستوى الأرباح المطلوب تحقيقه مستقبلا.

8. التكلفة: تعتبر التكلفة أحد أهداف الأداء الأقل أهمية، لكن لها أهمية قصوى بالنسبة للمؤسسات التي تتنافس مباشرة على السعر، وتخفيضها هدف أدائهم الرئيسي، وحتى المؤسسات التي تتنافس على أشياء أخرى عدى السعر ستحاول الإبقاء على مستوى تكاليفها عند أقل مستوى ممكن. والتكلفة هي مساهمة مالية في العملية الإنتاجية لتمكن المؤسسة من إنتاج منتجات وخدمات متعددة.

المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: أنواع الأداء في المؤسسة: يمكن النظر إلى أداء المؤسسة من عدة زوايا محصورة في الآتي:

1. الأداء الداخلي والخارجي للمؤسسة: يمثل الأداء الداخلي للمؤسسة مختلف القوى والعوامل التي يمكن أو يسهل على المؤسسة التحكم فيها وتقع ضمناً داخل المؤسسة. وهو تكامل ثلاث محاور رئيسية في المؤسسة هي :

أ. الأداء المالي: وهو المفهوم الضيق للأداء، ويركز على إستخدام المؤشرات المالية مثل المردودية

والنمو.

الفصل الثاني: قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي

ب. **الأداء المالي والتشغيلي:** يشير هذا البعد إلى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها المتاحة (مالية، مادية، بشرية) بهدف الحصول على عوائد مالية، ويركز هذا البعد على مؤشرات مثل الحصة السوقية وتقديم منتج جديد ذي جودة عالية إلى جانب المؤشرات المالية .

ج. **الأداء التنظيمي:** يعد هذا البعد الأكثر شمولاً للأداء الداخلي، وهو يعبر عن مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها. والذي يدخل في طياته أسس كل من الأداء المالي والتشغيلي، إضافة إلى أداء السلوكي للأفراد، وأداء نظم المعلومات والتكنولوجيا المستخدمة داخل المؤسسة .

2. **أما الأداء الخارجي** فيشير إلى علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي، الذي يمثل مختلف القوى والعوامل التي لا يمكن أو يصعب على المؤسسة التحكم فيها وتقع ضمنياً خارج المؤسسة. حيث يشير الأداء الخارجي للمؤسسة إلى رصد والتحسس كل ما يحدث خارجها وإتخاذ القرارات إلى تتضمن تثبيت المؤسسة على المسارات المرغوبة. (1)

ويشتمل المحيط (البيئة) الخارجي للمؤسسة على العديد من المتغيرات البيئية والاجتماعية والإقتصادية والقانونية والثقافية الموجهة أساساً نحو الزبائن والمجتمع المحلي والحكومة والذوي الإحتياجات الخاصة. (2)

3- **الأداء الشامل والأداء الجزئي:** يشير الأداء الأخير إلى مختلف الإدارات الداخلية للمؤسسة وإهتماماتها الأساسية، التي تنصب على التسيير اليومي لعمليات المؤسسة، مثل أداء إدارة التسويق، أداء إدارة المواد البشرية، أداء الإدارة المالية، أداء إدارة العمليات الإنتاجية... الخ. ويشير الأداء الأول إلى تفاعل مراكزها أو إداراتها الفرعية مع بعضها البعض، ومع المحيط الخارجي للمؤسسة في سبيل تحقيق أهداف مثل النمو والإستمرارية. (3)

كما يعرف الأداء الشامل للمؤسسة على أنه "تجميع للنتائج الإقتصادية والإجتماعية والبيئية" (4) أي أنه الأداء الذي يدمج ويراعي الأبعاد الثلاثة الخاصة بالتنمية المستدامة .

4- **الأداء الإقتصادي والإجتماعي والبيئي:** يشير الأداء الأول إلى "قدرة المؤسسة على خلق منافع لمالكها (الربح)، من خلال الإبداع في الإنتاج والإستعمال الكفؤ للموارد المستخدمة". في حين يشير الأداء الإجتماعي للمؤسسة إلى "أخذ المؤسسة بمصالح المجتمع والبيئة بعين الإعتبار في كل عملياتها، وهو إلتزام يمتد إلى ما بعد الإلتزام القانوني للتشريعات البيئية والإجتماعية، حيث

(1) - عبد المليك مزهوده: التسيير الاستراتيجي للمؤسسات - مقارنة مفهومية وتحديات التنافسية-، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 04، 2006، ص 90-91.

(2) - فلاح حسن عداي الحسيني: مرجع سابق، ص 69.

(3) - عبدالمليك مزهوده: الأداء بين الكفاءة والفعالية- مفهوم وتقييم-، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 01، 2001، ص 89.

(4) - العايب عبد الرحمان: التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الإقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، علوم إقتصادية، جامعة فرحات عباس "سطيف"، الجزائر، 2010/2011، ص 159 .

الفصل الثاني: قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي

تأخذ المؤسسة خطوات أخرى طوعا تقيد في تحسين نوعية الحياة للمستخدمين وعائلاتهم، بالإضافة إلى السكان المحليون والمجتمع ككل. والذي يعرف اليوم بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات⁽¹⁾. أما بخصوص الأداء البيئي فهو يعكس التزام المؤسسة بستة مجموعات تغطي مجموعات الصحة البيئية، نوعية الهواء، الموارد المائية، التنوع البيولوجي، والموارد الطبيعية والتغيرات المناخية. والتي تنفرع إلى 25 مؤشر يصف مدى إهتمام المؤسسة بنظم الطبيعة الحية وغير حية.⁽²⁾ من خلال التدقيق والتعمق في التعاريف السابقة يمكن إستخلاص بعض النتائج الموضحة في المعادلات الآتية :

الأداء المؤسسي = الأداء الداخلي + الأداء الخارجي .

الأداء الشامل = الأداء المؤسسي .

الأداء التنظيمي = الأداء الداخلي الشامل = الأداء التنظيمي + المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة.

الأداء الإقتصادي = الأداء المالي + الأداء التشغيلي .

الأداء الشامل = مجموع الأداء الجزئي للإدارات الداخلية للمؤسسة مع بعضها ومع محيط المؤسسة الخارجي .

الأداء الخارجي = أداء المؤسسة مع كل ما هو من مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة .

الأداء الشامل = الأداء الإقتصادي + الأداء الإجتماعي + الأداء البيئي .

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي: فيما يلي مجموعة من العوامل التي لها تأثير مباشر وغير مباشر على الأداء المؤسسي ككل:⁽³⁾

1. درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمد في المؤسسة.
2. أسلوب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة .
3. نظام المتابعة والرقابة المعتمد في شكل جزاء وعقاب .
4. درجة الإلتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي .
5. شبكات الإتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.

(1) -Mason Carpenter and Talya Bauer, Berrin Erdogan :Management Principles : Jupiterimages Corporation, USA, 2012, P 33- 34.

(2) - بومدين يوسف: إعتقاد بطاقة الأداء المتوازن البيئية كألية لتأهيل بيئة منظمات الأعمال وتفعيل دورها في التنمية المستدامة، أبحاث إقتصادية وإدارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، عدد 14، الجزائر، ديسمبر 2013.

(3) - عبد الوهاب سويسي: الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس بالإستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003/ 2004، ص 9- 10.

الفصل الثاني: قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي

6. فلسفة التعامل مع البيئة الخارجية، وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البيئة الخارجية.
 7. وحدة السلطة الأمر، والتي تؤدي إلى إنعدام مراكز قرار متعددة.
 8. القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة .
 9. تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية .
- كل هذه العوامل ليست على سبيل الحصر ذات علاقة سببية بالأداء المؤسسي، فيمكن أن تنحصر في عدة عناصر دون أخرى، حسب حجم المؤسسة والقطاع الذي تنشط فيه. كما يمكن أن يكون لأحد المتغيرات تأثير أكبر على الأداء المؤسسي مقارنة بالمتغيرات الأخرى، الأمر الذي من شأنه أن يصعب من عمليات قياس والتقييم المؤسسي.

المبحث الثاني: مؤشرات قياس وتقييم الأداء المؤسسي

المطلب الأول: انواع مؤشرات قياس وتقييم الأداء المؤسسي

يمكن تصنيف مقاييس الأداء الرئيسية المستخدمة في البحوث والدراسات الأخيرة، التي تمثل البناء العام لقياس وتقييم الأداء المؤسسي إلى عدة تجمعات متميزة. وهي أربع فئات رئيسية الأربعة تتمثل في : المقاييس المحاسبية، المقاييس التشغيلية، المقاييس القائمة على السوق، ومقاييس البقاء، مقاييس المسؤولية الاجتماعية والبيئية وبالإضافة إلى ذلك، فإن مقاييس خلق القيمة الاقتصادية التي تحظى بشعبية في الممارسة العملية ولكنها لا تستخدم في كثير من الأحيان في مجال الإدارة الإستراتيجية أو في مجال تنظيم المشاريع. (1) كما يمكن تصنيف نفس هذه المقاييس حسب نوع الأداء المراد قياسه أو حسب تعداد الوظائف التي تكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أولاً: المقاييس القائمة على السوق المالي: تتضمن المقاييس الأداء القائمة على السوق أو مقاييس قيمة المؤسسة، مجموعة من نسب أو المعدلات التي تعطي تصور واضح حول تطور رأس مال المؤسسة في الأسواق المالية. وعادة ما يتم حساب هذه المقاييس من خلال إستخدام جملة من المتغيرات، على رأسها: سعر السهم في سوق، القيمة الدفترية، العوائد المحتجزة... الخ، حيث لا تتوفر هذه المقاييس إلا إذا وجد سوق مالي يتم فيه تداول رأس مال المؤسسات. فيما يلي أهم النسب المستخدمة في معرفة قيمة المؤسسة وتجهها نحو النجاح أو الفشل(2)

(1) -Robert B. Carton and Charles W. Hofer: Measuring Organizational Performance, Edward Elgar Publishing, Inc, USA, 2006, p60

(2) - فايز سليم الحداد: الإدارة المالية، دار الحامد، ط2، الأردن، 2009، ص 85 - 91

الفصل الثاني: قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي

1. القيمة الدفترية للسهم العادي: تعبر هذه النسبة عن القيمة المحاسبية للسهم، وتعكس نصيب السهم العادي الواحد من رؤوس الأموال الخاصة. ويمكن قياس هذه النسبة كالاتي :

$$\frac{\text{حقوق المساهمين العاديين}}{\text{العادية الأسهم العادية}} = \text{القيمة الدفترية للسهم العادي}$$

2. القيمة السوقية للقيمة الدفترية: ويمكن قياس هذه النسبة كالاتي :

$$\frac{\text{السهم السوقي السعر}}{\text{السهم الدفترية القيمة}} = \text{القيمة السوقية للدفترية}$$

بشكل عام فإن المؤسسات التي تحقق معدلات عالية من العوائد على أصولها أو من العوائد على حقوق الملكية تكون قيمتها السوقية أعلى من قيمتها الدفترية مقارنة مع المؤسسات ذات معدل عائد منخفض على أصولها.

3. نصيب السهم العادي الواحد من الأرباح المحققة: يعبر عن مقدار ما سيناله حامل السهم العادي من الأرباح بعد إقتطاع نصيب الأسهم الممتازة من صافي الربح و بعد إقتطاع الفوائد والضرائب. ويمكن قياس هذه النسبة كالاتي :

$$\frac{\text{الربح صافي بعد إقتطاع والضرائب الفوائد- الأسهم أرباح الممتازة}}{\text{الأسهم عدد العادية}} = \text{حصة السهم الواحد من الأرباح المحققة}$$

وكلما يرتفع نصيب السهم العادي الواحد من الأرباح المحققة كلما دل ذلك على زيادة كفاءة المؤسسة، لأن إرتفاعه يؤثر بشكل إيجابي على سعر السهم في السوق مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة .

4. نسبة حصة الأرباح الموزعة: تقيس هذه النسبة ما تم توزيعه من أرباح الأسهم العادية من الأرباح المحققة. ويمكن قياس هذه النسبة كالاتي :

$$\frac{\text{نصيب السهم العادي الواحد من الأرباح الموزعة}}{\text{نصيب السهم العادي الواحد من الأرباح المحققة}} = \text{نسبة حصص الأرباح الموزعة}$$

تكون هذه النسبة متدنية إذا كانت المؤسسة تتصف بمعدلات نمو عالية ومستقرة، فتدني هذه النسبة يعني أن المؤسسة تحتفظ بالجزء الأكبر من الأرباح لتمويل النمو الداخلي

5. نسبة الأرباح المحتجزة: يمكن قياس هذه النسبة بإحدى الطريقتين :

$$\text{نسبة الأرباح المحتجزة} = 1 - \text{نسبة حصص الأرباح الموزعة}$$

$$\frac{\text{الأرباح صافي الربح المتاح لحملة الأسهم العادية- توزيعات أرباح الأسهم العادية}}{\text{الصافي الربح المتاح لحملة الأسهم العادية}} = \text{نسبة الأرباح المحتجزة}$$

6. نسبة سعر السهم إلى مردوديته: تقيس هذه النسبة السعر الذي يدفعه المستثمر لكل وحدة نقدية من أرباح الفترة الحالية، وهذه النسبة تعكس كيفية تقدير السوق لكل من أرباح المؤسسة المتوقعة في المستقبل والمخاطر التي لها علاقة بهذه الأرباح. و يمكن قياس هذه النسبة كالاتي :

الفصل الثاني: قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي

نسبة سعر السهم إلى مردوديته = سعر السهم في السوق / نصيب السهم العادي الواحد من الأرباح المحققة

ثانياً: نسب المردودية: تستخدم نسب المردودية لتقييم قدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية من استخدام الموارد الموجودة بحوزتها. وهي غاية يتطلع إليها أصحاب الأسهم الذين يشتقون ربحهم على شكل حصص موزعة، إضافة إلى الأرباح المتأتية من ارتفاع سعر السهم في السوق، كما أن الأرباح مهمة أيضاً لدائني المؤسسة، في كونها مصدراً من مصادر الأموال لتغطية الديون⁽¹⁾ هذا و يمكن الاعتماد على نوعين من النسب لدراسة مردودية المؤسسة: (2)

1. مردودية المبيعات :

$$\frac{\text{الفائض الإجمالي}}{\text{رقم الاعمال}} = \text{هامش الربح الاجمالي} \quad \frac{\text{النتيجة العملياتية}}{\text{رقم الاعمال}} = \text{هامش الربح التشغيلي}$$

$$\frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الاعمال}} = \text{هامش الربح الصافي}$$

تستخدم مقاييس هامش الربح الإجمالي، هامش الربح التشغيلي و هامش الربح الصافي. لقياس قدرة المؤسسة على ترجمة المبيعات إلى أرباح في مراحل مختلفة :

- مقياس هامش الربح الإجمالي: الذي يربط العلاقة بين المبيعات وتكلفة المنتجات المباعة، يقيس قدرة المؤسسة على :

- مراقبة تكلفة المخزونات أوالمنتجات المصنعة .
- مراقبة سعر المبيعات الممرر إلى الزبائن .

- مقياس هامش الربح التشغيلي: يعتبر بمثابة المقياس الحقيقي لكفاءة الإدارة من خلال دمج كل التكاليف والنفقات المرتبطة بالنشاطات العادية بالمؤسسة خلال الدورة المالية .

- مقياس هامش الربح الصافي: يقيس ربحية المؤسسة بعد الأخذ بعين الاعتبار كل العوائد والنفقات، بما في ذلك الضرائب وبنود الأنشطة غير العادية

2. مردودية الاستثمارات :

$$\frac{\text{صافي الربح}}{\text{مجموع الاصول}} = \text{العائد على مجموع الاصول (ROA)}$$

(1) - Gary A. Porter and Curtis L. Norton: Using Financial Accounting Information, South-Western, 7th Edition, USA, 2011, P 900.

(2) - Lyn M. Fraser And Aileen Ormiston; Understanding Financial Statements, Prentice Hall, 9th Edition, USA, 2010, P 197-198.

الفصل الثاني: قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي

$$\frac{\text{صافي الربح}}{\text{حقوق المساهمين}} = \text{العائد على رؤوس الاموال الخاصة (ROE)}$$

تشير النسبتان إلى كفاءة المؤسسة في إدارة مجموع استثماراتها في الأصول، وتوليد عوائد إلى حملة الأسهم، فعائد الاستثمار أو العائد على مجموع الأصول، يشير إلى نسبة الربح المتحقق على إجمالي الأصول المستثمرة في المؤسسة. أما العائد على رؤوس الأموال الخاصة، فيشير إلى معدل العوائد الذي يحققه المساهمين نتيجة لإستثمار أموالهم. (1)

ثالثاً: مقاييس الرافعة المالية: تعتبر نسب المديونية من النسب الأساسية التي توضح مدى المخاطرة التي تتعرض لها المؤسسة، فاعتماد المؤسسة بدرجة كبيرة على الدين الخارجي يعني زيادة الفوائد المستحقة، كما يعني ضرورة تدبير قدر كبير من الأموال لسداد قيمة القروض حينما يحين موعد إستحقاقها، وقد لا تستطيع المؤسسة الوفاء بها خاصة إذا كانت هناك ظروف معاكسة تساعد على قصور المؤسسة في تحقيق أهدافها، وكقاعدة عامة كلما زادت القروض التي تعتمد عليها المؤسسة كلما زادت درجة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة والمقرضون معاً. (2) المعبر عنها بالنسب الآتية :

1. **معدل الاستدانة المالية:** يقيس هذا المعدل إلتزامات المؤسسة نحو دائنيها وعلاقتها بالأموال التي يقدمها الملاك، ويقصد بالإستدانة الخصوم الجارية وغير جارية، أما الأموال الخاصة فهي رأس المال والاحتياطات والأرباح المحتجزة. (3) ويتم حساب هذه النسبة بالمعادلة الآتية :

$$\frac{\text{اجمالي الخصوم الجارية وغيرالجارية}}{\text{الاموال الخاصة}} = \text{معدل الاستدانة المالية}$$

2. **نسبة الأصول الجارية إلى الإقراض:** هذه النسبة تبين لنا العلاقة بين الأصول الجارية وبين إجمالي الإلتزامات المترتبة على المؤسسة، وتبرز أهمية هذه النسبة في كونها توضح لنا إمكانية إستخدام الأصول الجارية في تسديد الإلتزامات المالية المترتبة على المؤسسة، و أن ارتفاع هذه النسبة يعني وجود أصول جارية كافية لتغطية الدين وهذا يعني متانة المركز المالي للمؤسسة على المدى البعيد. (4) ويتم حساب هذه النسبة بالعلاقة الرياضية الآتية :

$$\frac{\text{الاصول الجارية}}{\text{اجمالي الخصوم الجارية وغيرالجارية}} = \text{معدل الاستدانة المالية}$$

(1) -Ibid,P198

(2) - جمال الدين المرسي وأحمد عبد الله اللحج: الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات،الدار الجامعية، الإسكندرية،2006،ص345

(3) - عبد الحلیم كراجه وآخرون: الإدارة والتحليل المالي، دار صفاء، الأردن، 2006 ، ص 201

(4) - دريد كمال آل شبيب: مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة، ط2، الأردن، 2009،ص102

الفصل الثاني: قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي

رابعاً: نسب السيولة: يتم التعبير عن السيولة بالعديد من النسب الشائعة الإستخدام التي تعمل على مقارنة الأصول مع خصوم المؤسسة محل الدراسة، والتي تشير إلى مقدرة المؤسسة على دفع إلتزاماتها في آجالها (ديون قصيرة الأجل والمتوسطة والطويلة الأجل)، ويتم التعبير عن هذه المقدرة بـ :

1. نسبة السيولة العامة (نسبة التداول): تقيس هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بإلتزاماتها المستحقة الأداء خلال السنة المالية من خلال تحويل جميع الأصول الجارية إلى سيولة نقدية لمقابلة الإلتزامات، والتي يعبر عنها بالصيغة الرياضية التالية: (1)

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{الأصول الجارية}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

2. نسبة السيولة السريعة (نسبة السداد السريع): تتعلق هذه النسبة بمقارنة الأصول الأكثر سيولة مع الخصوم الجارية، وبالتالي استبعاد المخزون من الأصول الجارية عند حساب هذه النسبة ويتم التعبير عن هذه النسبة بالعلاقة الرياضية الآتية :

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول المخزون - الجارية}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

3. نسبة السيولة النقدية: وتشير هذه النسبة إلى قدرة المؤسسة على سداد خصومها الجارية الحالية من أصولها النقدية والشبه النقدية، والتي يتم التعبير عنها بالعلاقة الرياضية الآتية: (2)

$$\text{نسبة السيولة الحالية} = \frac{\text{المالية الاوراق قصيرة الاجل} + \text{النقد}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

خامساً: مقاييس التدفق النقدي : تعد مقاييس التدفق النقدي من أهم المقاييس المستخدمة في قياس و تقييم عمليات الإدارة المالية بالمؤسسة الاقتصادية وإمكانية إستمرارها في تحقيق الأرباح في المستقبل. وأهم هذه المقاييس ما يأتي: (3)

1. مقاييس جودة السيولة: إن أهم النسب التي تقيس جودة السيولة هي:

أ. نسبة التغطية النقدية: تؤشر هذه النسبة ما إذا كانت المؤسسة تنتج نقدية بما فيه الكفاية لمواجهة إلتزاماتها الاستثمارية والتمويلية، وما مدى الحاجة إلى التمويل عن طريق الاقتراض أو بواسطة أدوات الملكية أو من خلال كلتا الطريقتين. ويتم قياس هذه النسبة بواسطة الصيغة الرياضية الآتية :

(1) - عبد الستار مصطفى الصياح وسعود جايد العامري : مرجع سابق ص 57

(2) - فايز سليم الحداد: مرجع سابق، ص 69

(3) - منير شاكر محمد وآخرون: التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، دار وائل للنشر ، 1ط، الأردن، 2005، ص 165

الفصل الثاني: قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي

نسبة التغطية النقدية = $\frac{\text{صافي التدفق النقدي من الانشطة التشغيلية}}{\text{جملة النقدية الخارجة للانشطة والاستثمارية التمويلية}}$

ب. **نسبة الفائدة المدفوعة:** تعتبر هذه النسبة مؤشرا على مدى إستفادة النقدية من الأنشطة التشغيلية في سداد الفوائد المتعلقة بالقروض، حيث إن ارتفاع هذه النسبة يؤشر لاحتمال تعرض المؤسسة لمشاكل السيولة. ويتم قياس هذه النسبة بواسطة الصيغة الرياضية الآتية:

نسبة الفوائد المدفوعة = $\frac{\text{الفوائد المدفوعة}}{\text{صافي التدفق النقدي من الانشطة التشغيلية}}$

ج. **نسبة التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية إلى الخصوم الجارية:** تعتبر هذه النسبة مؤشرا على مدى استفادة النقدية من الأنشطة التشغيلية في سداد الخصوم الجارية. حيث أنه من المفروض أن المصدر الأساسي لسداد الخصوم الجارية هي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية وليس من تحويل الأصول الجارية إلى نقدية. ويتم قياس هذه النسبة بواسطة الصيغة الرياضية الآتية⁽¹⁾

مؤشر التدفقات النقدية التشغيلية = $\frac{\text{صافي التدفق النقدي من الانشطة التشغيلية}}{\text{متوسط الخصوم الجارية}}$

2. **مقاييس المردودية:** وهي المقاييس التي تعطي مؤشرات عن قدرة أنشطة وموارد المؤسسة على توليد التدفقات النقدية والتي تحسب كالاتي⁽²⁾

نسبة التدفق النقدي الى المبيعات = $\frac{\text{صافي التدفق من الانشطة}}{\text{المبيعات}}$

نسبة مؤشرات عمليات التشغيل = $\frac{\text{صافي التدفق النقدي من الانشطة}}{\text{صافي الربح}}$

عائد التدفق النقدي الى الاصول = $\frac{\text{صافي التدفق النقدي من الانشطة}}{\text{مجموع الاصول}}$

يشير إرتفاع النسبة الأولى والثانية إلى كفاءة الإدارة وفعالية سياستها الخاصة بتوليد تدفقات نقدية من المبيعات وتحقيق أرباح تؤدي إلى توليد تدفقات نقدية تشغيلية من منطلق سياساتها الخاصة بالبيع

(1) - وجدي حامد حجازي: التخطيط وإدارة السيولة النقدية، دار التعليم الجامعي، مصر، 2010، ص137

(2) - دريد كمال آل شبيب: مرجع سابق، ص133

الفصل الثاني: قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي

والتحصيل والائتمان. أما النسبة الثالثة فتشير إلى دور إجمالي الأصول في استمرار وخلق التدفقات النقدية التشغيلية للمؤسسة⁽¹⁾

2. **مقاييس السياسة المالية للمؤسسة:** توفر قائمة التدفقات النقدية معلومات يمكن عن طريق تحليلها بواسطة المؤشرات المناسبة ومقارنتها لعدة سنوات التعرف على مدى كفاءة الإدارة في مجال السياسات المالية. ومن أهم هذه النسب:

$$\text{نسبة توزيعات النقدية} = \frac{\text{التوزيعات النقدية للمساهمين}}{\text{صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية}}$$

توفر هذه النسبة معلومات عن السياسة التي تتبعها إدارة الشركة في مجال توزيع الأرباح ومدى استمرارية أو استقرار هذه السياسة، فكلما كانت هذه النسب منخفضة كلما دل ذلك على أنه ممكن الاستمرار في عمل توزيعات الأرباح حتى ولو انخفضت التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية .

$$\text{نسبة متحصلات الفوائد والتوزيعات} = \frac{\text{متحصلات الفوائد والتوزيعات}}{\text{صافي التدفقات النقدية التشغيلية الأنشطة المتدخلة}}$$

تشير هذه النسبة إلى الأهمية النسبية لعوائد الاستثمار سواء في القروض أو في الأوراق المالية وذلك بالمقارنة بالتدفقات الداخلة من الأنشطة التشغيلية. فكلما انخفضت هذه النسبة كلما دل ذلك على أهمية الأنشطة التشغيلية والتي تتميز بالاستمرارية وتعبر عن كفاءة الإدارة .

$$\text{نسبة الانفاق الرأسمالي} = \frac{\text{الانفاق الرأسمالي}}{\text{التدفقات النقدية الداخلة من اصدار اسهم وسندات طويلة الاجل}}$$

تقيس هذه النسبة أهمية مصادر التمويل الخارجية في تمويل الاستثمار في الأصول الثابتة، وتخدم هذه النسب فئتي المستثمرين والمقرضين، وذلك بتوفير مؤشرات تبين كيفية استخدام أموالهم، كما تعكس مدى نجاح إدارة الشركة في تمويل الأصول الطويلة الأجل⁽²⁾

سادسا: مقاييس الكفاءة: تشمل مقاييس الكفاءة القيم والنسب التي تمثل مدى إستفادة المؤسسة من مواردها. وتشمل نسب الكفاءة النموذجية ما يأتي:⁽³⁾

$$\text{معدل دوران اجمالي الاصول} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{اجمالي الاصول}}$$

(1) - وجدي حامد حجازي: مرجع سابق، ص134

(2) - وجدي حامد حجازي: مرجع سابق، ص 139-140

(3) - Robert B. Carton and Charles W. Hofer: Op.Cit, P 62.

الفصل الثاني: قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي

$$\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{عدد المستخدمين}} = \text{المبيعات لكل مستخدم}$$

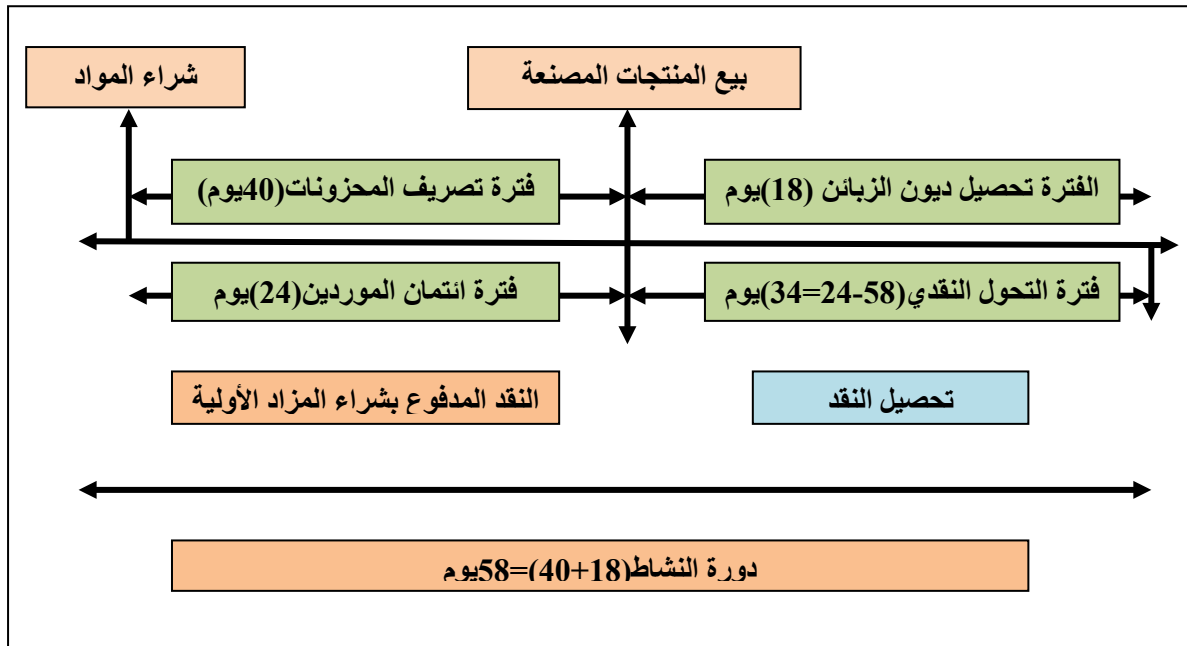
$$\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{الاصول الثابتة}} = \text{معدل دوران اجمالي الثابتة}$$

$$\frac{\text{صافي الربح}}{\text{الاستهلاك السنوي}} = \left(\text{كغ أو م} \right)^3 = \text{صافي الربح لكل قدم مربع}$$

$$\frac{\text{صافي الربح}}{\text{عدد المستخدمين}} = \text{صافي الربح لكل مستخدم}$$

$$\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{الاستهلاك السنوي}} = \left(\text{كغ أو م} \right)^3 = \text{المبيعات لكل قدم مربع}$$

من الواضح أن معظم معدلات الكفاءة تتطلب معلومات تأتي من خارج البيانات المالية .
 سابعاً: **مقاييس دورة النشاط أو التشغيل:** ويقصد بهذه الدورة الفترة التي تستغرقها النقدية في تحولها إلى مواد أولية ثم إلى سلع فمخزون ثم إلى مبيعات ثم إلى نقدية أو حسابات مدينة مرة أخرى، فكلما طالت هذه الدورة زاد حجم رأس المال العامل للمؤسسة. والشكل رقم (2-1) بين هذه الدورة.
 الشكل رقم (2-1): دورة النشاط في المؤسسة الاقتصادية



Source: Stephen A. Ross And Others: Fundamentals of Corporate Finance, The McGrawHill Companies,

5th . Edition, USA, 2001, P558

الفصل الثاني: قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي

الشكل السابق يتضح أن دورة النشاط ترتبط ب :

1. الدورة التشغيلية: وهي الفترة التي تتم فيها شراء المواد الخام وتصنيعها وبيعها. وتعطى كالاتي⁽¹⁾

الدورة التشغيلية = فترة تحويل البضاعة + فترة تحصيل الذمم المدينة

أ. فترة تحويل البضاعة: وهي الفترة التي يتم فيها تصنيع البضاعة وبيعها. وتحسب بأحد الصيغ

الصيغة الآتية :

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{تكلفة البضاعة المباعة}}{\text{متوسط المخزون}}$$

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{متوسط المخزون}}$$

$$\text{فترة تحويل البضاعة (الايام)} = \frac{360}{\text{معدل دوران المخزون}}$$

ب. فترة تحصيل الحسابات المدينة: وهي الفترة التي يتم فيها تحصيل الذمم المدينة. وتحسب كالاتي :

معدل دوران الحسابات المدينة = المبيعات الأجلة / متوسط الحسابات المدينة

فترة تحصيل الحسابات المدينة (الأيام) = 360 / معدل دوران الحسابات المدينة

2. فترة إئتمان الذمم الدائنة: وهي الفترة التي تمتد بين شراء المواد من المورد وسداد قيمتها. وتحسب كالاتي :

معدل دوران الذمم الدائنة = متوسط المشتريات الأجلة / متوسط الذمم الدائنة

فترة إئتمان الذمم الدائنة (الأيام) = 360 / معدل دوران الذمم الدائنة

3. فترة التحويل النقدي: وهي الفترة التي تمتد بين دفع ثمن المشتريات وتحصيل النقد الناجم عن المبيعات. ويتم حساب هذه الفترة وفقا للعلاقة الآتية:

دورة النقد = الدورة التشغيلية - فترة إئتمان الذمم الدائنة

ثانيا: قياس وتقييم الأداء التشغيلي : يتم قياس وتقييم الأداء التشغيلي للمؤسسة من خلال مجموعة

من المقاييس التشغيلية التي تشتمل على جميع المتغيرات التي تمثل كيفية أداء المؤسسة في القضايا غير

مالية. وقد حظي قياس الأداء في الأبعاد غير المالية بإهتمام متجدد على مدى السنوات العديدة الماضية

(1) - Stephen A. Ross And Others: Fundamentals of Corporate Finance, The McGraw-Hill Companies, 5th Edition, USA,2001, P557-561.

الفصل الثاني: قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي

حيث تبنت المؤسسات مناهج جديد تدمج المقاييس المالية مع المقاييس غير مالية. وفيما يلي تبرز أهم هذه المقاييس :

1. **مقاييس الحصة السوقية:** يعتبر مؤشر الحصة السوقية من المؤشرات الجيدة للتميز بين المؤسسات الناجحة في أنشطتها، لذلك نجد أغلب المؤسسات تسعى لتحقيق حصة سوقية أعلى من غيرها، وذلك من خلال السعي إلى تحليل حصتها السوقية، وجمع المعلومات عن المؤسسات المنافسة والقوية في السوق، لكي تتمكن من توقع المستقبل. ويمكن قياس الحصة السوقية وفق ما يلي: (1)

- **الحصة السوقية الإجمالية:** وتمثل مبيعات المؤسسة معبرا عنها كنسبة من المبيعات الإجمالية للسوق .

- **الحصة السوقية النسبية:** ويمكن التعبير عنها بالمبيعات السنوية للمؤسسة نسبة لمبيعات أكبر المنافسين في السوق .

2. **مقاييس الإنتاجية:** تسمح المؤشرات التي تقيس الإنتاجية الكلية لعناصر الإنتاج بدراسة العلاقة بين عوامل الإنتاج وما يتولد عنها من إنتاج كلي، كما أنها تدرس الإنتاجية الجزئية لكل عامل من عوامل الإنتاج على حدة. ومن أمثلة هذه المؤشرات ما يأتي: (2)

- **الإنتاجية الكلية = قيمة الإنتاج الكلي / قيمة عوامل الإنتاج**
- **إنتاجية رأس المال الثابت = المخرجات (الكمية أو القيمة) / قيمة المكين والمعدات**
- **إنتاجية الآلات = المخرجات (الكمية أو القيمة) / (عدد ساعات تشغيل الآلات**
- **إنتاجية العمل = المخرجات (الكمية أو القيمة) / عدد العمال**
- **إنتاجية المواد = المخرجات (الكمية أو القيمة) / (المواد بالقيمة أو الكمي)**
- **إنتاجية رأس المال المستثمر = المخرجات (الكمية أو القيمة) / رأس المال المستثمر**
- **إنتاجية الأجور = المخرجات (الكمية أو القيمة) / إجمالي الأجور والرواتب**
- **القيمة المضافة = المخرجات (الإنتاج بالقيمة) - قيمة الإستهلاكات الوسيطة**
- **نسبة التنفيذ = الطاقة الإنتاجية الفعلية / الطاقة الإنتاجية المخططة**

2. **مقاييس الجودة:** يقصد بالجودة تحسين مواصفات المنتج سواء كانت سلعة أو خدمة، وهذا يتطلب وضع خطط تهدف إلى إجراء تحسينات محددة على منتجات المؤسسة. من هذا المنطلق حاول العديد من الباحثين تحديد وحصر أهم المتغيرات والعناصر التي يمكن الاعتماد عليها في قياس تحسين الجودة وتتمثل هذه المقاييس فيما يلي:

(1) - قاسم نايف علوان الحياوي: إدارة الجودة في الخدمات : مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006، ص

(2) - عرقوب وعلي: مرجع سابق ص 31-32

الفصل الثاني: قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي

الجدول رقم (2-1): مقاييس جودة المنتج

المقياس	دلالة القياس
كفاءة الجودة	يوضح هذا المقياس نصيب الوحدة النقدية الواحدة من المبيعات الناتجة عن رداءة الجودة . ويدل على إرتفاع هذه النسبة إلى عدم كفاءة الإدارة المسؤولة في الرقابة على الجودة ، في حين تؤثر النسبة القليلة عكس ذلك
	يوضح هذا المقياس نصيب الوحدة النقدية الواحدة من المبيعات الناتجة عن كمية المبيعات المعادة للمؤسسة بسبب رداءة الجودة . ويدل إنخفاض هذه النسبة إلى كفاءة الإدارة المسؤولة في الرقابة على الجودة ، في حين تؤثر النسبة المرتفعة عكس ذلك .
نسبة الإنتاج المرفوض	يوضح هذا المقياس مدى جودة الإنتاج ويشير ارتفاع هذه النسبة إلى تدني مستوى الإنتاج العام في المؤسسة
نسبة الإنتاج المعيب	يراد بهذا المقياس إظهار عدد الوحدات المعيبة ضمن الإنتاج الكلي للمؤسسة ، بسبب نقص المواصفات أو التلف خلال عمليات الإنتاج . وكلما تدنت هذه النسبة كلما ارتفعت كفاءة الجهاز الفني المسؤول عن مواصفات الإنتاج .

المصدر: مجيد الكرخي: تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 147-148.

4. **مقاييس رضا الزبائن:** يعتبر قياس رضا الزبائن من أهم العمليات التي تتيح للمؤسسة معرفة نجاح إستراتيجياتها التسويقية والتجارية في تكوين قاعدة عريضة من الزبائن الراضين. على أن يتم قياس رضا الزبائن من خلال عدة مؤشرات تتوزع على الآتي :

➤ **أنظمة المقاييس المباشرة:** تستند هذه الأنظمة على البيانات التي تستخرج بشكل رئيسي ومباشر من مجموعة من الزبائن، مثل إستطلاعات رضا الزبائن، التي تعمل على تحليل توقعات وحاجات الزبائن المستقبلية، وخدمة الشكاوى التي تركز بشكل رئيسي على مجموعة من الزبائن المستأين وحل مشاكلهم، بهدف رفع معدل الإحتفاظ بهم وزيادة مستوى ولائهم للمؤسسة، إضافة إلى المقابلات التشخيصية، التي تعطي نوع من الإنذار المبكر الذي يساعد الإدارة على تحسين أداء المؤسسة، وحل قبل ذلك المشاكل المحتملة أو الحالات غير مرغوبة من الإستياء والشكاوى لتجنب إنخفاض المبيعات مستقبلا. (1)

(1) -Fredrick S. Hillier: Customer Satisfaction Evaluation, International Series in Operations Research & Management Science, Springer Science+Business Media, LLC, USA, 2010, p13.

الفصل الثاني: قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي

➤ **المقاييس غير مباشرة:** بالرغم من عجز أنظمة القياس المباشرة، إلا أنها تعطي حل لمشكلة قياس رضا الزبائن، من خلال جملة من المقاييس التي تعطي معلومات ثمينة للمؤسسة في حياة أعمالها. فهذه الأنظمة مستندة على بيانات تعكس النتيجة (نتيجة رضا الزبائن)، مثل مستوى المبيعات، الحصة السوقية، عدد الزبائن الجدد... الخ وأعمال التحسين التي تستند على هذا النوع من البيانات قد تمزج كعلاج تحاول من خلاله المؤسسة تصحيح المشاكل أو الحالات غير مرغوبة التي حدثت. (1) على أن تعطي المقاييس الدالة عن رضا الزبائن ملخصة في الجدول رقم (2-2)

الجدول رقم (2-2): المقاييس غير مباشرة الدالة عن رضا الزبائن

دلالة الحساب	كيفية الحساب	
يمكن معرفة درجة رضا الزبون من خلال زيادة الحصة السوقية لمؤسسة ما، المعبر عنها بزيادة عدد زبائنها مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وهو ما يفسر أن الزبائن راضون عن المنتجات أو الخدمات المقدمة من طرف هذه المؤسسة	$\frac{\text{المؤسسة زبائن عدد}}{\text{إجمالي عدد الزبائن}}$	الحصة السوقية
يعطي نمو هذا المقياس تفسير عن مدى رضا وعم استياء شريحة من الزبائن عن المنتج أو الخدمة ما قدمتها ضمن سلسلة منتجاتها وخدماتها، واستمرارهم في الطلب عليها	معدل نمو زبائن سلعة أو خدمة ما ضمن سلسلة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المؤسسة	معدل الاحتفاظ بالزبائن أو فقدانهم
دل ارتفاع معدل تكرار الشراء عن ارتفاع مستويات الرضا والعكس صحيح	$\frac{\text{رقم أعمال}}{\text{عدد متوسط زبائن}}$	معدل تكرار الشراء
ينتج من ارتفاع حصة السوقية للمؤسسة انجذاب زائن جدد نحو منتجاتها وخدماتها، وهو دليل على رضا لما تقدمه هذه المؤسسة	عدد الزبائن في (n-1) - عدد الزبائن في سنة (n)	إستقطاب الزبائن الجدد

(1) - Fredrick S. Hillier: Op. Cit, p14.

الفصل الثاني: قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي

تعمل بعض المؤسسات على قياس رضا زبائننا من خلال ما تحققه من أرباح عن كل زبون، فكلما ارتفعت مرد وديتها دل ذلك على رضا الزبائن عن منتجاتها وخدماتها المقدمة		المردودية التجارية
يشير ارتفاع عدد الوحدات المعادة في الوحدة الزمنية الواحدة عن مدى استياء وتذمر شريحة من الزبائن عن جودة ما تقدمه المؤسسة من منتجات وخدمات	عدد الوحدات المعادة في (السنة , الفصل , الشهر)	عدد الوحدات المعادة
يعبر ارتفاع عدد الشكاوى التي تستلمها المؤسسة من قبل زبائننا عن عدم رضاهم لما تقدم المؤسسة من منتجات أو خدمات فهو يشير إلى انخفاض الجودة المدركة للزبون مما يضعف من رضاه	عدد الشكاوى المقدمة من الزبائن في (السنة , الفصل , الشهر)	عدد الشكاوى

المصدر: من إعداد الطالب بناء على عرقوب وعلي: دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات - دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، علوم تسيير تخصص: تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة 'بومرداس"، 2014/2015، ص 73-74

5. قياس أداء المستخدمين: ثمة طرق متعددة لتقييم أداء المستخدمين، وتختلف هذه الطرق باختلاف الوظائف ومستوياتها، وبشكل عام تنحصر هذه الطرق فيما هو كمي وتقديري، وما هو نوعي وموضوعي. وذلك على النحو الآتي :

أ. المقاييس التقديرية: يراعي هذا النوع من المقاييس، إنتاجية إجمالي المستخدمين في المؤسسة وحركتهم من وإلى المؤسسة خلال فترة زمنية محددة، إضافة إلى ساعات الغياب خلال نفس الفترة وعدد شكاوي التظلم التي يدلي بها المستخدم بشأن أحد جوانب العمل. تفصيل هذه المقاييس ملخص كالآتي:

- نسب إنتاجية المستخدمين: يحدد مقياس الإنتاج الحالة الصحية لأي مؤسسة والعمر المتوقع لحياتها، وربطه بعمل المستخدمين يعطي صورة عن مدى قدرتهم على رفعه وخفضه خلال فترة زمنية محددة. والمقاييس المتعلقة بمقاييس الإنتاجية المستخدمين ملخصة في الجدول رقم (2 - 3)

الفصل الثاني: قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي

الجدول رقم (2 - 3) : دلالة مقاييس إنتاجية المستخدمين

المقياس	كيفية الحساب	دلالة القياس
إنتاجية المستخدم الواحد (قيمة)	$\frac{\text{قيمة إنتاج}}{\text{عدد المستخدمين}}$	يقدم هذا المقياس دلالة على قيمة الوحدات التي أنتجها العامل الواحد خلال السنة الماضية وارتفاعه يعطي رضا اكبر لإدارة المؤسسة
إنتاجية المستخدم الواحد (الكمية)	$\frac{\text{كمية الإنتاج}}{\text{عدد المستخدمين}}$	يشير هذا المقياس إلى كمية الإنتاج التي أنتجها العامل الواحد خلال السنة المالية وكلما ارتفعت هذه النسبة أشار ذلك على رضا المستخدمين خاصة في المراحل الأولى من نمو المؤسسة
إنتاجية العامل الواحد من القيمة المضافة	$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد المستخدمين}}$	يؤشر هذا المقياس إلى ما ينتجه العامل الواحد من القيمة المضافة التي تتولد نتيجة استخدام عوامل الإنتاج
تطور إنتاجية المستخدم	$\frac{\text{إنتاجية المستخدم الواحد في سنة}}{\text{إنتاجية المستخدم الواحد}}$	يعطي هذا المؤشر دلالة على التطور الحاصل في إنتاجية العامل سواء كانت مقاسة بالكمية أو بالقيمة
نصيب الوحدة النقدية الواحدة من الإنتاج من تكاليف المستخدمين	$\frac{\text{مصاريف المستخدمين}}{\text{قيمة الإنتاج}}$	يمثل هذا المقياس النسبة التي تشكلها تكاليف المستخدمين من قيمة الإنتاج حيث يعكس المقياس درجة التكنولوجيا المستخدمة ودرجة التصنيع وكثافة القوى العاملة المستخدمة
إنتاجية ساعة العمل الواحدة (كمية)	$\frac{\text{كمية الإنتاج}}{\text{عدد ساعات العمل}}$	يحسب هذا المقياس مخرجات الساعة الواحدة من ساعات العمل من الوحدات المنتجة والذي يعكس سرعة الأداء
إنتاجية الأجر (القيمة)	$\frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{عدد ساعات العمل}}$	وهو نفس المعيار السابق ولكن قيست إنتاجية الساعة الواحدة هنا بقيمة الإنتاج المتحقق حيث يتعذر تحديد كمية الإنتاج لتنوعه في بعض

الفصل الثاني: قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي

الأحيان		
يعكس هذا المقياس أهمية العمال الفنيين مقارنة بإجمالي عدد العمال وهو مقياس مهم في تميز برامج التدريب وإعدادها وتحديد أفرادها	$\frac{\text{عدد المستخدمين الفنيين}}{\text{عدد المستخدمين}}$	أهمية العمال الفنيين
يعكس هذا المقياس اتجاه الإدارة في الاعتماد على العمال بالقطعة بهدف الاستفادة من طاقة العاملين وتقليل التالف من الإنتاج واستثمار الزمن بشكل أفضل	$\frac{\text{عدد المستخدمين بالقطعة}}{\text{عدد المستخدمين}}$	أهمية العمال بالقطعة
يبين هذا المقياس نسبة توزيع القوى العاملة بين الذكور والإناث ويقدم تصورا عن الإجراءات الواجب اتخاذها لمعالجة وضع هذه القوى حسب طبيعته، كالأعمال الإضافية وأعمال المخاطرة والمعوقات الاجتماعية والإجازات وغير ذلك	$\frac{\text{عدد المستخدمين الذكور}}{\text{عدد المستخدمين}}$	عدد المستخدمين الذكور إلى عدد المستخدمين

المصدر: مجيد الكرخي: تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية بالاستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص

154 - 152

- **نسب التدريب:** يعد التدريب أحد الطرق الرئيسية لرفع الإنتاجية، وهو أحد المحاور الرئيسية لتحسين عنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة وإستعداد وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب. ولقياس فعالية التدريب في المؤسسة يجب جمع بيانات التي توضح العائد من التدريب. (1) وبالتالي فإن نسب التدريب المطروحة في الجدول (2-4) مقرونة بما تحققه المؤسسة من رفع لحجم الإنتاج وزيادة جودته في المستقبل القريب.

(1) - أحمد بن بشير بن محمد المدني: أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة _ دراسة حالة: الخطوط الجوية العربية السعودية بالملكة العربية السعودية في الفترة من: 2000 - 2008، _ أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، بالملكة العربية السعودية، 2009، ص 92

الفصل الثاني: قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي

الجدول رقم (2-4): دلالة مقاييس تدريب المستخدمين

المقياس	كيفية الحساب	دلالة القياس
نصيب المستخدم الواحد من نفقات التدريب	$\frac{\text{نفقات التدريب}}{\text{عدد المستخدمين}}$	يوضح هذا المقياس معدل ما يخصص للعامل الواحد من نفقات التدريب في المؤسسة والذي يسترشد به في معرفة فعالية نفقات التدريب
فرصة المستخدم للتدريب	$\frac{\text{عدد المتدربين}}{\text{عدد المستخدمين}}$	يوضح هذا المقياس حجم الفرص المتوفرة للعامل الواحد من أجل التدريب وانخفاض هذه النسبة يدل على قلة الفرص التدريبية ، الأمر الذي يعكس تدني كفاءة الإدارة المسؤولة عن التدريب .
مخصص التدريب من مصاريف المستخدمين	$\frac{\text{نفقات التدريب}}{\text{مصاريف المستخدمين}}$	يرمي هذا المقياس إلى بيان إهتمام بالتدريب من خلال النسبة التي تشكلها نفقات التدريب إلى إجمالي الرواتب و الأجور التي يتقاضاها المستخدمون

المصدر :مجيد الكرخي: تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2016 ،ص 162- 163.

- **نسب حركة المستخدمين:** يقصد بحركة المستخدمين نسبة من يتركون العمل في وحدة زمنية إلى متوسط عدد المستخدمين في قوة العمل في نفس الفترة، ويعتبر الدوران الوظيفي كالغياب من المؤشرات التنظيمية القابلة للعد، فالدوران يكلف المؤسسة خسائر كبيرة، لأن عملية إجتذاب وإختيار وتدريب الأفراد ليحلوا محل الذين تركوا العمل عملية مكلفة. وإحصائيات دوران المستخدمين غالبا ما تشمل جميع حالات ترك العمل دون أن تبين حالات الدوران الإرادي وغير إرادي وتحسب نسب حركة المستخدمين بأحد النسب الآتية⁽¹⁾ **معدل دوران المستخدمين = عدد تاركي العمل (لسنة n) / متوسط عدد المستخدمين (لسنة n) نسبة دوران العمل = (المستخدمين الجدد - عدد تاركي العمل (لسنة n) / متوسط عدد المستخدمين لنفس الفترة**

(1) - Michael Armstrong And Stephen Taylor: Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, Michael Armstrong, Thirteenth edition, USA, India, 2014, P 249- 250.

الفصل الثاني: قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي

نسب الغياب: تعتبر مقاييس الغياب من أكثر المقاييس المستخدمة شيوعاً لقياس الأداء الجيد، فالمستخدم كثير الغياب هو مستخدم غير منتج، لأن أحد شروط المسبقة للأداء الجيد هو الحضور للعمل. والمقاييس المتعلقة بمقاييس الغياب (1)

ثالثاً : قياس وتقييم الأداء التنظيمي:

يمثل ميدان الأداء التنظيمي المفهوم الأوسع والأشمل لأداء المؤسسات الإقتصادية، والذي يدخل في طياته أسس كل من الأداء المالي والتشغيلي، حيث يرى العديد من الباحثين من أمثال "Cameron & Whetten" إضافة إلى Kahn and Katz، "أنه من المناسب الإعتماد على هذا الميدان بمفاهيمه ومقاييسه عند دراسة الأداء في مختلف المجالات الإدارية، وخاصة في مجال البحوث الإستراتيجية ونظرية المؤسسة، نظراً لما تتطلبه الطبيعة المتشابهة للأهداف التنظيمية وحاجة الأطراف المهتمة بها. إذ يغطي ميدان الأداء التنظيمي (الفعالية التنظيمية) أهداف أصحاب المصلحة في المؤسسة، ويعمل على قياس هذه الأهداف لمختلف الأطراف، ويؤيد "Chakravarthy" استخدام الأداء التنظيمي في قياس الأداء خاصة في جانب الإستراتيجي منه، إذ يعتقد أن الأداء الإستراتيجي ما هو إلا دراسة وبحث وقياس الأداء التنظيمي. (2)

1. نطاق الأداء التنظيمي: لتمييز الأداء التنظيمي عن الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسات، نعرض مجموعة من المجالات التي يمكن أن يشتمل عليها أو يتعداها الأداء التنظيمي. وهذه المجالات هي كالآتي: (3)

- **المجال الإقتصادي (المالي + التشغيلي):** وهذا المحور أساسي في حياة الأعمال، لأن المؤسسات التجارية أو غير ذلك من المؤسسات غير الفعالة من الناحية الإقتصادية لن تبقى على قيد الحياة. وكما هو الحال مع جميع المعايير الأخرى، فإن فعالية المؤسسات من الناحية الإقتصادية ترتبط إرتباطاً وثيقاً بالبيئة الإقتصادية الخارجية، ويجب أن تكون المؤسسات الفعالة قادرة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في المناخ الإقتصادي .

- **المجال التكنولوجي:** يتطلب الأداء التنظيمي استخدام التكنولوجيا لأغراض الإتصال الداخلي وكذلك لتطوير الخدمات والمنتجات وتقديمها. وستؤثر طبيعة العمل على الأدوار التي يمكن أن تؤديها التكنولوجيا .

(1) - محمد قدرى حسن: إدارة الأداء والتميز، دار الجامعة الجديدة، مصر، ص 112

(2) - سعد علي ربحان المحمدي: العلاقة بين الخيار الإستراتيجي والهيكلي التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فعالية المؤسسة الصناعية: رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة سان كليمنتس العالمية، العراق، 2011، ص 115

(3) - Ivan T. Robertson, Militza Callinan and Dave Bartram: Op.Cit, P 3 - 4

الفصل الثاني: قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي

- **المجال التجاري:** طبيعة البيئة التجارية التي تعمل فيها المؤسسة أمر بالغ الأهمية لنجاحها. وهذا المعنى، يمكن للمرء أن يحدد المنافسين كمجموعة أخرى من أصحاب المصلحة. ويمكن تعريف الفعالية من حيث إيجاد أو تطوير مكانة محددة في السوق، أو مواجهة المنافسة وأخذ أكبر حصة في السوق .

- **المجال الاجتماعي:** يشتمل هذا المجال على مجموعة من الجوانب الاجتماعية، التي تشتمل على المقاييس الاجتماعية - السياسية والأخلاقية والثقافية للأداء التنظيمي. وأثار النجاح الاقتصادي أو الفشل هي الآثار إجتماعية (العمالة ومستوى المعيشة ونوعية الحياة). وقد تكون للأهداف التنظيمية أبعاد أخلاقية و إجتماعية وسياسية. وعلى هذا النحو، فإنها قد تتعارض مع الأهداف الاقتصادية البحتة.

2. **خصائص الأداء التنظيمي المتميز:** عندما ننظر في خصائص المؤسسة الفعالة، أو أدائها التنظيمي المتميز نميل إلى إيجاد مواضيع مشتركة ناشئة. ويمكن تلخيص هذه الخصائص في خمسة مجالات رئيسية هي: (1)

- مواصفات الهدف .
- هيكل إداري ييسر الأداء المتعلق بالأهداف .
- وضوح الأهداف والتواصل الواضح للأهداف في جميع أنحاء المؤسسة .
- قوة عمل ذات دوافع جيدة، تقدرها المؤسسة، مع وجود الكفاءات التي تتماشى و أهداف المؤسسة .
- الوعي بالبيئة التجارية والقدرة على التغيير والتطور الداخلي.

3. **مقاييس الأداء التنظيمي:** المتمعن في الدراسات التي تناولت مقاييس الأداء التنظيمي، يجد أنها تتضمن جملة من المقاييس المالية التي أصبحت غير قادرة لوحدها في الوقت الراهن على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي، وذلك على قول العديد من الدراسات التي إنتقدت شمولية قياس الأداء التنظيمي بالإستخدام المؤشرات المالية لوحدها. ومن هذا المنطلق جاءت جملة من الدراسات لتضيف معايير أخرى غير مالية في قياس الأداء التنظيمي، والتي أكدت على إستخدام المؤشرات مثل (المنتجات الجديدة، الجودة، سوك المستخدمين، رضا الزبائن... الخ) عند قياس وتقييم الأداء التنظيمي. ومن الباحثين الذي لخص كم أكبر من مقاييس الأداء التنظيمي نجد " Campbell.P " الذي توصل إلى إيجاد ثلاثين مقياس أستخدم لقياس الأداء التنظيمي للمؤسسات. وهذه المقاييس موجزة في الجدول رقم (2-5)

(1) -Ivan T. Robertson, Militza Callinan and Dave Bartram: Op.Cit, P 5

الفصل الثاني: قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي

الجدول رقم (2-5): معايير قياس الأداء التنظيمي

معايير القياس	كيفية الحساب	دلالة الحساب
الفعالية العامة	تقسي الآراء والأحكام الخبراء والمتخصصين في المؤسسة محل القياس.	يفيد مقياس الفعالية العامة في إعطاء حكم عام من الحالة المالية والإقتصادية التي تعيشها المؤسسة خلال فترة معينة، مع إيجاز مجموعة الأهداف التي حققتها خلال تلك الفترة.
مقارنة الإنتاجية أو التكاليف	_ مقارنة مقاييس الإنتاجية للمؤسسة مع المؤسسات المماثلة. _ مقارنة تكاليف الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة.	يفيد هذا النوع من المقارنة في تحديد مكانة المؤسسة مع نفس المؤسسة المماثلة أو تحديد القسم الذي يستخدم أكبر قدر من الوحدات النقدي، بالإضافة إلى ما يقدمه من منافع للمؤسسة.
النمو	التغير المطلق في إجمالي الأصول والأصول التشغيلية، والمبيعات، وإجمالي النفقات، حجم العمالة، الطاقة الإنتاجية، ومصروفات التشغيل، عدد الابتكارات.	تشمل مقاييس النمو التنظيمي للمؤسسة، وقد تم تصور النمو التنظيمي للمؤسسة، وقد تم تصور النمو في سياق الموارد ومن منظور العمليات التجارية في إستخلاص مقاييس النمو المعتمدة.
الرضا الوظيفي	قياس الروح المعنوية للعامل من حيث (الحرية، الاستقلالية، المتعة، والخبرة ..)	يفيد قياس رضا المستخدمين في تفسير سرعة تدفق الأداء من قسم إلى قسم في المؤسسة إضافة إلى ماتقدمه المؤسسة من جودة في الإنتاج والخدمات المقدمة لجمهور الزبائن.
التحفيز والدافعية	_ عدد الجوائز الإجتماعية. _ عدد الإجازات المقدمة في السنة. _ تكاليف التحفيز (الجوائز، الهدايا، الإجازات) _ أنشطة التقدير، المرح، التواصل.	يوضح هذا المقياس جليا أهمية الحوافز في مجال العمل وإنعكساتها الإيجابية على الرضا الوظيفي للعاملين مما ينعكس على إنتاجيتهم وإنتمائهم للمؤسسة.
الروح المعنوية للجماعات العمل	_ تكلفة الرعاية الصحية. _ تكلفة الرعاية الإجتماعية. _ تكلفة المكافآت التشجيعية.	يوضح هذا المقياس جليا أهمية الحوافز في مجال العمل وإنعكساتها الإيجابية على الرضا الوظيفي للعاملين مما ينعكس على إنتاجيتهم وإنتمائهم للمؤسسة.
الرقابة	_ عدد المقابلات الشخصية، أو الزيارات الميدانية التي يقوم بها رؤساء المؤسسات أو الأقسام. _ مضمون التقارير الدورية لنشاط فرد أو قسم ما في المؤسسة.	تسمح مقاييس نظم الرقابة المستخدمة في ضبط وتوجيه سلوكيات المستخدمين نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
التماسك وتقليل الصراعات	_ مقاييس الشكاوي (الأداء التشغيلي)	يشير إرتفاع هذا النوع من المقاييس إلى غياب تنسيق وتعاون في إنجاز الأعمال من مستخدمي المؤسسة إضافة إلى ضعف شبكة الإتصال المستخدمة.
المرونة والتكيف	_ عدد مرات تأهيل القوى العاملة. _ عدد مرات تعديل القواعد والأساليب الإدارية _ تغير في الأهداف المسطرة.	تستخدم مقاييس المرونة في تقدير سرعة إستجابة المؤسسة وإستعابها للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية بواسطة إعادة صياغة الأهداف والقواعد المسطرة لتنظيم العمل داخل المؤسسة.

الفصل الثاني: قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي

درجة الإستقرار	<p>_ عدد النزاعات والصراعات داخل المؤسسة.</p> <p>_ عدد التغيرات في المناصب خلال السنة.</p> <p>_ التغير في عناصر الإنتاج.</p>	<p>تفيد هذه المقاييس في قراءة مدى الإستقرار الذي تعيشه المؤسسة خلال فترة ما ومدى الإستعداد التام لتطلعات المستقبل من خلال عمليات التخطيط.</p>
الإندماج والتوافق	<p>_ مستوى إستعداد المستخدمين لأهداف المؤسسة لأهداف المستخدمين.</p>	<p>يشير إرتفاع هذا النوع من المقاييس في إرتفاع مستويات الرضا الوظيفي للمستخدمين لما تقدمه لهم من منافع، يقابله إرتفاع كذلك لرضا رؤساء المؤسسة على مايقدمه المستخدمون من جهد.</p>
شرعية المؤسسة	<p>_ مستوى الإنسجام بين قيم المؤسسة (تطابق السلوكيات المستخدمين مع سلوك المجتمع) وقيم المجتمع.</p> <p>_ الحصة السوقية</p>	<p>إرتفاع أحد مقاييس الشرعية للمؤسسة يعطيها قبول أكبر من قبل شريحة واسعة من المجتمع.</p>
التطابق في الأدوار وقواعد السلوك	<p>_ عدد ما يجيده المستخدم من وضائف داخل المؤسسة.</p>	<p>يسمح إرتفاع هذا المقياس في قراءة مدى الإتفاق حول مجموعة من المسائل وإمكانية التوسع في تفويض السلطة داخل المؤسسة، وتوقعات الأداء .. الخ..</p>
المهارات العلمية للمدراء	<p>_ قراءة في عدد المهارات التي يتمتع به المدراء عن غيرهم من المستخدمين.</p>	<p>يسمح إرتفاع هذا المقياس في تحقيق رفع التفاعل الإيجابي بين مختلف مدخلات المؤسسة.</p>
المهارات العلمية لدى إدارة التنظيم	<p>_ قراءة في عدد المهارات التي يتمتع به المؤسسة عن غيرهم من المؤسسات.</p>	<p>يسمح إرتفاع هذا المقياس في رفع مستوى التواصل التفاعل الإيجابي بين مختلف مدخلات المؤسسة.</p>
إدارة المعلومات والإتصالات	<p>_ عدد الوحدات التي تمر بها المعلومة.</p> <p>_ عدد قنوات الإتصال في المؤسسة وحجم التواصل بها.</p> <p>_ حجم المعلومات التي ترصد عمل المؤسسة وعمل منافسيه، والتغيرات الحاصل في البيئة الخارجية.</p>	<p>إن جمع المعلومات الخاصة بالمؤسسة تعادل تعادل تقريبا الجهاز العصبي للإنسان فهي تتخلل كل جزء من المؤسسة فضلا عن المجالات الأساسية للبيئة الخارجية. فكلما كانت المعلومات التي تجمعها المؤسسة حول أدائها وقدراتها أفضل</p>
الإستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة	<p>_ مقارنة الإمكانيات المتاحة مع الأهداف المسطرة والملموسة مثل (الحصة السوقية، حجم المبيعات، العائد على رأس المال ... الخ)</p>	<p>تفيد مقارنة الإمكانيات المتاحة من عوامل الإنتاج مع ما سطر من أهداف، إلى قياس مستوى الإستعداد الذي تتمتع به المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة حسب الأجل المحددة لها.</p>
الإستفادة من البيئة	<p>_ تقدير عدد المزايا التي تقدمها البيئة الخارجية للمؤسسة ومقارنتها بتمثيلها من المؤسسات.</p>	<p>يشير إرتفاع هذا المقياس إلى إرتفاع مستوى الإستعداد الذي تتمتع به المؤسسة للفرص التي تعطيها البيئة الخارجية للمؤسسة.</p>
التقييم الخارجي	<p>_ مجموعة من الأحكام التي تصدرها الأطراف الخارجية حول مدى إحترام المؤسسة للقواعد والتشريعات القانونية والإجتماعية والبيئية.</p>	<p>يؤشر إنخفاض عدد الأحكام التي تطرح ضد المؤسسة إلى إحترام المؤسسة لقواعد العمل داخل المحيط الذي تشغل فيه.</p>
الإستقرار	<p>_ عدد سنوات استمرار المؤسسة في العمل.</p>	<p>يؤشر إرتفاع هذا المقياس إلى الإستعداد الدائم للمؤسسة في صيانة بنائها التنظيمي وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزمات الإنتاج في كل الفترات التي مرت بها المؤسسة.</p>

الفصل الثاني: قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي

تعتبر إرتفاع التكاليف الإدارية في المؤسسة عن مدى تعقد العملية الإدارية في المؤسسة ومرورها بمستويات لأفائدة منها.	_ حجم التكاليف الإدارية.	تكلفة الإدارة
يسمح إرتفاع هذا المقياس في تحسين الأداء داخل المؤسسة والذي بدوره يحسن شعور المستخدم بالإنتماء للمؤسسة.	_ عدد المستخدمين المشاركين في اتخاذ قرار معين .	المشاركة في عملية صنع القرار
يسمح إرتفاع هذا المقياس إلى زيادة مستوى التحفيز للمستخدمين داخل المؤسسة.	_ عدد الحاجات يحققها المستخدم الواحد على عدد الحاجات التي يسعى إليها.	التركيز على الإنجاز

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على: زايد عبد السلام ومالكية حميدة: الفعالية التنظيمية ومدخل قياسها_ دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية والمدخل المعاصرة، منشورات مخبر السياسات والإستراتيجيات الإقتصادية في الجزائر_أبحاث الملتقى الدولي حول " أداء وفعالية المؤسسة ظل التنمية المستدامة" 10- 11 نوفمبر 2009، الجزء الأول، جامعة المسيلة، الجزائر، 2010، ص 155- 165

رابعا: قياس وتقييم الأداء البيئي والاجتماعي :

يحتل موضوع الأداء البيئي والاجتماعي في العصر الحديث إهتماما بارزا ومتزايدا على كافة الأصعدة، حيث أخذ حيزا واسعا من فكر الباحثين والمنظمات المهنية والهيئات العلمية إضافة إلى التشريعات القانونية لمعظم دول العالم المتقدم والدول النامية

1- أبعاد قياس وتقييم الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسة: تسعى المؤسسة الحديثة إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء، من خلال خلق أكبر قيمة لمستثمريها وزبائنها ومورديها ومستخدميها وللهيئات التي تنظم الحياة الإقتصادية في المجتمع. وفي سبيل ذلك تحقيق ذلك يتطلب من المؤسسة تغيير نمط إدارتها، أخذة بعين الإعتبار أبعاد الأداء البيئي والاجتماعي في تقديم صورتها ومنتجاتها للمجتمع حيث يتشكل الأداء البيئي والاجتماعي من مجموع الجوانب البيئية والاجتماعية والإقتصادية الموجهة أساسا نحو مستخدميه وملاك المؤسسة (الأداء الداخلي) من جهة، والزبائن والمجتمع المحلي والحكومة ولذوي الإحتياجات الخاصة من جهة أخرى (الأداء الخارجي). وفي هذا المجال حددت لجنة المجلس القومي للمحاسبين The National of Association Accountants (NAA) أربعة مجالات رئيسية للأداء الإجتماعي هي: (1)

• بعد المساهمات البيئية: يتضمن ذلك الأداء البيئي للمؤسسة الموجه أساسا إتجاه تخفيف أو منع التدهور البيئي (التلوث)، مثل تلوث الهواء والماء والضوضاء، وصيانة الموارد النادرة والتصرف في النفايات الصلبة التي يتم تضمينها في ذلك المجال .

(1) - أمين السيد أحمد لطفي: المراجعة البيئية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 3- 4

الفصل الثاني: قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي

- **بعد المساهمات العامة:** يتضمن ذلك أنشطة المؤسسة الموجهة إجتماعيا والتي تعتبر بصفة رئيسية ذات فائدة للجمهور العام، مثل الأنشطة الإنسانية الخيرية العامة للمؤسسة، بناء المساكن، تحويل الأنشطة الصحية والأنشطة التطوية فيما بين العاملين، برامج الغذاء والتخطيط والتحسين المجتمعي
- **بعد الموارد البشرية:** يتضمن ذلك الأداء الإجتماعي الموجه نو المستخدمين، على سبيل المثال تحسين ممارسات التوظيف، برامج التدريب، ظروف التشغيل، سياسات التحفيز وتوفير فرص العمل الجيدة وخطط ومنافع للمستخدمين
- **بعد المنتج أو الخدمة:** يتضمن هذا المجال الإهتمام بالمستهلك وجودة المنتج والتغليف والدعاية والإعلان ومتطلبات توفير خدمة ضمان ما بعد البيع وحماية المنتج .

2- **تقرير الأداء البيئي والإجتماعي المتعدد الأبعاد:** يهدف هذا التقرير إلى توفير معلومات تعكس نتائج قياس التأثيرات البيئية والإجتماعية الكلية للمؤسسة، والتي أعتمد في قياسها إنطلاقا من أبعاد السالفة الذكر. حيث يتميز هذا التقرير بما يأتي: (1)

- يوفر معلومات تعكس نتائج قياس العمليات البيئية والإجتماعية التي يتطلبها القانون كحد أدنى لتحقيق الاهداف البيئية والإجتماعية حتى ولو لم تقبل بها المؤسسة.
- المعلومات التي يتضمنها هذا التقرير تصفي دلالة بيئية وإجتماعية أكثر وضوحا لتأثيرات العمليات البيئية والإجتماعية بما يفيد في تقييم فعالية الموارد المستخدمة كمساهمات بيئية وإجتماعية في تحقيق الأهداف الإجتماعية .
- يوفر التقرير معلومات للأجهزة الحكومية المتخصصة المختلفة التي يتركز إهتمامها في التعرف على مدى وفاء المؤسسة لمسؤولياتها البيئية والإجتماعية، بغض النظر عما تتحمله من مبالغ في سبيل ذلك.
- يتمثل الغرض من القياس والتقرير عن الأداء البيئي والإجتماعي في توفير رؤية واضحة للأهداف والسياسات وبرامج وأداء المؤسسة بالإضافة إلى أثرها البيئي والإجتماعي.
- وتستهدف هذه التقارير أصحاب المصلحة مع المؤسسة، والذين لديهم رغبة في التعرف على طبيعة والنتائج المحتملة لنشاط المؤسسة، فدور هذه المعايير في ذلك السياق يتمثل في التأكد من أن الأداء البيئي والإجتماعي للمؤسسة موجود وذا مغزى، يتسم بالعدالة والصدق وتوفير قاعدة بيانات كافية للتخطيط والتنسيق البيئي والإجتماعي.
- لقياس وتقييم الأداء المؤسسي يتعين توافر مجموعة من المؤشرات التي تتوزع على جميع الوظائف المتواجدة على مستوى المؤسسة، والتي تتسم بدرجة عالية من الإتساق والترابط الداخلي، وقدرة فائقة على

(1) - محمد عباس بدوي: المحاسبة البيئية (بين النظرية والتطبيق)، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 2007، ص 228-229

الفصل الثاني: قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي

قراءة الوضع المالي والتنظيمي والبيئي والاجتماعي للمؤسسة. والتي يتم تجميعها من قراءة القوائم المالية والتقارير البيئية والاجتماعية التي تعدها المؤسسة والهيئات المختصة في نهاية كل سنة مالية، والجدير بالبيان أنها تعطي خلاصة عن مزايا وعيوب التي قد تحيط بالمؤسسة من خلال قيامها بوظائفها وأنشطتها.

المطلب الثاني : بطاقة الأداء المتوازن أساس نظام إدارة الأداء الإستراتيجي

لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي يتعين توافر مجموعة من البيانات المعبر عنها بمقاييس كمية

ونوعية، تتسم بدرجة عالية من الإتساق والترابط الداخلي، وقدرة فائقة على قراءة الوضع الحقيقي

للمؤسسة. و في هذا الإطار حددت عدة تصورات لقراءة الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية

1- **جوانب قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي:** حسب (مسلم علاوي السعد): حصر الدكتور "مسلم

علاوي السعد" عمليات قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، في المؤشرات الرئيسية الآتية: (1)

• **المقاييس المالية:** تتضمن النسب المالية المختلفة والعلاقة بينها، ومن أمثلتها: نسب السيولة، نسب

الرفع المالي، معدلات النشاط، المردودية، العائد على الإستثمار، عائد السهم الواحد.

• **مقاييس الإنتاجية:** وتشمل العلاقة والتكامل بين الإنتاجية الجزئية، الإنتاجية متعددة العوامل والإنتاجية

• **مقاييس أصحاب المصالح:** وتشمل وجهات النظر لأصحاب المصالح عن الاهداف المتوقعة

• **مقاييس القيمة المضافة:** المقاييس التي تركز على قياس النمو، الكفاءة، وإستغلال الأصول.

ثانيا: قواعد وخطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن : قبل تحديد جوانب قياس وتقييم الأداء

الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، يتعين أولاً تحديد جملة القواعد و العوامل والمقومات التي

تساعد على التصميم الفعال والتطبيق الناجح لبطاقة الأداء المتوازن

أ- **قواعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:** نميز جملة من القواعد أطلق عليها القواعد الذهبية

الأساسية لتطبيق منهج بطاقة الأداء المتوازن على الميدان، والمتمثلة في: (2)

• **ضرورة تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطاقة قياس الأداء المتوازن، مع وجوب أن يكون**

ذلك الدعم واضحاً لكل العاملين حتى يؤدي إلى التزام العاملين بالمقاييس.

• **يجب إدراك أنه لا توجد هناك حلول معيارية تناسب كل المؤسسات، نظراً لإختلاف عوامل البيئة**

الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المؤسسات.

(1) - مسلم علاوي السعد وآخرون: بطاقة العلامات المتوازنة- مدخل للإدارة المستدامة-، دار الكتب العلمية، ط1، لبنان، 2012، ص178

(2) - ماهر موسي درغام ومرwan محمد أبو فضة: أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية

العاملة في قطاع غزة (دراسة ميدانية)، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية غزة، المجلد 17، العدد 2، ص752

الفصل الثاني: قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي

- يجب إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية المؤسسة إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة قياس الأداء المتوازن، فعندما يتم تحديد الأهداف بشكل واضح وإختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الإستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة
- ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء، لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية ومقاييس كيفية.
- يجب تحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز كل قطاع إقتصادي، ولا شك أن ذلك يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها وما يترتب عليه من إعاقة العمل الإداري.
- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم، وذلك لإدراك التغيرات المستمرة.
- يجب عدم البدء بتحليلات عميقة ولكن يفضل أن تبدأ بتحليلات بسيطة وتقريبية، بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق.
- ضرورة إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية، كي لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي للنظام
- ضرورة التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميم النظام أو تطبيقه، وهذا يمثل دافعا قويا للمسؤولين عن تطبيق النظام .

- ب- **مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:** كما يحتاج تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الإقتصادية إلى بعض المقومات التي تكفل نجاح هذه العملية. في هذا الشأن أشارت العديد من أدبيات الفكر المحاسبي والإداري إلى أهم هذه المقومات تتعلق ب: (1)
- **التحديد الواضح لإستراتيجية المؤسسة الإقتصادية:** من خلال تحديد وربط إستراتيجية المؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية وأن يكون ذلك في حدود الموارد المتاحة سواء موارد مالية أو طاقات إدارية، يلعب نموذج بطاقة الأداء المتوازن دورا هاما في ترجمة وتحليل الإستراتيجية إلى متغيرات قابلة للقياس
 - **إشراك الإدارة العليا في تصميم وتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن:** يسمح إشراك الإدارة العليا وفريق العمل في تحديد الأهداف الإستراتيجية ثم اختيار المؤشرات المناسبة التي تعبر عنها إلى جانب توصيل الإستراتيجية إلى المستويات التنفيذية المختلفة

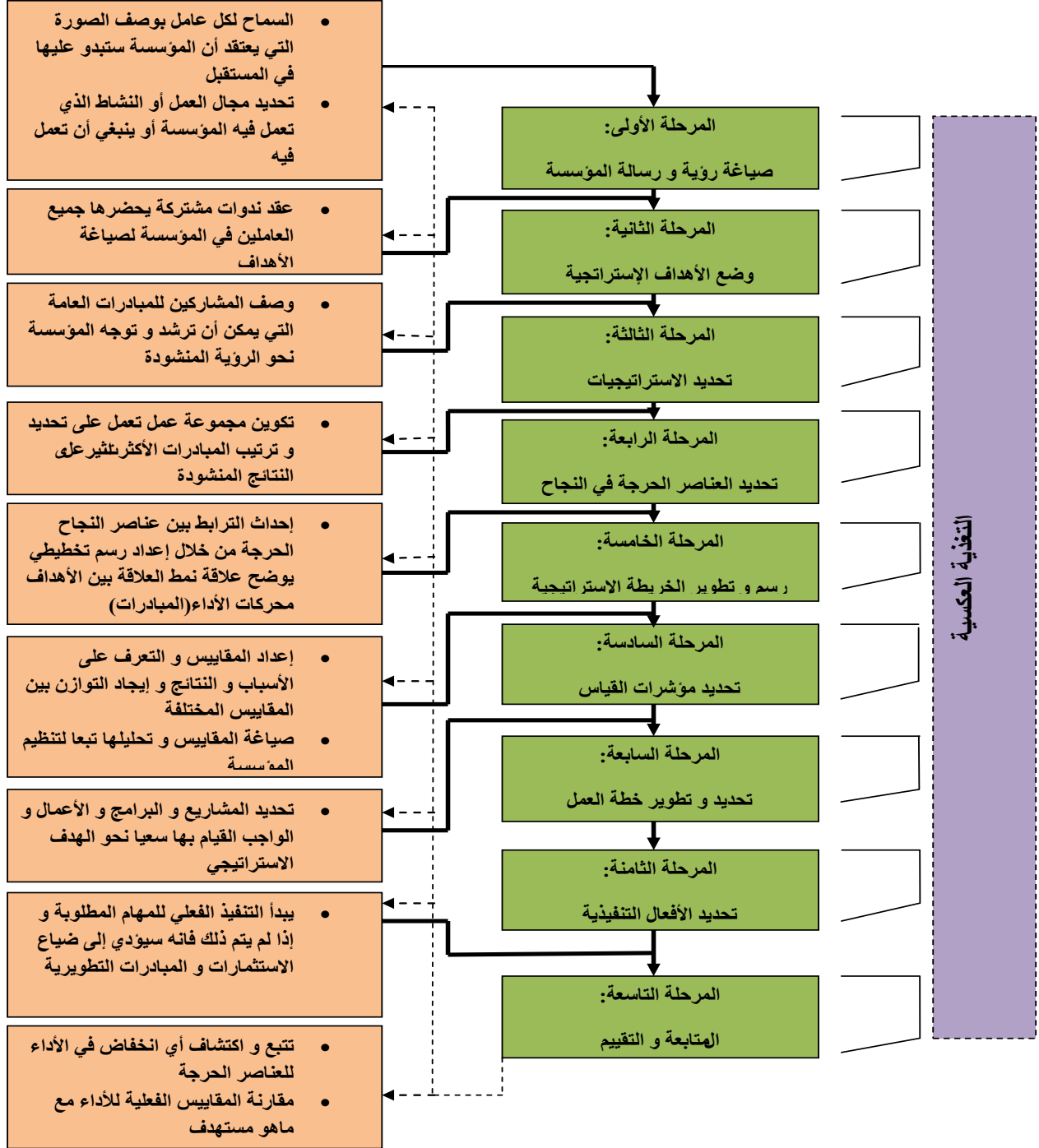
(1) - علاء محمد ملو العين: استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الإستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، دراسات العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي/ الجامعة الأردنية، المجلد42، العدد1، 2015، ص310

الفصل الثاني: قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي

- الاتصال الفعال بالمستويات الإدارية المختلفة: وذلك من خلال توضيح إستراتيجية المؤسسة للعاملين والأهداف الواجب تحقيقها وربط نظم الحوافز بمؤشرات الأداء من شأنه أن يخلق نوع من الإنتماء لدى العاملين بأهمية النموذج والدافعية لتطبيق
 - وضع رؤية إستراتيجية متميزة للمؤسسة: من خلال تطبيق سياسة التدريب المستمر للعاملين على كيفية إستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن لخلق كوادر بشرية قادرة على التعامل مع المتغيرات الجديدة
 - وجود نظام محاسبي جيد وناضج: قادر على تحقيق رؤية المؤسسة بفعالية .
 - أن يتوافر بالمؤسسة نظام إداري مؤهل: قادر على قبول فكرة التغيير في حد ذاتها ويشمل ذلك التطوير في الإستراتيجيات والمؤشرات والنماذج التي تعتمد عليها المؤسسة.
 - التحديث المستمر لنموذج بطاقة الأداء المتوازن في ضوء تغير الظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية وذلك حتى يتسنى الحصول على الفوائد المتوقعة من تطبيق النموذج
- 2- خطوات تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن : لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، والتي يراعى فيها الترتيب والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكييفهما طبقا لخصائص وظروف كل مؤسسة على حده. في هذا الشأن يعرض الشكل رقم (2-13) تصور عام مقترح لبرنامج التطبيق من خلال مراحل رئيسية تبدأ بالرؤية وتنتهي بالمتابعة والتقييم

الفصل الثاني: قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي

الشكل رقم (2- 2): خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على: هاني عبد الرحمان العمري: منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية " نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 01- 04 نوفمبر 2009، ص26.

الفصل الثاني: قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي

- **صياغة رؤية ورسالة المؤسسة:** ينبغي أن تبدأ المؤسسة الإقتصادية بوضع وتحديد بيان الرؤية المستقبلية، والتي تسعى المؤسسات الإقتصادية إلى ترجمتها في شكل رسالة، تعبر عن تلك المساحة من الأحلام التي يمكن تحقيق الجزء الأكبر منها في ظل الإمكانيات الحالية للمؤسسة والإطار الزمني المحدد لها. وتصف رسالة التطلع الرئيسي للمؤسسة، كما تعبر عن سبب وجودها، من خلال تحديد الخصائص الفريدة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة. (1)
- **وضع الأهداف الإستراتيجية:** يبدأ تصميم بطاقة الأداء المتوازن عادة من قبل فريق من الإدارة العليا، يعملون معا لترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها إلى أهداف إستراتيجية محددة، بحيث يتم إيجاد نموذج مشترك للمؤسسة ككل يساهم فيه كل الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة. وتهدف هذه العملية إلى إيجاد نوع من الاتفاق في الآراء والفهم المشترك عن رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها بين المديرين، وذلك من خلال ترجمتها إلى أسلوب عملي يمكن للمديرين فهمه وإستخدامه في ترشيد تصرفاتهم على إختلاف مستوياتهم. وعليه فإن رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها يتم ترجمتهما إلى مجموعة متكاملة من الأهداف والمقاييس التي تحدد محركات النجاح على المدى الطويل. (2)
- **تحديد الإستراتيجيات:** تعبر الإستراتيجية عن خطة العمل موضوعة تحت سياقات وسبل التصرف، وهي جملة النشاطات المختلفة (محركات الأداء) التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة في سبيل تميز في أعين الزبائن، وتعزيز القيمة المضافة وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية. (3)
- **تحديد العناصر الحرجة في النجاح:** وذلك من خلال تكوين مجموعة نقاش لتقرير جملة العوامل والمبادرات الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية السابق وضعها وترتيبها حسب أولوياتها ضمن كل بعد من أبعاد البطاقة، هذا بالإضافة إلى الربط أفقيا بين تلك العوامل تقاديا لتفوق عامل ما على حساب آخر، أو الإزدواج أو التضارب. (4)
- **رسم وتطوير الخريطة الإستراتيجية:** الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة عبارة عن رسم تخطيطي بسيط لإستراتيجية المؤسسة مكون من صفحة واحدة تقوم بتصوير ووصف أهداف المؤسسة بشكل

(1) - وائل محمد صبحي إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص128

(2) - Robert Kaplan and David Norton : " Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" Harvard Business Review, January- February, 1996, p76

(3) - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: دراسات في الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص190

(4) - الهلالي الشربيني الهلالي وأمازي السيد غور وأحمد فرد محمود: بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس عائد الاستثمار الفكري في مؤسسات التعليم العالي (تصور مقترح)، المؤتمر العلمي السنوي (العربي الخامس - الدولي الثاني)، الاتجاهات الحديثة في تطوير الاداء المؤسسي و الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، كلية التربية النوعية، المنصورة، مصر، 14- 15 أبريل 2010، ص51.

الفصل الثاني: قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي

تسلسلي. (1) ومن المفترض التركيز على عدد محدود من الأهداف والأخذ بعين الاعتبار الجانب السببي ما بين الأهداف. فالتفكير بالأهداف والجانب السببي يساعد فريق الإدارة في التركيز على الأنشطة القابلة للقياس والمطلوبة لإيصال رؤيتهم المستقبلية. (2)

• **تحديد وإختيار مؤشرات القياس:** يتم في هذه الخطوة تحديد مؤشرات القياس الرئيسة التي ستستخدم في عملنا لاحقا، حيث يتم إختيار مقياس لكل هدف من الأهداف وذلك بهدف التعرف على مدى التقدم في تحقق تلك الأهداف خلال الفترة. في هذا الشأن يقوم فريق عمل في المؤسسة بترجمة جميع الأهداف الإستراتيجية الموجودة في الخريطة الإستراتيجية إلى مقياس يمكن من خلالها تتبع تنفيذ الأهداف، وهذا من أجل الحصول على معلومات عن التنفيذ الفعلي، وبالإضافة إلى ذلك تساهم مقياس الأداء بتحديد مسؤوليات كافة الأقسام والمراكز في المؤسسة. ويتم تطوير مقياس الأداء من خلال إعداد ورشة عمل مكونة من المدراء التنفيذيين مع إشراك العاملين قدر المستطاع، والمغزى من مشاركة جميع الفريق التنفيذي في تحديد مقياس الأداء هو إلزام جميع العاملين بالعمل على تحسن هذه المؤشرات لأنهم شاركوا في صياغتها. (3)

• **تحديد وتطوير خطة العمل:** تتفق جميع المجموعات المشاركة في إعداد البطاقة على خطة عمل موضع العمل، تشتمل على جميع الخطوات الواجب إتخاذها لتحقيق الأهداف والرؤية التي تمت صياغتها، مع ضرورة تحديد قائمة بالأولويات وجدولا زمنيا لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، تفاديا لحدوث مشكلات غير متوقعة. (4)

• **تحديد الأفعال التنفيذية:** تتطلب هذه الخطوة بيان الأنشطة الأفعال الواجب البد في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع، وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات والأدوار، وتدعيم البرامج، والثقافة ومحاولة ربط ذال بالدافعية، ويراعى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضا أنها تؤثر في كل من العاملين والمديرين بالمؤسسة وتتأثر بهم (5)

(1) - Paul R. Niven: BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP (Maximizing Performance and Maintaining Results), Op.cit, p59

(2) - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي (2) - (المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن-، مرجع سابق، ص28

(3) - Paul R. Niven: BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP (Maximizing Performance and Maintaining Results), Op.cit, P60

(4) - الهلالي الشربيني الهلالي وأمني السيد غور وأحمد فرد محمود: مرجع سابق، ص51

(5) - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي و رمضان فهيم غربية: مرجع سابق، ص248

الفصل الثاني: قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي

• **المتابعة والتقييم:** تعمل بطاقة قياس الأداء المتوازن على توقع الأحداث المستقبلية للمؤسسة ليتم تصوير هذه الأحداث ورسمها في شكل خريطة إستراتيجية، وتقوم الخريطة بالعمل على بيان الأهداف الإستراتيجية وتخصيصها وترجمتها إلى أهداف تشغيلية لتوضيح الأعمال اليومية للعاملين، وهنا تبرز أهمية الخريطة الإستراتيجية من خلال مقارنة التنفيذ الفعلي للأداء مع الخريطة الإستراتيجية، ويركز المدراء في هذا الجانب على تتبع واكتشاف أي إنخفاض في الأداء للعناصر الحرجة والهامة وأسباب هذا الإنخفاض، وذلك من أجل السرعة في معالجة الخلل وعدم تكراره، وبهذا توفر الخريطة الإستراتيجية تغذية عكسية. (1)

3- مخاطر وعقبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

تسعى المؤسسات الإقتصادية من خلال تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن إلى مراقبة تنفيذ إستراتيجياتها وتتبع تحقيق أهدافها مستقبلا، وينجر عن هذه العملية بعض المخاطر وعقبات التي يجب تجنبها أو التكيف معها، حتى تتمكن المؤسسة من الاستفادة الكلية من البطاقة في سبيل تحقيق أهدافها.

1. المخاطر الواجب مراعاتها عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: تتضمن المخاطر التي يمكن

تجنبها عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ما يلي: (2)

- ✓ لا يجب أن تركز الإدارة على المقاييس التي لم ينتج عنها منافع مالية كلية طويلة الأجل .
- ✓ يجب أن تتحرى إدارة المؤسسة الدقة والحذر عند التحري في استخدام المقاييس غير مالية .
- ✓ لا تفترض أن تكون علاقات السبب والنتيجة المطبقة كأنها مجرد إفتراضات، بل يجب أن تكون محددة بقوة وسرعة الإرتباطات السببية بين المقاييس المالية وغير مالية، لذلك وجب على المؤسسة أن تضع دليلا لهذه الإرتباطات، ومع مرور الوقت واكتساب الخبرة تستطيع أن تعد بطاقة أداء خاصة بها .
- ✓ لا تبحث عن التحسينات عبر كل المقاييس في كل وقت، لأن بعض المبادرات تحتاج إلى وقت لأن تتم عبر عدة أهداف إستراتيجية، على سبيل المثال التأكيد على الجودة وتعظيم الأرباح في نفس الوقت قد لا يكون مطلبا مستحقا، لأن تحسين الجودة قد يكون غير مناسب مع تعظيم الأرباح .

2. عقبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: لخص (Niven. R) مجمل العقبات التي يمكن أن

تعرض أي مؤسسة في سبيل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في أربع نقاط أساسية يظهرها الشكل رقم (2) -

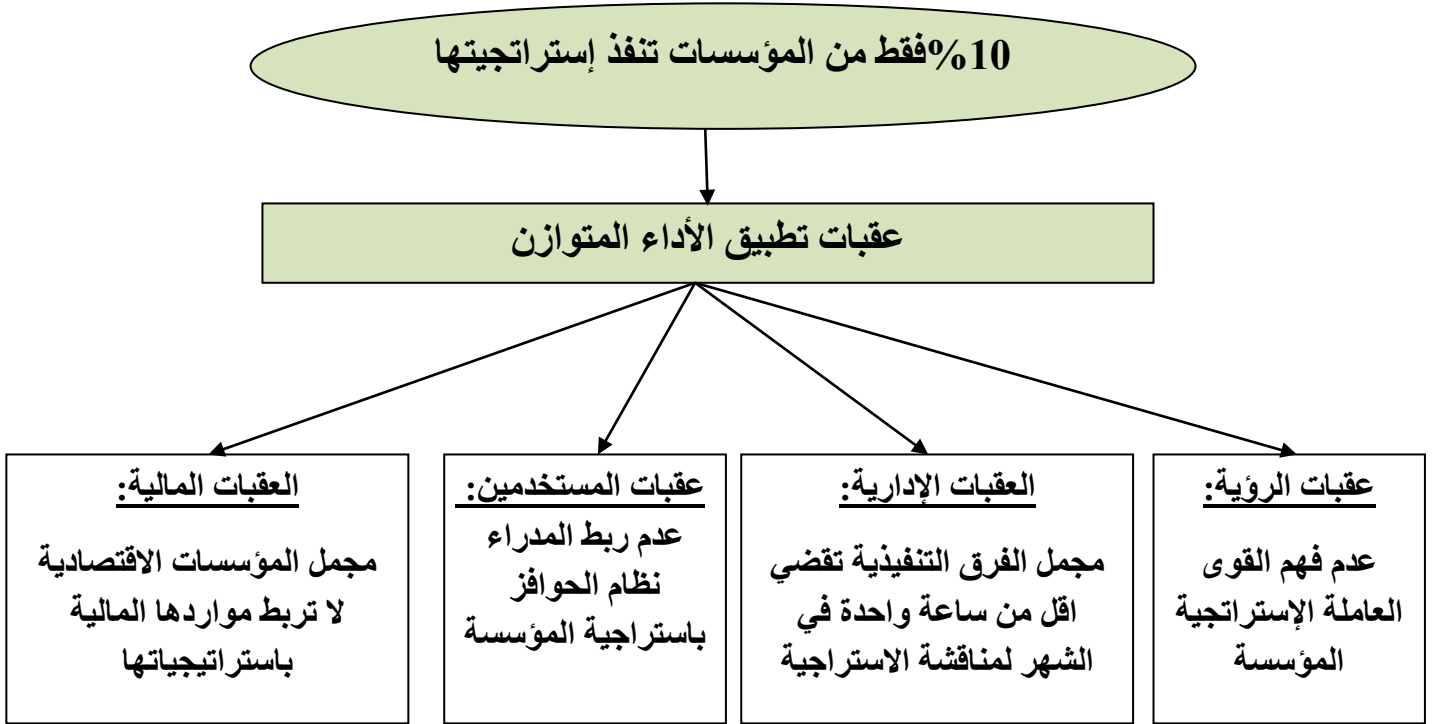
(3)

(1) - Paul R. Niven: BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP (Maximizing Performance and Maintaining Results), Op.cit, p60

(2) - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: دراسات في الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص 263

الفصل الثاني: قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي

الشكل رقم (2-3): عقبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن



Source: Paul R. Niven: Balanced Scorecard Step-By- Step For Government and nonprofit Agencies, John Wiley & Sons, Inc, New York, 2003, P11. 1 .

- **عقبات الرؤية:** تعمل الإدارة العليا على تحويل المهام للمستخدمين، والإتصال الدائم معهم بغية تبادل كافة المعلومات البيانات والمنافع على حد سواء، وتنشأ عن هذه العمليات بعض العقبات نوجزها في الآتي: (1)

- عدم وجود توافق مشترك لرؤية معينة بخصوص توجهات المؤسسة المستقبلية
- عدم وضوح الإستراتيجية بالقدر الكافي للأشخاص المعنيين بتطبيقها .
- عدم وضوح الأهداف: ينبع هذا المشكل من عدم وضوح الرؤية والإستراتيجية، لأن الأهداف هي ترجمة لرؤية وإستراتيجية المؤسسة وبالتالي فإن عدم وضوح الأهداف وغموضها يؤدي إلى فوضى داخل المؤسسة بسبب جهل كل مستخدم إلى ما يريد الوصول إليه، كما أن عدم وضوح الإستراتيجية يؤدي إلى وضع معايير خاطئة .

- **العقبات الإدارية:** في البيئة السريعة التغير، تحتاج المؤسسات الاقتصادية إلى كثير من التحليل والنقاش في سبيل تقليل وتضييق الخلافات بين فرق الإدارة والخروج بجملة من القرارات الإستراتيجية التي تخدم توجهات المؤسسة المستقبلية. (2) وتتضمن هذه العقبات ما يلي :

(1) - أحمد يوسف دودين: معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية - دراسة ميدانية-، مرجع سابق، ص8
(2) - Paul R. Niven: Balanced Scorecard Step-By- Step For Government and nonprofit Agencies, Op.cit, P13

الفصل الثاني: قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي

- تعمل إدارة المؤسسة على ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة متماسكة من المقاييس وتوزيعها على أربعة أبعاد رئيسية، وهذه العملية تستغرق وقت طويل لجمع البيانات الكافية وإختبار فرضيات الارتباط بين جملة المبادرات المتاحة الأهداف المرجوة منها. (1)
- نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، مما يؤدي بالنهاية إلى مقاومة تطبيق هذا النظام، وتتكون لدى الموظفين اتجاهات سلبية تجاه إستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، وخاصة أنهم لا يدركون أهدافا واضحة لها .
- تعد عملية وضع المقاييس وتحديدتها في بطاقة الأداء المتوازنة معقدة جدا، إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل .
- **عقبات المستخدمين:** إشتد النقاش لعقود حول أهمية التحفيز في تحسين الأداء، ولحد اليوم لا توجد إجابة معروفة ومقنعة، لكن هناك إحتمال يدور حول مقترح أن إعطاء الحوافز للعاملين والموظفين في المؤسسة من شأنه أن يرفع تركيزهم على الأقل بشكل مؤقت. وبالتالي فإن غياب نظام للحوافز وعدم إعطاء القدر الكافي من الإهتمام لنشاطات كل مستخدمي المؤسسة من شأنه أن يعيق تحقيق أهدافها على الأقل القصيرة منها. (2)
- العقبات المالية:** هناك العديد من المؤسسات الإقتصادية لا تعتمد إلى ربط ما لديها من موارد مالية مع إستراتيجياتها المسطرة، فتعتمد هذه المؤسسات إلى تقدير إحتياجاتها المالية الحالية بالنظر إلى إحتياجات السنة الماضية مع إضافة نسبة مؤوية من إحتياجات السنة الماضية، يعد ضربتا ضارة جدا في آمال تنفيذ الإستراتيجية وعملا تقليديا يحد من بصرها إلى المستقبل. (3) إضافة إلى الحقائق السالفة الذكر إستنتجت الكثير من الدراسات أن إنشغال المدراء بالقرارات القصيرة الأجل وضعف مهاراتهم الإدارية، وغموض علاقات السبب والنتيجة في أغلب الأحيان، وبعض الثقافات الخاطئة يمكن أن تكون عائق دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. وعموما يمكن تلخيص مجمل هذه العوائق في الجدول رقم (2 - 6) (4)

(1) - Paul R. Niven: Balanced Scorecard Step-By- Step For Government and nonprofit Agencies, Op.cit, P21

(2) - Paul R. Niven: Balanced Scorecard Step-By- Step For Government and nonprofit Agencies, Op.cit, P20.

(3) - Paul R. Niven: Balanced Scorecard Step-By- Step For Government and nonprofit Agencies, Op.cit, P20.

(4) - Saleh Abdulrahman Al Thunaian : Exploring the use of the Balanced Scorecard (BSC) in the healthcare sector of the kingdom of Saudi Arabia: rhetoric and reality, submitted for the degree of Doctor of Philosophy, Unpublished Ph, School of Management University of Bradford, UK, 2013, P 75

الفصل الثاني: قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي

الجدول رقم (2-6): الأسباب الرئيسية لفشل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

القضايا القبليّة	<ul style="list-style-type: none"> - غياب نظام للمعلومات متطور. - ضعف القيادة ومتطلبات التغيير . - غياب متطلبات الوقت والنفقة . - الحاجة الكبيرة لتغيير الثقافة ضمن المؤسسة .
معالجة القضايا	<ul style="list-style-type: none"> - عدم صحة رؤية وإستراتيجية المؤسسة . - صعوبة تقييم الأهمية النسبية للمقاييس، وصعوبة تمييزها والاختيار منها . - عدم ربط إستراتيجي المؤسسة باحتياجات المالية المخصصة . - إختيار الأهداف يستند إلى متطلبات أصحاب الحصص .
القضايا البعديّة	<ul style="list-style-type: none"> - عدم ربط إستراتيجية المؤسسة بقسم ، فريق ، وأهداف فردية . - إقصاء عدد كبير من المقاييس ذات التأثير العام . - التعريف السيئ بالمصفوفة التي تربط الإستراتيجية بالأهداف المسطرة (غموض علاقات السبب الواضحة) . - الحاجة إلى تحقيق نتائج في المجالات الأكثر نوعية في الطبيعة (الصعبة التحقيق)

Source: Saleh Abdulrahman Al Thunaian : Exploring the use of the Balanced Scorecard (BSC) in the healthcare sector of the kingdom of Saudi Arabia: rhetoric and reality, of Doctor of Philosophy, Unpublished Ph, School of Management submitted for the degree University of Bradford, UK, 2013, P 75.

إنطلاقاً من هذه الحقائق، تقترض بعض الدراسات بعض الحلول العملية البسيطة لتفعيل بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة وتجنب الكثير من المشاكل والعقبات التي تحول دون تطبيق البطاقة. وأهم هذه الحلول العملية موجزة في الآتي: (1)

- **الإبتعاد عن المقاييس الخاطئة:** من خلال عرض المقاييس التي وضعتها المؤسسة لقياس الأداء على عدد من المختصين من داخل وخارج المؤسسة للتأكد من تكامل المعلومات فيه.

- **تبسيط هذه المقاييس:** من خلال وضع مقاييس سهلة الحساب خلال 6-12 شهور القادمة، مع إمكانية إضافة مقاييس أخرى جديدة كل فترة حسب حاجة العمل .

(1) - أحمد يوسف دودين: معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية - دراسة ميدانية-، مرجع سابق، ص8

الفصل الثاني: قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي

- القياس الدوري: القيام بالقياس الدوري سواء يومي أو شهري للمؤشرات المالية وغير مالية .
- التقدم في تطبيق البطاقة: من أكثر المشاكل التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن هو التعطيل المستمر لهذا التطبيق لأن الجميع يريد أن يراجع تصميم البطاقة ويضيف إليها أو يحذف منها وبذلك يتأخر تطبيقها، وأفضل طريقة لمعالجة المشكلة هي أن تخبر الجميع بأن هذا التصميم هو مسودة لمخطط بطاقة، حيث يمكن تعديلها أو إضافة إليها من وقت لآخر خلال تطبيقه بما يتناسب مع الحاجات المتغيرة للمؤسسة.

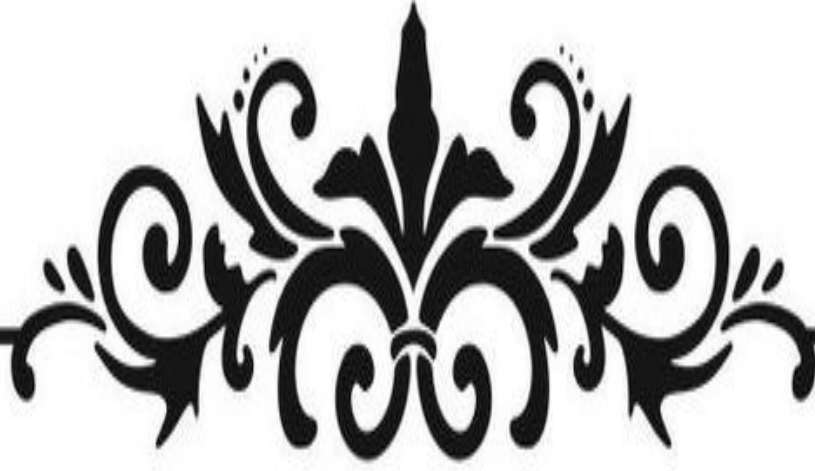
الفصل الثاني: قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي

خلاصة الفصل

عندما تقوم المؤسسة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن فإنها تقوم في الواقع بإنشاء وبناء نظام جديد يأخذ في إعتباره مسببات ومحركات الأداء المالي بجانب مسببات ومحركات الأداء غير المالية، ويركز على الأداء طويل الأجل الذي يحقق التخطيط الإستراتيجي ويدعم المركز التنافسي للمؤسسة. حيث تمثل بطاقة الأداء المتوازن نظاما شاملا لقياس والتقييم الإستراتيجي، ناتجة عن كونها تشتق من إستراتيجية المؤسسة ورؤيتها للمستقبل، وعكسها للأمور المهمة في عمل المؤسسة، وتستجيب لمتطلبات التحسين المستمر في مختلف أبعادها المحددة. كما تضمن الترابط والإصطفاف بين أقسام (وظائف) المؤسسة وأهدافها، لتسهل في الأخير من عمليات التقييم الإستراتيجي.

تساهم بطاقة الأداء المتوازن في توضيح رؤية المؤسسة وترجمتها إلى وسيلة تحقق التواصل بين جميع وظائف المؤسسة، ومتابعة الأداء وفق الأهداف الموضوعية، وهذا يساعد المؤسسة على التفكير في خططها الإستراتيجية، وفي تقييم الإهتمامات والتوقعات والنتائج المطلوبة من خلال خمسة أبعاد (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد البيئة والمجتمع). ولكل بعد وزن وأهمية مختلفة لدى المؤسسة، فلا تعتمد المؤسسة على مقياس واحد للأداء _ مالي مثلا_ ولكن على مقاييس أخرى أيضا. الأمر الذي يجعل من البطاقة نظاما متوازنا لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، لأنها تحقق التوازن بين المقاييس المالية وغي مالية، وبين المقاييس الداخلية والخارجية، وبين المقاييس القائدة والدافعة، وبين المقاييس القصية والطويلة الأجل. ويستخلص مما سبق ذكره الآتي:

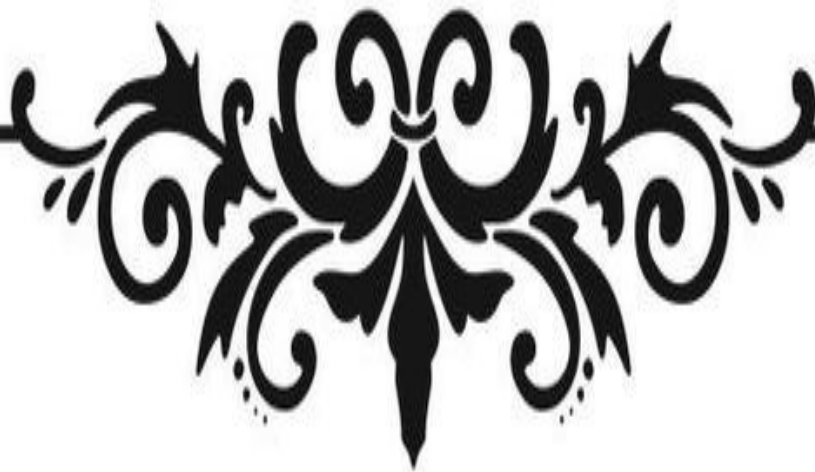
- تساهم البطاقة في بناء نظام متكامل للأداء الإستراتيجي في المؤسسة .
- تحدد وتقيس التوجهات والمسارات الإستراتيجية من خلال أبعادها الخمسة .
- تزود البطاقة المؤسسة بأدوات فعالة للرقابة والتقييم الإستراتيجي .
- تساعد المؤسسة من خلال قنوات التغذية العكسية بين محورها على كشف المشكلات، وإجراء المعالجات، وتطوير الخطط وتحسينها .
- توفر للمؤسسة قاعدة على تحقيق الأداء العالي والمستدام، من خلال الكشف عن الأساليب الإدارية التي تساهم في رفع كفاءة و فعالية المؤسسة، في مجالات إتخاذ القرارات، فريق العمل والروح المعنوية، الإتصالات والتدريب والمهارات، الحوافز والعوائد والمواقف التي تدفع نحو التغيير .
- تمكن بطاقة الأداء المتوازن من معرفة مواقع المشكلات التي تستحق إهتماما أكثر، الأمر الذي يساعد في تحقيق التحسن الجذري للأداء .



الفصل الثالث:

دراسة مجمع الحليب ملبنة

المنبع OROLAIT سعيدة



الفصل الثالث: دراسة مجمع الحليب ملبنة المنبع orolait

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين للجانب النظري لموضوع بحثنا، ومن أجل التعمق أكثر والوصول إلى نتائج علمية ودقيقة، يفترض بنا الانتقال إلى التطبيقي كتكملة لمواصلة الدراسة النظرية حول موضوع البحث ومحاولة إسقاطها على أرض الواقع، ومن أجل إثراء البحث العلمي وإعطاء صورة صحيحة وواضحة عن الموضوع التي تم إجرائها في مؤسسة ملبنة المنبع بولاية سعيدة لتكون ميدانا لتطبيق الدراسة النظرية، وهذا من خلال دراسة تأثير بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق عوامل التقييم الإستراتيجي، حيث تم في هذا الفصل الاعتماد على الإستمارة (الاستبيان) وتوزيعها على عينة من الأفراد داخل المؤسسة، من أجل اختبار فرضيات الدراسة والتوصل للنتائج المرجوة وتفسيرها. وللوقوف على هذا الأثر تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الموالية:

- المبحث الأول : نظرة عامة حول مؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته(OROLAIT).
- المبحث الثاني : مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الثالث: دراسة مجمع الحليب ملبنة المنبع orolait

المبحث الاول : نظرة عامة حول مؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته(OROLAIT)

المطلب الاول : التعريف بمؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته

أنشئت المؤسسة بأمر رقم 63-69 في 20 نوفمبر 1996 و هي في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري و صناعي تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية، نلاحظ أن الديوان للحليب تحت سلطة وزارة الفلاحة و قد تم تقسيم هذا الديوان حسب النواحي التالية :

- الناحية الشرقية ORELAIT
- الناحية الوسطى OROLAC
- الناحية الغربية OROLAIT

• التعريف ب OROLAIT :

يعتبر الديوان الجهوي للغربي للحليب و مشتقاته مؤسسة عمومية اقتصادية ، و هي مختصة في إنتاج الحليب و مشتقاته عن طريق وحداتها المنتشرة عبر الجهة الغربية من الوطن ، مقرها الرئيسي في مدينة وهران.

تأسست هذه المؤسسة في سنة 1948 عن طريق مجموعة من منتجي الحليب كان عددهم 150 منتج برأس مال يقدر ب 900000 فرنك فرنسي قديم و بطاقة إنتاجية تقدر ب 420 ألف لتر يوميا ، و هذا تحت اسم مركب حليب وهران (CLO).

عرفت المؤسسة عدة تغيرات ، حيث سنة 1967 أصبحت تسمى بتعاونية حليب وهران ، و في عام 1970 حل محلها الديوان الوطني للحليب و مشتقاته و الذي هو مؤسسة إنتاجية و تجارية.

أما في 12-12-1981 أنشئ الديوان الغربي للحليب و مشتقاته OROLAIT في إطار إعادة تركيب المؤسسات بمرسوم رقم 81-354، و هذا الديوان كانت له مجموعة من المهام الرئيسية كمعالجة الحليب و مشتقاته.

و بعد الإصلاحات الاقتصادية دخلت المؤسسة الاستقلالية في ماي 1990، و تحررت من ناحية التسيير و التمويل و إقامة المشاريع الاستثمارية و اختيار الموردين و أصبح الديوان مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل أسهم تنتمي لقطاع التغذية ، و مزودة برأس مال يقدر ب 40 مليون دينار جزائري و يحتوي على الوحدات التالية :

- وحدة الإنتاج بوهران.
- وحدة الإنتاج بسيدي بلعباس.

الفصل الثالث: دراسة مجمع الحليب ملبنة المنبع orolait

- وحدة الإنتاج بمستغانم.
- وحدة الإنتاج بسعيدة.
- وحدة الإنتاج بمعسكر.
- وحدة الإنتاج بتيارت.
- وحدة الإنتاج ببشار.
- وحدة الإنتاج بتلمسان.

• لمحة تاريخية عن الوحدة :

وحدة سعيدة * المنبع * تقع بالقرب من مدينة سعيدة شمالا بالمنطقة الصناعية كانت البداية في بنائها سنة 1984 و دخلت ميدان إنتاج في 13-2-1988 بقدرة إنتاجية تقدر ب 40000 لتر من الحليب و 10000 لتر من اللبن و يعتبر عدد عمالها في 2022 ب 86 عامل.

كانت هذه الوحدة تابعة إلى المؤسسة الأم OROLAIT بوهران إلى غاية 30-12-1997، من 1-10-1997 أصبحت هذه الوحدة تسمى بوحدة المنبع للحليب و هي وحدة مستقلة رأس مالها يقدر ب 1000000 دج و يتمثل إنتاجها في الحليب و مشتقاته كما تتسع مناطق توزيع إلى كل من وهران ، مشرية ، عين الصفراء، فرندة ، البيض، سيق ، المحمدية .

تتقسم الوحدة إلى ثلاثة بنايات :

1-المخزن الخاص بالمواد الأولية و مواد التغليف.

2- الورشة الخاصة بالإنتاج مقسمة إلى خمسة أقسام :

- ورشة إعادة التركيب.
- ورشة التعقيم أو البسترة.
- ورشة التكييف أو التعليب.
- قسم التنظيف.
- غرفة التبريد.

3- البناية الادارية

تتشغل الوحدة 8 ساعات يوميا بحيث أن عدد العمال الإجمالي هو 86 عاملا موزعين حسب المصالح

و ذلك كتوزيع أولي كما يلي :

- المديرية و الإدارة العامة و المراقبة و التسيير: 5 عمال.
- المحاسبة و المالية: 5 عمال.

الفصل الثالث: دراسة مجمع الحليب ملبنة المنبع orolait

- الإنتاج: 23 عامل.
- الصيانة: 7 عمال.
- التموين: 3 عمال.
- البيع: 9 عامل.
- مصلحة الاستقبال : يستقبل فيها حليب البقر من عند الفلاحين ،العدد : 3 عمال.
- المخبر: 2 عمال.
- الأمن: 8 عامل.

كما يوجد توزيع ثانوي لعدد عمال الوحدة و ذلك يتم كما يلي :

- منفذين: 4 عامل .
- السيطرة: 4 عامل .
- الإطارات : 8 عمال .
- الإطارات العليا : 5 عمال .

تنتج الوحدة حوالي 25000 لتر يوميا توزع كلها و هي مقسمة كالتالي
13000 لتر حليب معقم.

8000 لتر حليب بقر.

4000 لتر لبن.

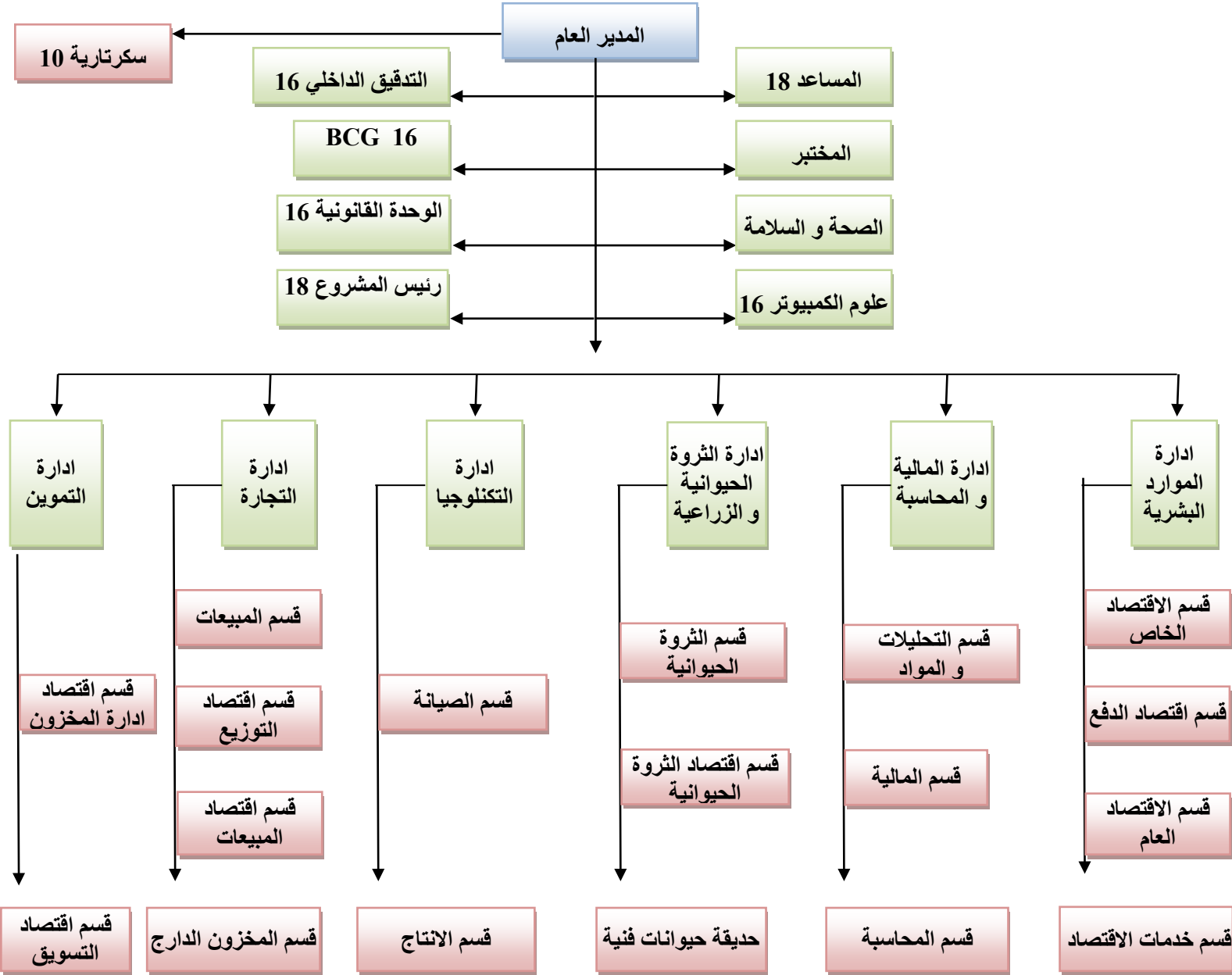
يتم إنتاج الحليب على نوعين ، الكيس و العلبه ، و كذلك بالنسبة للبن . كما أنه تم البدء في إنتاج الزبدة * السمن * . ومستقبلا تحضر المؤسسة مشروع إنتاج الجبن لكن هذا المشروع تعترضه بعض العراقيل الإدارية رغم وصول التجهيزات الخاصة بالإنتاج و توفر الإمكانيات و الأرضية اللازمة لذلك.

ملاحظة :

العمل في الورشات يتم على شكل نظام أفواج و يوجد فوجين كل فوج متكون من 17 عامل مقسم إلى : 2 تقنيين و 15 منفذا و يكون العمل لمدة 8 ساعات يوميا لكل فوج.

الفصل الثالث: دراسة مجمع الحليب ملبنة المنبع orolait

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمجمع الحليب ملبنة المنبع OROLAIT :



الفصل الثالث: دراسة مجمع الحليب ملبنة المنبع orolait

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للوحدة :

بالنسبة للهيكل التنظيمي للمؤسسة فهو يظم عدة مصالح تابعة لهذه الأخيرة لا يمكن الاستغناء عنها و هي مرتبة حسب الشرح التابع لها.

شرح الهيكل التنظيمي للوحدة :

و يتكون هذا الهيكل من 6 مديريات أو مصالح رئيسية تابعة لها مصالح ثانوية :

- **المديرية التقنية :** و تضم هذه 4 مصالح ثانوية :

- مصلحة الإنتاج :

و هذه المصلحة بدورها تضم ورشتين : ورشة التحضير ، ورشة التعقيم.

*** ورشة التحضير :**

و يتم في هذه المرحلة تخليط المادة الأولية * مسحوق الحليب * مع إضافة الماء و بعض المستلزمات الضرورية للحصول على الحليب ، هذه المواد التي تستورد غالبا من الدول الاسكندنافية بالتحديد من النرويج.

*** ورشة التعقيم :**

هذه المرحلة يتم تعقيم الحليب أو ما يعرف بعملية البسترة حتى يكون صالحا للاستهلاك البشري. إضافة إلى الورشتين السابقتين هناك غرفتين للتبريد تفصلان بينهما ، الغرفة الأولى مخصصة لخرن مشتقات الحليب التي تحتاج إلى برودة شديدة و هي منتجات ذات مدة صلاحية طويلة ، أما الغرفة الثانية فدرجة البرودة فيها متوسطة و يتم فيها تخزين المنتجات التي تكون مدة فسادها سريعة جدا كالجبين مثلا ، و تفكر المؤسسة في زيادة إنتاج بإضافة فرقة ثالثة من العمل لضمان الإنتاج على مدار الساعة.

- مصلحة الصيانة :

تقوم هذه المصلحة بصيانة و إصلاح آلات و تجهيزات مستعملة في الإنتاج ، و لها علاقة أيضا مع مصلحة التموين و التوزيع عن طريق إصلاح وسائل النقل حيث تسهر هذه المصلحة على :

- ضمان المحافظة على وسائل الإنتاج.
- ضمان الصيانة والتشغيل المتواصل لكل التجهيزات المرتبطة و المشاركة في الإنتاج.

الفصل الثالث: دراسة مجمع الحليب ملبنة المنبع orolait

- تحقيق الأهداف المسطرة ضمن برنامج الصيانة المعدة سابقا.
- إعداد وتنسيق و مراقبة الصيانة السنوية للوحدة.
- و تظم مكتبا للدراسات وورشة لعملية الصيانة المجهزة بالوسائل اللازمة لذلك.
- **المخبر :**
- يقوم باستقبال حليب المربين و إجراء تحليلات للتأكد من مدى مطابقتة للمعايير المطلوبة سواء تعلق الأمر بنسبة الماء أو درجة الحموضة و هذا عن طريق تحاليل فيزيوكيميائية ثم تحاليل بكتريولوجية للتأكد من خلوه من أي أمراض و يقوم بتحليل المواد المستوردة من الوحدات الأخرى.
- **مصلحة تجميع و استقبال الحليب :**
- دورها استقبال حليب المربين و تسييرهم إداريا حيث تعادل مساهمة المربين بالحليب الطبيعي 1 من الإنتاج الكلي و يتم تسييرهم و تنظيمهم بالتعاون مع المخبر.
- **مديرية المحاسبة و المالية :** تحتوي هذه الوظيفة على المصالح التالية :
- أ - **مصلحة المحاسبة العامة :**
- تعني بضبط العمليات و الحسابات المالية التجارية وفقا لأصول المحاسبة المتعارف عليها و بناءا على الوثائق التي يحتفظ بها لغرض الإثبات و التطهير و من أهم مهامها :
- مراقبة و متابعة الصندوق و توجيه المداخل إلى البنك.
- مراقبة خزينة المؤسسة.
- تبرير نفقات و مداخل المؤسسة.
- إعداد قوائم الحسابات الختامية كالميزانية ، جدول حسابات النتائج والتي تمكن من تحليل وضعية التسيير داخل المؤسسة.
- القيام بعملية الجرد ، الترحيل إلى دفتر الأستاذ و تسجيل العمليات يوميا.
- ب - **المحاسبة التحليلية :**
- والتي تم الشروع في تطبيقها نظرا للنقائص الناتجة عن المحاسبة العامة ، فبواسطة المحاسبة التحليلية يتم تصنيف التكاليف و تحليلها ، و حساب التكلفة النهائية بدقة.
- **الإدارة العامة :**
- وظيفتها الرئيسية هي تسيير المستخدمين و تنقسم إلى المصالح الآتية :

الفصل الثالث: دراسة مجمع الحليب ملبنة المنبع orolait

أ - تسيير المستخدمين :

تهتم هذه المصلحة بشؤون المستخدمين و التأكد من صلاحية العاملين و تأهيلهم من كونهم في الأماكن المناسبة و من كون شروط عملهم الحسنة و مشجعة على بذل الجهد و تكريس الطاقات من أجل العمل كما أنها تسهر على ضمان حقوق و واجبات العامل في إطار ما يعرف بعلاقات العمل.

ب - مصلحة التكوين :

دورها يتمثل في إطارات المؤسسة أو إطارات أخرى غير تابعة للمؤسسة " التكوين المهني ، المتربصين ... الخ " .

ج - المصلحة الاجتماعية :

تسهر هذه الأخيرة على حل كل مشاكل العمال الاجتماعية و المهنية ، و تشرف على تلبية متطلبات العمل في ظروف أفضل ، كما تقوم بالتأمين على كافة العمال داخل الوحدة.

• مديرية البيع :

تتقسم هذه المديرية إلى المصالح الآتية :

* مصلحة تسيير المبيعات

و يتلخص دورها في الاستقبال و البيع و تسيير هذه العمليات إداريا.

* مصلحة البيع :

تهتم ببيع منتوج الحليب و مشتقاته و تسيير موزعي الحليب سواء داخل الولاية أو خارجها.

* مصلحة الفوترة :

يتلخص دورها في إعداد الفواتير لكل المبيعات سواء تعلق الأمر بالحليب أو مشتقاته.

* مصلحة النزاعات القضائية :

تهتم نكل النزاعات القضائية التي تخص الوحدة سواء تعلق الأمر بالموزعين أو العمال ، فأحيانا يخل أحد الموزعين بالعقد الذي يربطه بالوحدة فهنا يأتي دور هذه المصلحة في متابعته قضائيا.

الفصل الثالث: دراسة مجمع الحليب ملبنة المنبع orolait

* مصلحة النقل :

المهمة الأساسية لهذه المصلحة تتمثل في توفير وسائل النقل سواء نقل المواد الأولية أو المنتجات أو قطع الغيار.

• مديرية التموين :

تقوم بتموين الوحدة بكل مستلزمات الإنتاج من غبرة ، الحليب ، مادة دسمة ، مواد التغليف ... الخ . إذ تحصل على المادة الأولية (الغبرة) عن طريق المؤسسة الأم و هذا عبر مؤسسة أنشئت لغرض تموين الوحدات بالمواد الأولية ، حيث ترسل الوحدة الكمية المطلوبة و تقوم تلك المؤسسة بشرائها و التفاوض مع الشركات الأجنبية مباشرة ، أما فيما يخص مواد التغليف من نوع الكيس فإنها كانت تجلب من إسبانيا ثم انطلق إنتاجها محليا بمركب المدية و هي ذات جودة متوسطة و لكنها تتحسن مع مرور الوقت ، كما أنها تحصل على مادة التغليف من نوع علب ألمانيا.

كان قرار بدء إنتاج العلب قد تم على مستوى المديرية الجهوية بوهران و هذا ضمن خطة وطنية تهدف إلى التخلص من الكيس التقليدي لكن هذا المشروع لم يكتمل و لقد عادت المؤسسة بعد مدة إلى الطريقة الأولى نظرا لعدم رواج هذه الفكرة ، و اتجهت بهذا النوع من التغليف إلى ولايات أخرى و بالأخص وهران ، و تنقسم هذه المديرية إلى مصلحتين:

* مصلحة تسيير المخزون : تهتم بتسيير و إدارة المدخلات و المخرجات للمواد الأولية المختلفة مواد التغليف ، مواد التنظيف ، قطع الغيار و بالتالي تتعامل مع كل أقسام الوحدة.

* مصلحة الشراء : تهتم بكل ما يتعلق بشراء المواد الأولية و كل مستلزمات الإنتاج.

• مصلحة الأمن و النظافة :

(تضم مصلحة الوسائل العامة) تقوم بمراقبة المعدات و أمن العمال كما أنها مسؤولة عن مراقبة دخول و خروج العمال و الشاحنات و تقوم بحفظ الوحدة و تنقسم بدورها إلى :

* مصلحة الوسائل العامة : تسهر على توفير كل مستخدمات المكتب و مستلزمات التنظيف.

مهام إدارة الموارد البشرية في مجمع الحليب.

الاستقطاب: تبين حسب مؤسسة تافنة لصناعة الملابس استقطاب الأفراد عن طريق وكالة التشغيل أو من خلال وضع إعلانات يتم فيها جذب أكبر عدد ممكن من العاملين وفي هذه الحالة يتم إتاحة الفرص للأفراد الأكفاء.

الاختيار: بعد عملية الاستقطاب تليها مباشرة عملية الاختيار التي تتم عن طريق الخبرة وشهادة التخصص.

التعيين: بعد عملية الاختيار يقوم الأفراد بمباشرة أعمالهم بشكل فعلي وفي أغلب الأحيان يتم وضع الفرد المعين حديثاً تحت الاختبار أو التجربة والتي مدتها 15 يوم لهذه المؤسسة بعد هذه الفترة يتم تعيين المؤهلين للوظيفة.

التقييم: يتم تقييم المؤهلات في هذه المؤسسة عن طريق التتقيط أي أقل من خمسين نقطة غير مقبول ، أكثر من خمسين نقطة مقبول ، وهذا التقييم يقوم به المسؤول على هذه الكفاءات.

التكوين: يتم تحسين كفاءة العمالة عن طريق البرامج التدريبية والتكوينية ويكون التكوين إما داخلي في المؤسسة وذلك من خلال اكتساب مهارات جديدة أو خبرات ومعرفة التشغيل لبعض الآلات. ويهدف التكوين لرفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها، تحسين وتطوير العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات وتحسين الاتصالات بينهم.

الفصل الثالث: دراسة مجمع الحليب ملبنة المنبع orolait

المبحث الثاني: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث وصف إجراءات الدراسة الميدانية التي تمت لتحقيق أهداف الدراسة، وتتضمن تحديد أداة الدراسة وعينة الدراسة.

المطلب الأول : مصادر جمع المعلومات و أداة الدراسة

لكل بحث علمي عدة مصادر لجمع المعلومات، وتنقسم إلى مصادر نظرية وأخرى ميدانية، لهذا سنبيين في المطلب التالي مصادر وأداة الدراسة.

أولاً : مصادر جمع المعلومات:

وهناك عدة مصادر لجمع المعلومات النظرية والتطبيقية وهي:

مصادر جمع المعلومات النظرية:

وذلك من خلال مراجعة الكتب والمجلات والملتقيات التي تتعلق ببطاقة الأداء المتوازن وعوامل التقييم الاستراتيجي، وذلك لإثراء الدراسة بشكل علمي.

مصادر جمع المعلومات الميدانية:

وذلك بالقيام بالبحث في الجانب الميداني، من خلال توزيع استبيانات الدراسة، وحصص وتجميع المعلومات التي نحتاجها للدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الإحصائي "SPSS".

(statistical package for social sciences)

ثانياً: أداة الدراسة:

تم جمع المعلومات الخاصة بالدراسة بواسطة استبيان، حيث يحتوي هذا الاستبيان على مجموعة من الأسئلة أو العبارات والمطلوب من أفراد عينة الدراسة الإجابة عليها، من أجل الحصول على المعلومات وأراء أفراد عينة الدراسة حول موضوعنا وقد قسمنا الاستبيان كالتالي:

أ. القسم الأول:

عبارة عن البيانات الشخصية مثل: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئة المهنية، سنوات الخبرة).

ب. القسم الثاني:

1. المحور الأول : ويتضمن هذا المحور من الاستبيان المتغير المستقل، والمتمثل في بطاقة الأداء

المتوازن وهو يحتوي على أربعة أبعاد والمتمثلة في:

- البعد الأول : يمثل البعد المالي، ويتكون من 05 فقرات أو عبارات.
- البعد الثاني : يمثل بعد الزبائن، ويتكون من 05 فقرات أو عبارات.
- البعد الثالث : يمثل بعد العمليات الداخلية، ويتكون من 05 فقرات أو عبارات.
- البعد الرابع : يمثل بعد التعلم و النمو ، ويتكون من 05 فقرات أو عبارات.

الفصل الثالث: دراسة مجمع الحليب ملبنة المنبع orolait

2. المحور الثاني : : ويتضمن هذا المحور من الاستبيان المتغير التابع، والمتمثل في عوامل التقييم

الاستراتيجي وهو يحتوي على أربعة أبعاد والمتمثلة في:

- البعد الأول : يمثل الهيكل التنظيمي، ويتكون من 05 فقرات أو عبارات.
- البعد الثاني : يمثل الثقافة المؤسسية، ويتكون من 05 فقرات أو عبارات.
- البعد الثالث : يمثل الفريق التنفيذي، ويتكون من 05 فقرات أو عبارات.
- البعد الرابع : يمثل المناخ التنظيمي، ويتكون من 05 فقرات أو عبارات.

المطلب الثاني : تحليل نتائج الدراسة الميدانية

ولقد اعتمدنا في الدراسة على اختيار مقياس سلم " ليكرت الخماسي" وذلك لأنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء، ويوضح الجدول التالي مقياس ليكرت

الجدول رقم(3-1): مقياس سلم ليكرت الخماسي

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبين إعتامدا على سلم ليكرت الخماسي

مجتمع وعينة الدراسة

أولا:مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العمال العاملين على مستوى (مؤسسة منبع الحليب orolait) بولاية سعيدة. والبالغ عددهم 86 عامل.

ثانيا: عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة المقدره ب 35 عامل من مجموع المجتمع الأصلي 86 عاملا بالمؤسسة محل البحث والدراسة بطريقة عشوائية، وذلك مع مراعاة جميع المستويات الوظيفية.

الفصل الثالث: دراسة مجمع الحليب ملبنة المنبع orolait

الدراسة الوصفية :

1. عرض نتائج قسم الأول:

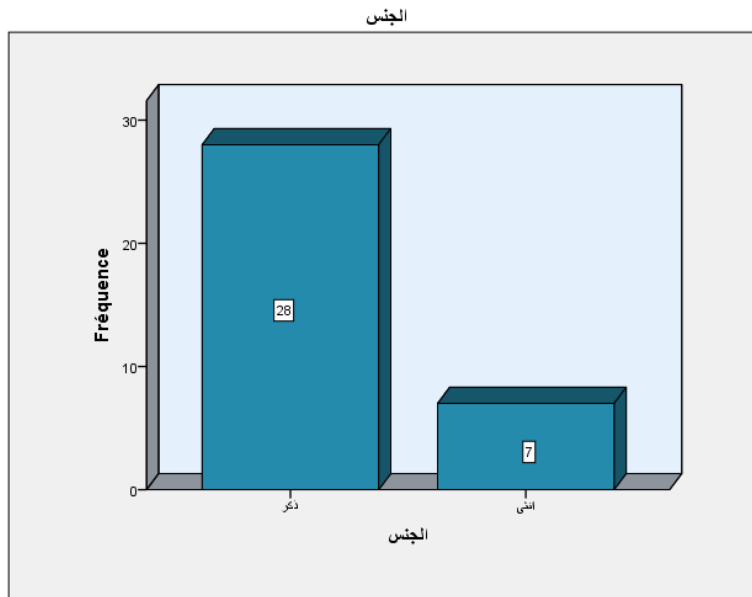
الجدول رقم(3-2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة %	النسبة المئوية التراكمية %
ذكر	28	80%	80	80
أنثى	7	20%	20	100
المجموع	35	100	100	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن غالبية المبحوثين كانوا ذكور ، حيث بلغت نسبتهم 80 % في حين بلغت نسبة الإناث 20 % من مجموع أفراد العينة مما يدل على أن نسبة الذكور في مؤسسة ملبنة الحليب أكثر من الإناث وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة إنتاجية تعتمد بالدرجة الأولى على الذكور.

شكل الرقم(3-2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الفصل الثالث: دراسة مجمع الحليب ملبنة المنبع orolait

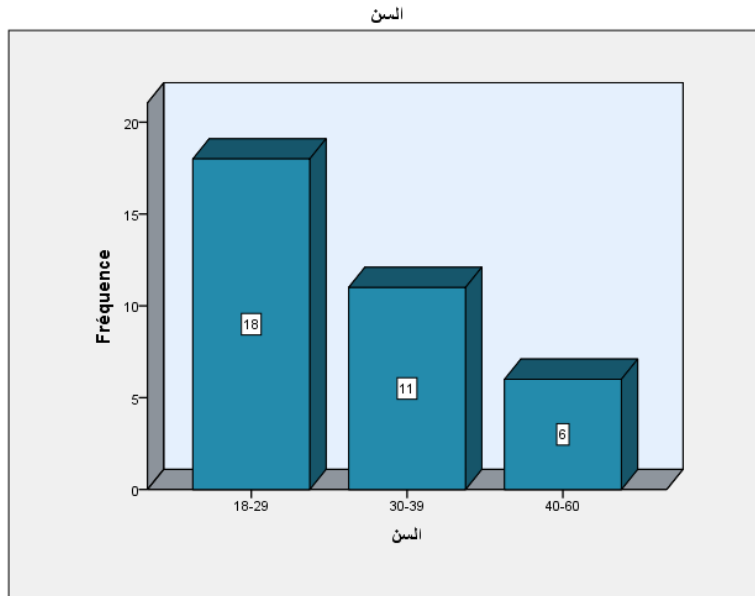
الجدول رقم(3-3): توزيع أفراد العينة حسب السن

العمر (السن)	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة %	النسبة المئوية التراكمية %
من 18 إلى 29 سنة	18	51,4%	51,4	51,4
من 30 إلى 39 سنة	11	31,4%	31,4	82,8
من 40 سنة إلى 60 سنة	6	17,2%	17,2	100
المجموع	35	100	100	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن الفئة العمرية (من 18 سنة إلى 29 سنة) احتلت أعلى نسبة و التي بلغت 51.4 % تليها الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 39 سنة) في المرتبة الثانية و بنسبة 31.4 % ثم الفئة العمرية (من 40 إلى 60 سنة) بنسبة 17.2 % ومنه يمكن القول أن نصف عدد عمال المؤسسة شباب.

شكل الرقم(3-3): توزيع أفراد العينة حسب العمر(السن)



الفصل الثالث: دراسة مجمع الحليب ملبنة المنبع orolait

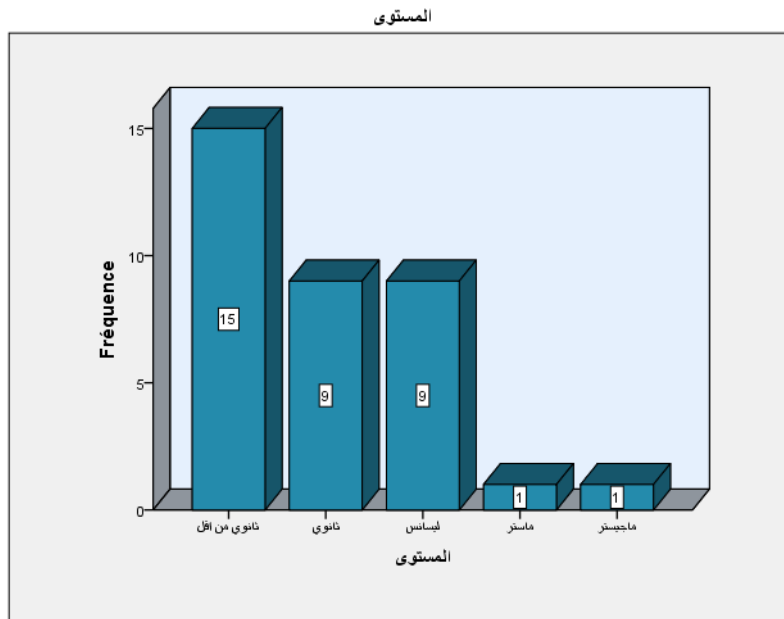
الجدول رقم(3-4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة %	النسبة المئوية التراكمية %
أقل من ثانوي	15	42,8%	42,8	42,8
ثانوي	9	25,7%	25,7	68,5
ليسانس	9	25,7%	25,7	94,2
ماستر	1	2,9%	2,9	97,1
ماجستير	1	2,9%	2,9	100
المجموع	35	100	100	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي أقل من ثانوي حيث بلغت نسبتهم 42.8% في حين بلغت نسبة أفراد العينة الذين لديهم مستوى ثانوي 25.7% و نسبة أفراد العينة الذين لديهم مستوى ليسانس 25.7% وفي الأخير نجد نسبة أفراد العينة الذين لديهم ماستر و ماجستير والتي بلغت 2.9% لكل منهما.

شكل الرقم(3-4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



الفصل الثالث: دراسة مجمع الحليب ملبنة المنبع orolait

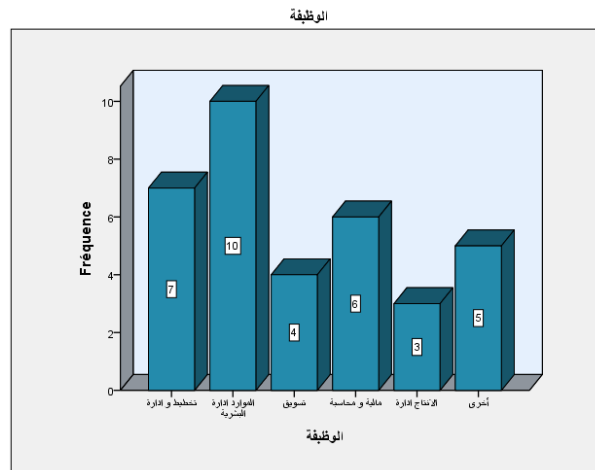
الجدول رقم(3-5): توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة %	النسبة المئوية التراكمية %
إدارة التخطيط	7	20%	20,0	20,0
إدارة الموارد البشرية	10	28,6%	28,6	48,6
تسويق	4	11,4%	11,4	60,0
محاسبة و مالية	6	17,1%	17,1	77,1
إدارة الإنتاج	3	8,6%	8,6	85,7
أخرى	5	14,3%	14,3	100,0
المجموع	35	100	100	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة لديهم وظيفة إدارة الموارد البشرية و بنسبة 28.6% ثم تليها بنسبة 20 % من أفراد العينة الذين لديهم وظيفة إدارة التخطيط و نجد بنسبة 17.1 % لديهم وظيفة محاسبة و مالية و 14.3 % لديهم وظائف أخرى و يليه 11.4% في التسويق و في الأخير إدارة الإنتاج بنسبة 8.6% منه نستنتج أن المؤسسة تعتمد في التوظيف على إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها.

شكل الرقم(3-5): توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية



الفصل الثالث: دراسة مجمع الحليب ملبنة المنبع orolait

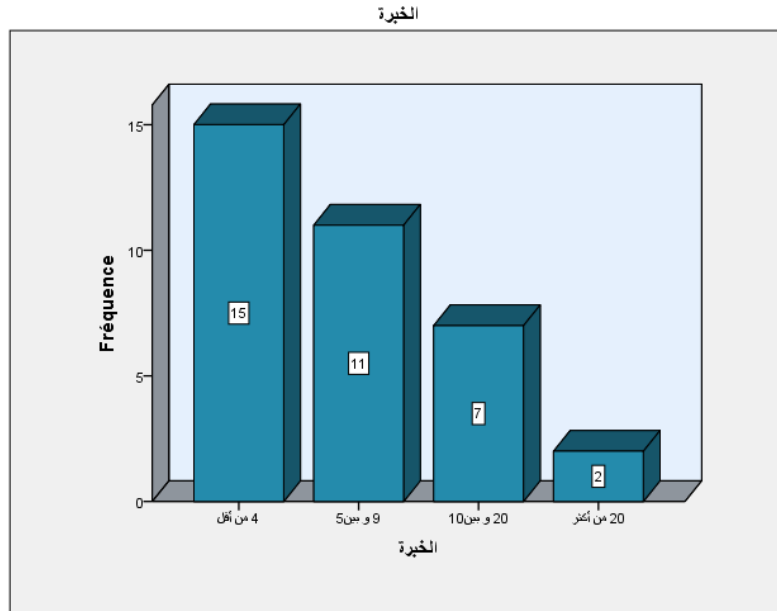
الجدول رقم(3-6): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة %	النسبة المئوية التراكمية %
أقل من 04 سنوات	15	42,9%	42,9	42,9
من 05 إلى 9 سنوات	11	31,4%	31,4	74,3
من 10 إلى 20 سنة	7	20 %	20,0	94,3
أكثر من 20 سنة	2	5,7%	5,7	100,0
المجموع	35	100	100	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 42.9 % من أفراد العينة هم من لديهم خبرة مهنية (أقل من 04 سنوات) و(من 05 إلى 9 سنة) على التوالي بنسبة 31,4% ، في حين أن نسبة أفراد العينة الذين لديهم خبرة مهنية (من 10 إلى 20 سنة) قدرت بـ 20 % ، ثم تليها نسبة 5.7 % من أفراد العينة الذين لديهم خبرة مهنية (أكثر من 20 سنة) .

شكل الرقم(3-6): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



الفصل الثالث: دراسة مجمع الحليب ملبنة المنبع orolait

الدراسة الإحصائية

عرض الجداول والتعليق عليها:

سيتم في هذا الجزء عرض والتعليق على النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة جمع البيانات (الاستبيان)، وبعد تفرغ البيانات ومعالجتها ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss وفقا لأسئلة الدراسة وفرضياتها، سيتم عرض الإجابات التفصيلية للمبحوثين على الفقرات المكونة لكل من محور بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة (البعد المالي ، بعد الزبائن ، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم و النمو) وكذا محور عوامل التقييم الاستراتيجي بأبعاده الأربعة (الهيكل التنظيمي ، الثقافة المؤسسية ، الفريق التنفيذي ، المناخ التنظيمي) .

عرض استجابات عينة الدراسة حول محور بطاقة الأداء المتوازن :

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد محور بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية.بعد التعلم و النمو) وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية :

دراسة درجة الموافقة

البعد الأول: البعد المالي:

جدول رقم (3-7) : يوضح استجابات أفراد العينة حول عبارات البعد المالي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
01	تعمل المؤسسة على تحسين المبيعات	1,46	0.701	قوي جدا	5
02	وضع تقارير سنوية للربح و الخسارة	2,00	0.907	قوي	1
03	وضع تقارير لأداء العمال في المؤسسة	1,51	0.562	قوي جدا	4
04	يتم وضع كافة الإيرادات في الحساب العام للمؤسسة	1,94	1.083	قوي	2
05	تهتم المؤسسة بسداد المستحقات للموردين في الوقت المناسب	1,80	0.933	قوي جدا	3
الاتجاه العام		1.742	0.837	قوي جدا	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS.

الفصل الثالث: دراسة مجمع الحليب ملبنة المنبع orolait

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن فقرات البعد الأول كانت موافق بشدة و تحصلت الفقرة رقم 02 على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.00 و انحراف معياري 0.907 وتليها العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي يساوي 1.94 و انحراف معياري 1.083 وهذا يدل على أنه يوجد ثقة متبادلة بين الإدارة و الموظفين و بين الموظفين فيما بينهم واحتلت الفقرة رقم 05 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي 1.80 وانحراف معياري قدره 0.933 ، في حين احتلت الفقرة رقم 03 المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته 1.51 وانحراف معياري 0.562 مما يدل على أن القيم السائدة في المؤسسة تساعد على العمل و احتلت الفقرة رقم 01 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته 1.46 وانحراف معياري 0.701. وبناء على المتوسط الحسابي العام للبعد الأول الذي يساوي 1.742 وانحراف معياري قيمته 0.837 ودرجة أهمية المعادلة قوي جدا ، ومنه نستنتج أن البعد المالي في المؤسسة يساعد على العمل ويعزز قيمة التعاون بين المستخدمين.

البعد الثاني: الزبائن.

جدول رقم (3-8) : يوضح استجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الزبائن

الترتيب	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
4	قوي جدا	0.877	1,77	تسعى المؤسسة لخدمة الزبائن بشكل عادل	01
5	قوي جدا	1.083	1,66	تسليم الطلبات في الوقت المحدد	02
2	قوي	1.022	2,11	يستطيع الزبون مقابلة المسؤول بسهولة	03
3	قوي	0.887	2,09	يجد الزبائن سهولة في الحصول على الخدمة	04
1	قوي	0.932	2,11	يوجد صندوق لشكاوى الزبائن	05
قوي		0.960	1.948	الاتجاه العام	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن فقرات البعد الثاني تتراوح مستوى أهميتها بين درجتي موافق وموافق بشدة و تحصلت الفقرة رقم 05 على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.11 و انحراف معياري 0.932 وتليها العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي يساوي 2.11 و انحراف معياري 1.022 وهذا يدل على

الفصل الثالث: دراسة مجمع الحليب ملبنة المنبع orolait

أن المؤسسة تلبي رغبات الزبون واحتلت الفقرة رقم 04 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي 2.09 وانحراف معياري قدره 0.887 ، في حين احتلت الفقرة رقم 02 على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته 1.66 وانحراف معياري 1.083 مما يدل على أن المؤسسة تولي اهتماما لأراء الزبائن ومقترحاتهم. وبناءا على المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني الذي يساوي 1.948 وانحراف معياري قيمته 0.960 ودرجة أهمية المعادلة قوي ، فإن بعد الزبائن له دور في الأداء .

البعد الثالث: العمليات الداخلية

جدول رقم (3-9) : يوضح استجابات أفراد العينة حول عبارات العمليات الداخلية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
01	يوجد للمؤسسة دليل عمليات واضح و معتمد	1,94	1.014	قوي	3
02	السرعة في تقديم الخدمة للمواطنين	1,71	0.926	قوي جدا	4
03	تحسين وتطوير قدرات ومهارات الموظف	1,57	0.608	قوي جدا	5
04	تعيد المؤسسة النظر في الإجراءات الداخلية بشكل مستمر	2,06	0.765	قوي	1
05	تقوم المؤسسة ببرمجة العمليات الإدارية والمالية فيها لتسهيل انجاز المهام	1,97	0.857	قوي	2
	الاتجاه العام	1.85	0.834	قوي	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه تحصلت الفقرة رقم 04 على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 2.06 و انحراف معياري 0.765 وتليها الفقرة رقم 05 بمتوسط حسابي يساوي 1.97 و انحراف معياري 0.857 وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى باستمرار لتحسين من طريقة إنتاجها واحتلت الفقرة رقم 01 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي 1.94 وانحراف معياري قدره 1.014 مما يؤكد دائما على تطوير أبعاد الداخلية، في حين احتلت الفقرة رقم 03 على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته 1.57 وانحراف معياري 0.608

الفصل الثالث: دراسة مجمع الحليب ملبنة المنبع orolait

وبناء على المتوسط الحسابي العام للبعد الثالث الذي يساوي 1.85 وانحراف معياري قيمته 0.834 ودرجة أهمية المعادلة قوي ، فإننا نستنتج بأن المؤسسة لديها توقعات تنظيمية تسعى إلى تحقيقها كتوفير الأمن داخل بيئة العمل وتوفير فرص التدريب والتكوين .

البعد الرابع: بعد التعلم و النمو

جدول رقم (3-10) : يوضح استجابات أفراد العينة حول عبارات بعد التعلم و النمو

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
01	تعمل المؤسسة على إرضاء العاملين	1,63	0.808	قوي جدا	5
02	وضع مبادرات من قبل الموظفين لتطوير العمل	1,92	0.985	قوي	2
03	وجود نظام حوافز معمول به داخل المؤسسة	1,83	1.071	قوي	3
04	تهدف عمليات التحسين و التطوير المستمر إلى تخفيض معدل هدر الوقت	1,97	0.891	قوي	1
05	عند غياب المسؤول تتم الأعمال بدون اضطراب	1,71	0.926	قوي جدا	4
	الاتجاه العام	1.812	0.936	قوي	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه تحصلت الفقرة رقم 04 على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 1.97 و انحراف معياري 0.891 وتليها الفقرة رقم 02 بمتوسط حسابي يساوي 1.92 و انحراف معياري 0.985 والتي تدل على أن المستخدمين راضين عن عملهم واحتلت الفقرة رقم 03 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي 1.83 وانحراف معياري قدره 1.071 والتي تدل على أن العمال راضين عن الطريقة التي ينظم بها العمل داخل المؤسسة في حين احتلت الفقرة رقم 01 على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته 1.63 وانحراف معياري 0.808

وبناء على المتوسط الحسابي العام للبعد الرابع الذي يساوي 1.812 وانحراف معياري قيمته 0.936 ودرجة أهمية المعادلة قوي ، فإننا نستنتج بأن المستخدمين راضين عن عملهم وعن الطريقة التي ينظم بها العمل داخل المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة مجمع الحليب ملبنة المنبع orolait

عرض استجابات عينة الدراسة حول محور الثاني عوامل التقييم الاستراتيجي :
تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد محور محور عوامل التقييم الاستراتيجي(الهيكل التنظيمي ، الثقافة المؤسسية ، الفريق التنفيذي، المناخ التنظيمي) وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:
عرض استجابات عينة الدراسة حول المحور الثاني عوامل التقييم الاستراتيجي.

البعد الأول: الهيكل التنظيمي

جدول رقم (3-11) : يوضح استجابات أفراد العينة حول عبارات الهيكل التنظيمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
01	تنظيم هيكل مبني على مفاهيم واضحة	1,96	1.043	قوي	2
02	وضوح كامل للأدوار و المسؤوليات	1,43	0.815	قوي جدا	5
03	علاقات عمل و إشراف واضحة و محددة	1,60	0.604	قوي جدا	4
04	هيكل تنظيمي يعزز روح الإبداع و الريادة	1,94	0.906	قوي	3
05	هيكل تنظيمي يحدد من الروتين و البيروقراطية	1,97	0.785	قوي	1
الاتجاه العام		1.78	0.830	قوي جدا	

المصدر :من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه تحصلت الفقرة رقم 05 على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 1.97 و انحراف معياري 0.785 وتليها الفقرة رقم 01 بمتوسط حسابي يساوي 1.96 و انحراف معياري 1.043 والتي تدل على أن مهام العمال واضحة واحتلت الفقرة رقم 04 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي 1.94 وانحراف معياري قدره 0.906 والتي تدل على تشجيع البداع و الاكتشاف داخل المؤسسة في حين احتلت الفقرة رقم 02 على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته 1.43 وانحراف معياري 0.815

الفصل الثالث: دراسة مجمع الحليب ملبنة المنبع orolait

وبناء على المتوسط الحسابي العام للبعد الأول الذي يساوي 1.78 وانحراف معياري قيمته 0.830 ودرجة أهمية المعادلة قوي جدا ، فإننا نستنتج بأن الهيكل التنظيمي للمؤسسة واضح و معمول به في الميدان.

البعد الثاني: الثقافة المؤسسية

جدول رقم (3-12) : يوضح استجابات أفراد العينة حول عبارات الثقافة المؤسسية

الترتيب	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
5	قوي جدا	0.657	1,46	ثقافة مؤسسية واقعية واضحة تحد من السياسات و الممارسات السلبية	01
4	قوي	0.822	1,83	ثقافة محفزة تشجع الابتكار و الإبداع و التفكير المستقبلي	02
2	قوي	0.954	1,97	ثقافة محفزة مدفوعة ب الأداء و العمل على تحقيق النتائج	03
3	قوي	0.968	1,94	ثقافة تشجع طرح و مناقشة الأفكار بحرية و شفافية	04
1	قوي	1.136	2,06	ثقافة تتعايش فيها العادات و الثقافات و التقاليد المختلفة	05
	قوي	0.904	1.852	الاتجاه العام	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه تحصلت الفقرة رقم 05 على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 2.06 و انحراف معياري 1.136 وتليها الفقرة رقم 03 بمتوسط حسابي يساوي 1.97 و انحراف معياري 0.954 والمرتبة الثالثة للفقرة 04 بمتوسط حسابي يساوي 1.94 وانحراف معياري قدره 0.968 والتي تدل على ان الثقافة المعمول بها داخل المؤسسة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة في حين احتلت الفقرة رقم 01 على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته 1.46 وانحراف معياري 0.657 وبناء على المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني الذي يساوي 1.852 وانحراف معياري قيمته 0.904 ودرجة أهمية المعادلة قوي ، فإننا نستنتج بأن الثقافة المؤسسية معمول بها نوعا ما.

الفصل الثالث: دراسة مجمع الحليب ملبنة المنبع orolait

البعد الثالث: الفريق التنفيذي

جدول رقم (3-13) : يوضح استجابات أفراد العينة حول عبارات الفريق التنفيذي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
01	فريق يتمتع بمقدورات تخطيطية و إمكانيات حيوية متنوعة	1,97	1.124	قوي	1
02	فريق يتميز بفعالته العالية في المجالات الإستراتيجية	1,66	0.482	قوي جدا	5
03	فريق يتميز بكفاءته العالية في المجالات التشغيلية	1,91	1.040	قوي	3
04	فريق يتمتع بفهم عميق لاحتياجات المتعاملين	1.94	0.887	قوي	2
05	فريق يضع أهداف و أولويات محددة و واضحة لوزارة الداخلية	1,83	0.785	قوي	4
الاتجاه العام للمعتقدات التنظيمية في المؤسسة		1.862	0.863	قوي جدا	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن فقرات المحور الثاني كانت أغلبيتها بدرجة موافق و تحصلت الفقرة رقم 01 على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 1.97 و انحراف معياري 0.124 وتليها الفقرة رقم 04 بمتوسط حسابي يساوي 1.94 و انحراف معياري 0.887 واحتلت الفقرة رقم 03 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي 1.91 وانحراف معياري قدره 1.040 والتي تدل على أن الفريق يتمتع بفعالية عالية في عملية الإنتاج في حين احتلت الفقرة رقم 02 على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته 1.66 وانحراف معياري 0.482 وبناءا على المتوسط الحسابي العام للبعد الثالث الذي يساوي 1.862 وانحراف معياري قيمته 0.863 ودرجة أهمية المعادلة قوي جدا ، فإننا نستنتج بأن الفريق يتمتع بفهم عميق للأدوار المطلوبة منه.

الفصل الثالث: دراسة مجمع الحليب ملبنة المنبع orolait

البعد الرابع: المناخ التنظيمي

جدول رقم (3-14) : يوضح استجابات أفراد العينة حول المناخ التنظيمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
01	أجواء تتسم بدرجة عالية من الابتكار و الإبداع	1,86	0.772	قوي	4
02	أجواء تتصف بانتشار عمليات التطوير و التحسين المستمر	1,91	0.818	قوي	3
03	أجواء تسمح للأفراد باتخاذ القرارات اللازمة بشكل جماعي	2,00	1.000	قوي	1
04	أجواء تتصف ب التحفيز و إدارة الأفراد بفعالية	1,97	1.071	قوي	2
05	أجواء تسمح بممارسة مختلف الأنماط و الأساليب الإدارية المعاصرة	1,74	1.010	قوي جدا	5
الاتجاه العام		1.896	0.934	قوي	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه تحصلت الفقرة رقم 03 على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 2.00 و انحراف معياري 1.000 وتليها الفقرة رقم 04 بمتوسط حسابي يساوي 1.97 و انحراف معياري 1.071 والتي تدل على تحفيز العمال من قبل المؤسسة واحتلت الفقرة رقم 02 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي 1.91 وانحراف معياري قدره 0.818 في حين احتلت الفقرة رقم 05 على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته 1.74 وانحراف معياري 1.010 وبناء على المتوسط الحسابي العام للبعد الرابع الذي يساوي 1.896 وانحراف معياري قيمته 0.934 ودرجة أهمية المعادلة قوي ، فإننا نستنتج بأن الأجواء الداخلية للمؤسسة تسمح بالإبداع و تطوير الأفراد.

الفصل الثالث: دراسة مجمع الحليب ملبنة المنبع orolait

مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

الخطوة الأولى : دراسة الصدق

جدول رقم (3-15) : معامل ألفا كرونباخ الكلي:

إحصائيات الموثوقية

ألفا كرونباخ	عدد العبارات
0,872	45

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

تم اختبار صدق أداة القياس و ثباتها حيث تحصلنا على نتيجة (0.872) ، وهي قيمة مرتفعة، حيث تدل على ثبات أداة القياس للاستمارة ككل وعدم تناقض الأسئلة مع بعضها البعض ، وأن الإستمارة تعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس العينة بنسبة 87%.

جدول رقم (3-16) : معامل ألفا كرونباخ لكل محور:

معامل الفا كرونباخ	المحاور	
0.829	بطاقة الأداء المتوازن	المحور الأول
0.886	عوامل التقييم الاستراتيجي	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن معاملات الثبات لمحاور الدراسة وأبعادها تقترب إلى الواحد (1) سواء للمتغير المستقل أو المتغير التابع حيث بلغت قيمة الفا كرونباخ بالنسبة لمحور بطاقة الأداء المتوازن (0.829) في المقابل ما قيمته (0.886) بالنسبة لمحور عوامل التقييم الاستراتيجي وهذا ما يدل على أن الاستمارة ثابتة و منه نستنتج صدق الاستبيان.

الفصل الثالث: دراسة مجمع الحليب ملبنة المنبع orolait

الخطوة الثانية : دراسة الارتباط

1- تحليل الفرضية الرئيسية:

يوجد ارتباط بين بطاقة الأداء المتوازن وعوامل التقييم الإستراتيجي لمؤسسة ملبنة المنبع بولاية سعيدة.
من أجل الإجابة على الفرضية الرئيسية لابد:

1-1- تحليل علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) والمتغير التابع (عوامل التقييم الإستراتيجي)

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) بين بطاقة الأداء المتوازن و عوامل التقييم الاستراتيجي في مؤسسة ملبنة المنبع بولاية سعيدة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) بين بطاقة الأداء المتوازن و عوامل التقييم الاستراتيجي في مؤسسة ملبنة المنبع بولاية سعيدة.

جدول رقم (3-17) : معامل الارتباط بيرسون بين بطاقة الأداء المتوازن و عوامل التقييم الاستراتيجي

الارتباط بيرسون		بطاقة الأداء المتوازن	عوامل التقييم الاستراتيجي
ارتباط بيرسون	1	0,434**	بطاقة الأداء المتوازن
مستوى الدلالة sig		0,009	
حجم العينة	35	35	
عوامل التقييم الاستراتيجي		0,434**	عوامل التقييم الاستراتيجي
ارتباط بيرسون		1	
مستوى الدلالة sig		0,009	
حجم العينة	35	35	

**علاقة إرتباطية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,01$

المصدر :من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن القيمة الاحتمالية (sig) : $0.009 < 0.01$ و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 كفرضية رئيسية التي تفيد بأنه يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين بطاقة الأداء المتوازن وعوامل التقييم الإستراتيجي في مؤسسة ملبنة المنبع بولاية سعيدة حيث أن معامل الارتباط كان موجب والذي بلغت قيمته 0.434 وهذا ما يعني أنه يوجد علاقة طردية قوية ما بين المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) و المتغير التابع(عوامل التقييم الإستراتيجي).

الفصل الثالث: دراسة مجمع الحليب ملبنة المنبع orolait

1-2- تحليل علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (عوامل التقييم الإستراتيجي) والمتغير التابع (أبعاد بطاقة الأداء المتوازن)

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين محور عوامل التقييم الإستراتيجي و أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة ملبنة المنبع بولاية سعيدة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين محور عوامل التقييم الإستراتيجي و أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة ملبنة المنبع بولاية سعيدة.

جدول رقم (3-18) : معامل الارتباط بين محور عوامل التقييم الإستراتيجي و أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

معامل الارتباط		عوامل التقييم الاستراتيجية	البعد المالي	بعد الزبائن	بعد العمليات الداخلية	بعد التعلم و النمو
ارتباط بيرسون	1	0,446	0,351°	0,445**	0,118	عوامل التقييم الاستراتيجية
مستوى الدلالة sig		0,526	0,039	0,007	0,498	
حجم العينة	35	35	35	35	35	
ارتباط بيرسون	0,446	1	0,214	0,236	-0,314	البعد المالي
مستوى الدلالة sig	0,526		0,218	0,173	0,066	
حجم العينة	35	35	35	35	35	
ارتباط بيرسون	0,351°	0,214	1	0,281	0,337°	بعد الزبائن
مستوى الدلالة sig	0,039	0,218		0,102	0,048	
حجم العينة	35	35	35	35	35	
ارتباط بيرسون	0,445**	0,236	0,281	1	0,017	بعد العمليات الداخلية
مستوى الدلالة sig	0,007	0,173	0,102		0,921	
حجم العينة	35	35	35	35	35	
ارتباط بيرسون	0,118	-0,314	,337°	0,017	1	بعد التعلم و النمو
مستوى الدلالة sig	0,498	0,066	0,048	0,921		
حجم العينة	35	35	35	35	35	

* علاقة ارتباطية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$

** علاقة ارتباطية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,01$

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: دراسة مجمع الحليب ملبنة المنبع orolait

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن كل معاملات الارتباط الخاصة بمحور عوامل التقييم الاستراتيجي و علاقته بالأبعاد جاءت كلها موجبة مما يدل على وجود علاقة ارتباط خطية قوية بين المتغير المستقل (أبعاد بطاقة الأداء المتوازن) و المتغير التابع (عوامل التقييم الاستراتيجي) و التي قد فاقت 30% إلى في بعد التعلم و النمو أي يوجد اثر عوامل التقييم الاستراتيجي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة ملبنة الحليب بولاية سعيدة و بما أنه يوجد هناك علاقة بين المتغيرين فإنه يمكن تحديد مستوى الأثر بين متغيريين

1-3- تحليل علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (عوامل التقييم الإستراتيجي) والمتغير التابع (أبعاد بطاقة الأداء المتوازن)

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين محور بطاقة الأداء المتوازن أبعاد عوامل التقييم الإستراتيجي في مؤسسة ملبنة المنبع بولاية سعيدة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين محور بطاقة الأداء المتوازن أبعاد عوامل التقييم الإستراتيجي في مؤسسة ملبنة المنبع بولاية سعيدة.

الفصل الثالث: دراسة مجمع الحليب ملبنة المنبع orolait

جدول رقم (3-19) : معامل الارتباط بين محور بطاقة الأداء المتوازن أبعاد عوامل التقييم الإستراتيجي

المناخ التنظيمي	الفريق التنفيذي	الثقافة المؤسسية	الهيكل التنظيمي	بطاقة الأداء المتوازن	معامل الارتباط	
0,295	0,324	0,330	0,488	1	ارتباط بيرسون	بطاقة الأداء المتوازن
0,086	0,057	0,053	0,279		مستوى الدلالة sig	
35	35	35	35	35	حجم العينة	
0,400*	0,171	0,179	1	0,488	ارتباط بيرسون	الهيكل التنظيمي
0,017	0,325	0,303		0,279	مستوى الدلالة sig	
35	35	35	35	35	حجم العينة	
0,169	0,116	1	0,179	0,330	ارتباط بيرسون	الثقافة المؤسسية
0,332	0,507		0,303	0,053	مستوى الدلالة sig	
35	35	35	35	35	حجم العينة	
0,531**	1	0,116	0,171	0,324	ارتباط بيرسون	الفريق التنفيذي
0,001		0,507	0,325	0,057	مستوى الدلالة sig	
35	35	35	35	35	حجم العينة	
1	0,531**	0,169	0,400*	0,295	ارتباط بيرسون	المناخ التنظيمي
	0,001	0,332	0,017	0,086	مستوى الدلالة sig	
35	35	35	35	35	حجم العينة	

* علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$

** علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,01$

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن كل معاملات الارتباط الخاصة بمحور بطاقة الأداء المتوازن و علاقته بأبعاد محور الثاني جاءت كلها موجبة مما يدل على وجود علاقة ارتباط خطية قوية بين المتغير المستقل (أبعاد عوامل التقييم الاستراتيجي) و المتغير التابع (بطاقة الأداء المتوازن) و التي قد فاقت 30% أي يوجد اثر بطاقة الأداء المتوازن على أبعاد عوامل التقييم الاستراتيجي في مؤسسة ملبنة الحليب بولاية سعيدة و بما أنه يوجد هناك علاقة بين المتغيرين فإنه يمكن تحديد مستوى الأثر بين المتغيرين.

الفصل الثالث: دراسة مجمع الحليب ملبنة المنبع orolait

الخطوة الثالثة : إختبار الفرضيات

أولاً: إختبار التوزيع الطبيعي

جدول رقم (3-20) : إختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	الأبعاد	إختبار z لسيمينوف	مستوى الدلالة sig
بطاقة الأداء المتوازن	البعد المالي	1.708	0.006
	بعد الزبائن	1.740	0.005
	بعد العمليات الداخلية	1.846	0.002
	بعد التعلم و النمو	1.699	0.006
عوامل التقييم الاستراتيجي	الهيكل التنظيمي	1.808	0.003
	الثقافة المؤسسية	1.399	0.040
	الفريق التنفيذي	1.146	0.144
	المناخ التنظيمي	1.676	0.007

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك أبعاد تتبع التوزيع الطبيعي و هناك من لا تتبع وذلك بنظر إلى مستوى الدلالة لكن بما أن أفراد العينة أكثر من 30 فإن العينة تتبع التوزيع الطبيعي حيث يمكننا الإنتقال إلى الخطوة الموالية.

ثانياً: إختبار TEST T

1-الفرضيات بالنسبة للمحاور وفروعها

المحور الأول : ويتضمن هذا المحور من الاستبيان المتغير المستقل، والمتمثل في بطاقة الأداء المتوازن وهو يحتوي على أربعة أبعاد والمتمثلة في:

- البعد الأول : يمثل البعد المالي، H_0 غير محقق. H_1 محقق
- البعد الثاني : يمثل بعد الزبائن، H_0 غير محقق. H_1 محقق
- البعد الثالث : يمثل بعد العمليات الداخلية H_0 غير محقق. H_1 محقق
- البعد الرابع : يمثل بعد التعلم و النمو، H_0 غير محقق. H_1 محقق

المحور الثاني : : ويتضمن هذا المحور من الاستبيان المتغير التابع، والمتمثل في عوامل التقييم الاستراتيجي وهو يحتوي على أربعة أبعاد والمتمثلة في:

- البعد الأول : يمثل الهيكل التنظيمي H_0 غير محقق. H_1 محقق

الفصل الثالث: دراسة مجمع الحليب ملبنة المنبع orolait

- البعد الثاني : يمثل الثقافة المؤسسية H_0 غير محقق. H_1 محقق
- البعد الثالث : يمثل الفريق التنفيذي H_0 غير محقق. H_1 محقق
- البعد الرابع : يمثل المناخ التنظيمي H_0 غير محقق. H_1 محقق

جدول رقم (3-21) : إختبار TEST T للمحاور

المحاور	الأبعاد	TEST T	درجة الحرية	مستوى الدلالة SIG
بطاقة الأداء المتوازن	البعد المالي	11,500	34	0,000
	بعد الزبائن	10,954	34	0,000
	بعد العمليات الداخلية	15,289	34	0,000
	بعد التعلم و النمو	13,095	34	0,000
عوامل التقييم الاستراتيجي	الهيكل التنظيمي	17,580	34	0,000
	الثقافة المؤسسية	17,670	34	0,000
	الفريق التنفيذي	16,992	34	0,000
	المناخ التنظيمي	10,208	34	0,000

بما ان الاحتمال اقل من 0.05 نرفض H_0 ونقبل H_1 وبالتالي كل الفرضيات موجبة ومحقة.

2- تحليل علاقة الأثر بين المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) والمتغير التابع (عوامل التقييم الإستراتيجي)

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) بين بطاقة الأداء المتوازن و عوامل التقييم الاستراتيجي في مؤسسة ملبنة المنبع بولاية سعيدة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) بين بطاقة الأداء المتوازن و عوامل التقييم الاستراتيجي في مؤسسة ملبنة المنبع بولاية سعيدة.

جدول رقم (3-22) : اختبار العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن و عوامل التقييم الاستراتيجي

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
بطاقة الأداء المتوازن	عوامل التقييم الاستراتيجي	6.289	0.000

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: دراسة مجمع الحليب ملبنة المنبع orolait

من خلال الجدول أعلاه نجد أن القيمة الاحتمالية (sig) = 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.01 وقيمة T المحسوبة قدرت بـ 6.289 وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، و نقبل بديلتها التي تفيد بأنه يوجد أثر بين بطاقة الأداء المتوازن و عوامل التقييم الاستراتيجي في المؤسسة .

2- تحليل علاقة الأثر بين المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) والمتغير التابع (بعد ثقافة المؤسسة)

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) بين بطاقة الأداء المتوازن و بعد الثقافة المؤسسية في مؤسسة ملبنة المنبع بولاية سعيدة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) بين بطاقة الأداء المتوازن و بعد الثقافة المؤسسية في مؤسسة ملبنة المنبع بولاية سعيدة.

جدول رقم (3-23) : اختبار العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن و بعد ثقافة المؤسسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
بطاقة الأداء المتوازن	ثقافة المؤسسة	5.499	0.006

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن القيمة الاحتمالية (sig) = 0.006 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.01 وقيمة T المحسوبة قدرت بـ 5.499 وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، و نقبل بديلتها التي تفيد بأنه يوجد أثر بين بطاقة الأداء المتوازن و بعد الثقافة المؤسسية في المؤسسة .

3- تحليل علاقة الأثر بين المتغير المستقل (عوامل التقييم الاستراتيجي) والمتغير التابع (بعد العمليات الداخلية)

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) بين عوامل التقييم الاستراتيجي و بعد العمليات الداخلية في مؤسسة ملبنة المنبع بولاية سعيدة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) بين عوامل التقييم الاستراتيجي و بعد العمليات الداخلية في مؤسسة ملبنة المنبع بولاية سعيدة.

الفصل الثالث: دراسة مجمع الحليب ملبنة المنبع orolait

جدول رقم (3-24) : اختبار العلاقة بين عوامل التقييم الاستراتيجي و بعد العمليات الداخلية

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
عوامل التقييم الاستراتيجي	بعد العمليات الداخلية	4.679	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن القيمة الاحتمالية (sig) = 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01 وقيمة T المحسوبة قدرت بـ 4.679 وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، و نقبل بديلتها التي تفيد بأنه يوجد أثر بين عوامل التقييم الاستراتيجي و بعد العمليات الداخلية في المؤسسة .

ثالثا : دراسة معامل الارتباط R

جدول رقم (3-25) : دراسة معامل الارتباط

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد R^2 ajusté	الخطأ المعياري للتقدير
بطاقة الأداء المتوازن	عوامل التقييم الاستراتيجي	0,577	0,333	0,429	0,329

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

ان قيمة معامل الارتباط (R) تساوي 0.577 فإنه يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين وذلك بنسبة خطأ معياري للتقدير 33% .

رابعا : اختبار نموذج الانحدار البسيط :

تحليل علاقة الأثر بين المتغيرين :

اختبار الفرضية الرئيسية:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين بطاقة الأداء المتوازن و عوامل التقييم الإستراتيجي في مؤسسة ملبنة المنبع بولاية سعيدة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين بطاقة الأداء المتوازن و عوامل التقييم الإستراتيجي في مؤسسة ملبنة المنبع بولاية سعيدة.

الفصل الثالث: دراسة مجمع الحليب ملبنة المنبع orolait

جدول رقم (3-26) : تحليل تباين خط الانحدار البسيط (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة
الانحدار	1,628	4	0,407	3,749	0,014
الخطأ المتبقي	3,256	30	0,109		
المجموع	4,884	34			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن مجموع مربعات الانحدار يساوي 1,628 و مجموع مربعات البواقي يساوي 3,256 أما مجموع المربعات الكلي يساوي 4,884 حيث قدرت درجة الحرية بـ 4 كما بلغت قيمة $F=3,749$ و قيمة $\text{sig} = 0.014 < 0.05$ أي نرفض H_0 ومنه نستنتج أن خط الانحدار يلائم معطيات الدراسة وصلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية التي تقيد بأنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن و عوامل التقييم الإستراتيجي في مؤسسة ملبنة المنبع بولاية سعيدة.

خامسا : حساب المعاملات

جدول رقم (3-27) : تحليل المعاملات

المحاور	المتغيرات (الأبعاد)	قيمة A	قيمة T	مستوى الدلالة sig
بطاقة الأداء المتوازن	الثابت	1,646	5,706	0,000
	البعد المالي	0,011	0,165	0,870
	بعد الزبائن	-0,017	-0,218	0,829
	بعد العمليات الداخلية	0,301	3,109	0,004
	بعد التعلم و النمو	-0,138	-2,077	0,046

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: دراسة مجمع الحليب ملبنة المنبع orolait

من خلال الجدول أعلاه نجد أن القيمة الاحتمالية (sig) = 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وقيمة T المحسوبة قدرت بـ 5.706 وقيمة A قدرت 1,646 أي أنه كلما ارتفعت قيمة A إرتفعت نسبة البعد المالي بـ 0.011 و كذلك ترتفع عند الأبعاد الأخرى بالنسب الموضحة في الجدول.

خلاصة الفصل :

لقد تعرضنا في هذا الفصل إلى معرفة أثر بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق عوامل التقييم الإستراتيجي في مؤسسة ملبنة المنبع (OROLAIT) بولاية سعيدة ، حيث عكست بطاقة الأداء المتوازن أثر ايجابي على عوامل التقييم الإستراتيجي ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الإستبان الذي وزع على عينة الدراسة ممثلة في موظفي مؤسسة ملبنة المنبع بولاية سعيدة والتي تحتوي على محورين بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة وعوامل التقييم الإستراتيجي بأبعادها المختلفة إذ هدفنا من خلالها الإجابة على الإشكالية الدراسة ، حيث استخدمنا في تحليل تلك الإستبيان أساليب إحصائية عديدة ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات ، واستنتجنا فيما يخص اختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ، تم التوصل إلى قبول الفرضية الرئيسية أنه يوجد أثر بين أثر بطاقة الأداء المتوازن و عوامل التقييم الإستراتيجي وكل فرضياتها الفرعية محققة لدى مؤسسة ملبنة المنبع (OROLAIT) بولاية سعيدة .



نتائج و

توصيات

عرض النتائج و التوصيات:

و توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات اتضحت من خلال تحليل وتفسير البيانات وسيتم عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى جانب مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة من خلال هذه النتائج ، وذلك على النحو التالي:

أولا :نتائج الدراسة :

لقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تخص هذه الدراسة والمتعلقة بالجانبين النظري و التطبيقي،والتي تم تقسيمها كالتالي:

1. النتائج النظرية :

والتي تم استخلاصها من خلال الإطار النظري للدراسة:

❖ تمثل بطاقة الأداء المتوازن أحد الأساليب الإدارية المقترحة لقياس وتقييم الأداء المالي، التشغيلي والإستراتيجي الخاص بالمؤسسات الإقتصادية .

❖ تمثل بطاقة الأداء المتوازن منظومة متكاملة من المقاييس المالية وغير مالية، تساند بعضها البعض وتحقق التفاعل والتكامل مع بعضها البعض، مثلها مثل الوظائف الرئيسية في المؤسسة (البعد المالي = الإدارة المالية، بعد الزبائن = الإدارة التسويقية، بعد العمليات الداخلية = إدارة الإنتاج، بعد التعلم والنمو = إدارة الموارد البشرية والتكنولوجية في المؤسسة). حيث تعمل المقاييس على تشخيص مقدار مساهمة الإدارة والأفراد والأنشطة المختلفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إليها المؤسسات الإقتصادية .

❖ تهتم بطاقة الأداء المتوازن بالأداء في الأجل القصير كما في الأجل الطويل، حيث تتضمن البطاقة مؤشرات كل من (الأداء المالي، رضا الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، المحيط البيئي والإجتماعي)، مصنفة إلى مؤشرات مالية وأخرى غير مالية.

❖ تلعب بطاقة الأداء المتوازن دورا أساسا في ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى أهداف وغايات قصيرة وطويلة الأجل، تم الربط بينها في إطار متكامل ومتناسق، تلخصه خارطة الإستراتيجية موضع التنفيذ.

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

❖ للخريطة الإستراتيجية قدرة على توضيح الصورة الإستراتيجية للمؤسسة، بشكل تخطيطي من خلال عرض مجموعة من العلاقات السببية والنتيجة التي تبين الترابط بين المكونات الإستراتيجية للمؤسسة .

- ❖ بطاقة الأداء المتوازن، من الأساليب والمنهاج الإدارية التي تتسم بالموضوعية والحياد، بسبب منهجها العلمي الذي ينطلق من رؤية عامة للمؤسسة وينتهي بتحديد المؤشرات المهمة التي تلخص الوضع العام عن المؤسسة.
 - ❖ بطاقة الأداء المتوازن ليست قالب محدد ويطبق بنفس الطريقة لجميع المؤسسات الاقتصادية، بل على العكس فإن قوتها تكمن في تميزها بالمرونة الكافية، تتيح للإدارة القدرة على تصميم بطاقة مميزة تتناسب تماما وإحتياجات المؤسسة، الأقسام الفرعية، أو موظفي المؤسسة.
- 2. النتائج التطبيقية :**

من خلال الدراسة الميدانية، وبعد القيام بتحليل كامل البيانات المتعلقة بالجداول السابقة تم التوصل إلى نتائج تمثلت فيما يلي:

- إن أهم نتيجة تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية هي أن بطاقة الأداء المتوازن لها علاقة تأثير في تحقيق عوامل التقييم الإستراتيجي التي تعمل على التأثير على أداء العاملين، حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ بين بطاقة الأداء المتوازن و عوامل التقييم الإستراتيجي لدى موظفي مؤسسة ملبنة المنبع (OROLAIT) بولاية سعيدة، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط (R) ب: 0.577 ومعامل التحديد (R^2) ب: 0.333
- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ بين بطاقة الأداء المتوازن وبعد الثقافة المؤسسية لدى موظفي مؤسسة ملبنة المنبع (OROLAIT) بولاية سعيدة، حيث قدر مستوى الدلالة 0.006 وهذا ما يدل على وجود علاقة قوية بين المتغيرين .
- وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ بين بطاقة الأداء المتوازن و عوامل التقييم الإستراتيجي لدى موظفي مؤسسة ملبنة المنبع (OROLAIT) بولاية سعيدة.
- خط الانحدار يلائم معطيات الدراسة وصلاحيه النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية التي تفيد بأنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن و عوامل التقييم الإستراتيجي في مؤسسة ملبنة المنبع بولاية سعيدة حيث بلغ مجموع مربعات الانحدار 1,628 و مجموع مربعات البواقي 3,256 أما مجموع المربعات الكلي يساوي 4,884 حيث قدرت درجة الحرية ب 4 كما بلغت قيمة $F=3,749$ و قيمة (sig) $0.014 > 0.05$

ثانيا: توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا يمكن اقتراح بعض التوصيات والتي تساهم في تطوير بطاقة الأداء المتوازن الذي تؤدي إيجابا إلى تعزيز و تحقيق التقييم الإستراتيجي لقياس الأداء منها:

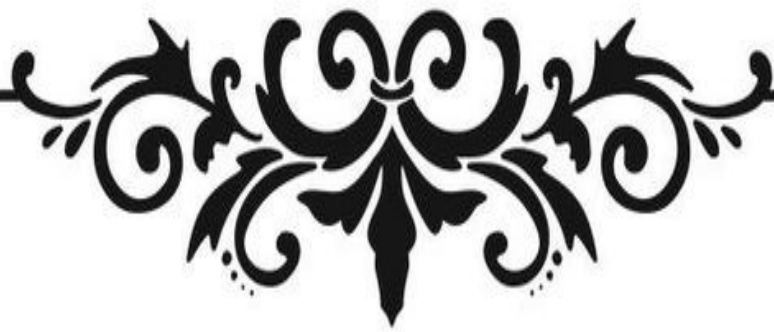
- ❖ ضرورة سعي مجمع الحليب إلى تبني هذا النموذج وتطبيقه بشكل متكامل، حيث يوفر هذا النموذج الأدوات الملائمة لقياس الأداء الاستراتيجي، وكذلك ضرورة العمل في ذات الوقت على تهيئة كل الظروف اللازمة، لتفعيل عملية تطبيقه، وذلك إذا ما أرادت هذه الشركات تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لديها .
- ❖ ضرورة أن يقوم مجمع الحليب بإعادة تشكيل الثقافة لديها مما يهيئ الظروف المناسبة داخلها لتقبل هذا النموذج ومن ثم تطبيقه.
- ❖ حيث إن نموذج القياس المتوازن للأداء يشكل أداة للقياس والإدارة، فمن الضروري أن يعمل مجمع الحليب على استخدامه كوسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقييم الأداء والحوافز .
- ❖ تدريب الموظفين في هذه المجمعات وتأهيلهم من خلال إشراكهم في دورات متخصصة للاطلاع على كيفية تصميم وتشغيل هذا النظام، وتعريفهم بالمزايا التي يحققها لهم تطبيقه بشكل متكامل.
- ❖ إستقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق هذا النموذج بشكل كفؤ وفعال في مجمع الحليب، وذلك بعد توفير الحوافز والمكافآت الضرورية، لتشجيعها على الإبداع والتميز.

ثالثا: أفاق المستقبلية:

- انطلاقا من النتائج التي تم التوصل إليها و التوصيات التي تم تقديمها يمكن طرح العديد من الإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها لتكون مشاريع بحثية مستقبلية ولعل أهمها :
- ❖ أثر التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأداء على إعداد بطاقة الأداء المتوازن.
 - ❖ دراسة وتحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات وأثرها على تحسين الأداء الإستراتيجي .
 - ❖ تأثير إدارة الأداء الإستراتيجي على ردود أفعال العاملين (المقاومة والصراع).
 - ❖ وأخيرا التعمق في دراسة الارتباط بين عوامل التقييم الإستراتيجي وأثره على تطوير بطاقة الأداء المتوازن.



خاتمة عامة



خاتمة:

قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي 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، إبتداءا من الإدارة العليا وإنهاءا بالعاملين في الاقسام ووحدات الإنتاج، ولكي تحقق العملية أهدافها المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق، وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج.



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

لهذا فإن عملية التقييم الإستراتيجي، تتطلب تصورا شاملا، وإستيعابا دقيقا، ووعيا عميقا لدى الإدارة العليا في المؤسسة وكافة صناع القرار فيها، بأن أداء المؤسسة هو محصلة متكاملة لنتائج أعمالها في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، والتي تشمل على :

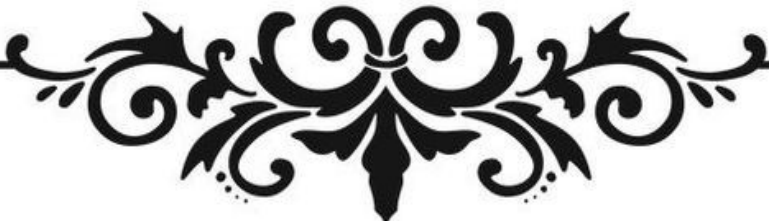
- أداء الأفراد في أقسام الإنتاج ووحدات العمل .
- أداء أقسام العمل ووحدات الإنتاج في إطار إستراتيجية المؤسسة .
- أداء المؤسسة في إطار إستراتيجيتها المسطرة والبيئة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية المحيطة بها

ومن أجل ربط كل هذه المتغيرات، عمد الفكر الحديث إلى إستخدام فلسفات ومداخل وأساليب وآليات إدارية حديثة تخدم توجهات المؤسسة في الإرتقاء بالأداء مستقبلا وإكتساب مزايا تنافسية، وبدأت هذه التقنيات بالتدخل في التصورات والتنبؤات المستقبلية للمؤسسة، من خلال قدرتها على رسم السياسات والإستراتيجيات التي تصيغها الإدارات بنماذج عديدة، تصبح خطوط عريضة لتوجهاتها ورؤيتها التي ترسمها لمواجهة التهديدات، أو إستغلال الفرص المتاحة لها.

وهنا تظهر أهمية الأساليب الإدارية في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي الذي تنتهجه أي مؤسسة إقتصادية، والتي تولد بيانات مختصرة ومفيدة، وتفسرها بطريقة بسيطة خالية من التعقيدات، يقوم بها الموظف العادي كما يقوم بها الخبير، تعتمد على مصطلحات عامة ومفهومة لدى جميع أفراد المؤسسة . ولأن الدراسة تناولت موضوع شمولية بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، من منطلق تمرير وتطبيق أفكار التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة، جنبا إلى جنب تطبيق مفاهيم وأفكار إدارة الأداء الإستراتيجي العام في المؤسسة.



قائمة المراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية

1- أولاً: الكتب:

1. أبو جزر حمد ، حمد أحمد : دورة منظمة المتعلقة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، أكاديمية الإدارة و السياسة للإدارات العليا - غزة ، فلسطين، 2012 .
2. إدريس ، وائل محمد صبحي ، و الغالبي ، طاهر محمد منصور ، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر ، ط1، عمان ، الأردن .
3. أثمار عبد الرزاق محمد : إستراتيجية التكامل و إعادة الهندسة و أثارها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، دار حامد ، عمان ، 2014.
4. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي و رمضان فهيم غربية : التخفيض الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، مصر ، 2006 .
5. طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس : سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي (1)- أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، دار زهران للنشر والتوزيع،الأردن،2009.
6. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: دراسات في الإستراتيجية و بطاقة الأداء المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007 .
7. وحيد رثعان الختاتنه ومنصور إبراهيم السعايدة: نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي /الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 37 ، العدد 2 ، 2010.
8. جمال خنشور: إثر قيمة الزبون والمفاهيم المحاذية لها على مردودية المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 10 ،الجزائر، نوفمبر 2006.
9. عبد الحميد أحمد أحمد شاهين: مدخل مقترح لتطوير مقياس الأداء المتوازن (BSC) كأحد الاتجاهات الحديثة للمحاسبة الإدارية مع دراسة ميدانية، مجلة الفكر المحاسبي، المجلد 7 ،العدد 2 ،مصر، 2003 .
10. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2009 .
11. سعد غالب ياسين: الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1،الأردن، 1998.

قائمة المصادر و المراجع

12. بومدين يوسف: إعتقاد بطاقة الأداء المتوازن البيئية كآلية لتأهيل بيئة منظمات الأعمال وتفعيل دورها في التنمية المستدامة، أبحاث إقتصادية وإدارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، عدد 14، الجزائر، ديسمبر 2013.
13. فايز سليم الحداد: الإدارة المالية، دار الحامد، ط2، الأردن، 2009.
14. أمين السيد أحمد لطفي: المراجعة البيئية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
15. جمال الدين المرسي وأحمد عبد الله اللطح: الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
16. عبد الحليم كراجة وآخرون: الإدارة والتحليل المالي، دار صفاء، الأردن، 2006 .
17. دريد كمال آل شبيب: مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة، ط2، الأردن، 2009.
18. محمد قدرى حسن: إدارة الأداء والتميز، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015.
19. مسلم علاوي السعد وآخرون: بطاقة العلامات المتوازنة- مدخل للإدارة المستدامة-، دار الكتب العلمية، ط1، لبنان، 2012.
20. منير شاكر محمد وآخرون: التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، دار وائل للنشر ، ط1، الأردن، 2005 .
21. وجدي حامد حجازي: التخطيط وإدارة السيولة النقدية، دار التعليم الجامعي، مصر، 2010 .
22. قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات : مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006.
23. أمين السيد أحمد لطفي: المراجعة البيئية، الدار الجامعية، مصر، 2005 .
24. محمد عباس بدوي: المحاسبة البيئية (بين النظرية والتطبيق)، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 2007.
25. وائل محمد صبحي إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 .
26. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: دراسات في الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 .

قائمة المصادر و المراجع

ثانيا: الرسائل و الأطروحات الجامعية:

1. العايب عبد الرحمان: التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الإقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، علوم إقتصادية، جامعة فرحات عباس "سطيف"، الجزائر، 2010/2011
2. عبد الوهاب سويسي: الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس بالإستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003 / 2004.
3. أحمد بن بشير بن محمد المدني: أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة _ دراسة حالة: الخطوط الجوية العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية في الفترة من: 2000 - 2008 ،_أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، بالمملكة العربية السعودية، 2009.
4. سعد علي ریحان المحمدي: العلاقة بين الخيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فعالية المؤسسة الصناعية: رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة سان كليمنتس العالمية، العراق.

ثالثا:المقالات و الملتقيات العلمية :

1. هشام فاروق الابياري : نحور إطار لتكامل بطاقة الاداء المتوازن و منهجية ستة يجمما الخالية في المنشآت الصناعية - دراسة تطبيقية -،مجلة التجارة و التمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، ع2 ، مصر ، 2001.
2. أحمد يوسف دودين ، معوقات استخدام بطاقة أداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث و دراسات الإنسانية ، المجلد التاسع ، ع2، الأردن ، 2009 .
3. حسين قاضي و آخرون : أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الأداء المصارف - دراسة تطبيقية في المصرف العقاري السوري - ، مجلة جامعة تيشرين للدراسات والبحوث الجامعية سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية ، م 29 ، ع 4 ، سوريا ، 2007.

4. وحيد رثان الختاتنه ومنصور إبراهيم السعايدة: مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي /الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 5 ،العدد 2009،1.
5. علي خلف سلمان الركابي وجلييلة عيدان الذهب: علي خلف سلمان الركابي وجلييلة عيدان الذهب: استعمال بطاقة العلامات المتوازنة لدعم التنمية المستدامة، المؤتمر العربي السنوي العام الأول "واقع مهنة المحاسبة بين التحديات والطموح"، بغداد، 16 -17 أبريل 2014 .
6. عبد الملوك مزهوده: التسيير الاستراتيجي للمؤسسات - مقارنة مفهومية وتحديات التنافسية-، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 04، 2006.
7. ماهر موسي درغام ومروان محمد أبو فضة: أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (دراسة ميدانية)، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية غزة، المجلد 17، العدد 2 .
8. علاء محمد ملو العين: إستخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الإستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، دراسات العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي/ الجامعة الأردنية، المجلد 42، العدد 1، 2015.
9. الهاللي الشربيني الهاللي وأماني السيد غور وأحمد فرد محمود: بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس عائد الاستثمار الفكري في مؤسسات التعليم العالي (تصور مقترح)، المؤتمر العلمي السنوي (العربي الخامس - الدولي الثاني)، الاتجاهات الحديثة في تطوير الاداء المؤسسي و الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، كلية التربية النوعية، المنصورة، مصر، 14 -15 أبريل 2010 .

قائمة المصادر و المراجع

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية

أولا: الكتب:

1. robert kaplan and david norton : the balanced scorcard translating strategy in action , harvaerd business review ,199,.
2. chuck hannabarger and other : balanced scorcard translating strategy for dummies , wiley publisheing , inc, canada,2007.
3. Philip Kotler and Kevin Lane Keller: Marketing management, Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA, 2006.
4. Robert Kaplan and David Norton: Strategy Maps- Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes-, Harvard Business School Press, Boston, 2004, p28
5. Paul R. Niven:Balanced Scorecard Step-By- Step For Government and nonprofit Agencies, John Wiley & Sons, Inc,New York, 2003.
6. Jessica Keyes:IMPLEMENTING THE IT BALANCED SCORECARD,Taylor and Francis Group,United States of America, 2005.
7. Mason Carpenter and Talya Bauer, Berrin Erdogan :Management Principles : Jupiterimages Corporation, USA, 2012.
8. Robert B. Carton and Charles W. Hofer: Measuring Organizational Performance, Edward Elgar Publishing, Inc, USA, 2006.
9. Gary A. Porterand Curtis L. Norton: Using Financial Accounting Information, South-Western, 7th Edition, USA, 2011.
10. Lyn M. Fraser And Aileen Ormiston; Understanding Financial Statements, Prentice Hall, 9th Edition, USA, 2010.
11. Robert Kaplan and David Norton : " Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" Harvard Business Review, January- February, 1996.

12. Christian C. Johnson and Irv Beiman : Balanced Scorecard for State-Owned Enterprises, Asian Development Bank, Philippines, 2007.
13. Stephen A. Ross And Others: Fundamentals of Corporate Finance, The McGraw-Hill Companies, 5th Edition, USA,2001.
14. Fredrick S. Hillier: Customer Satisfaction Evaluation,International Series in Operations Research & Management Science, Springer Science+Business Media, LLC, USA, 2010.
15. Michael Armstrong AndStephen Taylor: Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, Michael Armstrong, Thirteenth edition, USA, India, 2014.

ثانيا: الرسائل و الأطروحات الجامعية:

1. Leoni Julyan, The balanced scorecard as a performance measurement tool for the south african government's upgrading of informal settlements programme,University of south african, submitted in accordance with the requirements for the degree of doctor of Commerce in the subject accounting, June 2011.
2. Saleh Abdulrahman Al Thunaiyan : Exploring the use of the Balanced Scorecard (BSC) in the healthcare sector of the kingdom of Saudi Arabia: rhetoric and reality, submitted for the degree of Doctor of Philosophy, Unpublished Ph, School of Management University of Bradford, UK, 2013.

ثالثا:المقالات و الملتقيات العلمية :

1. Juan Solano and other : system quality management using balanced scorecard , managing the corporate organization in the 21 st century eighth americas conference on information systems,2002,venezuela.
2. Ray Sarbapriya , balanced vision from balanced scorecard for corporate strategic management journal of expert systems , vol ,1,no,1,2012.



ملاحق

ملحق رقم (01): يبين استبيان الدراسة.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

قسم: العلوم الاقتصادية

إستبيان الدراسة

التقييم الاستراتيجي لقياس أداء المؤسسات بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن

دراسة ميدانية على مجمع الحليب ملبنة المنبع orolait سعيدة

تحت إشراف الأستاذ:

بن سكران البودالي

من إعداد الطالبين:

نجاوي الحاج

بوترفاس بلال عماد الدين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

سيدي الفاضل سيدي الفاضلة

يقوم الطالبين بإعداد مذكرة لنيل شهادة ماستر بعنوان: التقييم الإستراتيجي لقياس أداء المؤسسات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، حيث تهدف الدراسة إلى تحديد أثر الادارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات الاقتصادية وفي سبيل ذلك فإننا نتوقع منكم المساهمة الجادة في إنجاح هذه الدراسة. نرجو التفضل بالاطلاع وبيان الرأي والتدقيق لهذا الاستبيان كما نؤكد لكم أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستتعامل بسرية تامة ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي لا غير.

شاكرين لكم مقدما جهودكم وحسن تعاونكم

الملاحق

ضع العلامة (X) أمام العبارة المناسبة

• البيانات الشخصية:

• الجنس: ذكر أنثى

• السن:

من 18 إلى 29 سنة من 30 إلى 39 سنة من 40 إلى 60 سنة

أكثر من 20 سنة

• المستوى:

أقل من ثانوي ثانوي ليسانس ماجستير ماجستير

• الخبرة المهنية:

أقل من 4 سنوات من 5 إلى 09 سنوات من 10 إلى 20 سنة

• الوظيفة:

إدارة التخطيط إدارة الموارد البشرية التسويق

محاسبة ومالية إدارة الإنتاج أخرى

المحور الأول: بطاقة الأداء المتوازن

الرقم	العبارات	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1- البعد المالي					
1	تعمل المؤسسة على تحسين المبيعات				
2	وضع تقارير سنوية للربح و الخسارة				
3	وضع تقارير لأداء العمال في المؤسسة				
4	يتم وضع كافة الإيرادات في الحساب العام للمؤسسة				
5	تهتم المؤسسة بسداد مستحقات المودين في الوقت المناسب				

الملاحق

2- بعد الزبائن

					6	تسعى المؤسسة لخدمة الزبائن بشكل عادل
					7	تسليم الطلبات في الوقت المحدد
					8	يستطيع الزبون مقابلة المسؤول بسهولة
					9	يجد الزبائن سهولة في الحصول على الخدمة
					10	يوجد صندوق لشكاوى الزبائن

3- بعد العمليات الداخلية

					11	يوجد للمؤسسة دليل عمليات واضح و معتمد
					12	السرعة في تقديم الخدمة للمواطنين
					13	تحسين و تطوير قدرات و مهارات الموظف
					14	تعيد المؤسسة النظر في الإجراءات الداخلية بشكل مستمر
					15	تقوم المؤسسة ببرمجة العمليات الإدارية و المالية فيها لتسهيل إنجاز المهام

4- بعد التعلم و النمو

					16	تعمل المؤسسة على إرضاء العاملين
					17	وضع مبادرات من قبل الموظفين لتطوير العمل
					18	وجود نظام حوافز معمول به داخل المؤسسة
					19	تهدف عمليات التحسين و التطوير المستمر إلى تخفيض معدل هدر الوقت
					20	عند غياب المسؤول في المؤسسة تتم الأعمال بدون إضطراب

المحور الثاني: عوامل التقييم الإستراتيجي

1- الهيكل التنظيمي:

					1	تنظيم هيكل مبني على مفاهيم واضحة
					2	وضوح كامل للأدوار و المسؤوليات

الملاحق

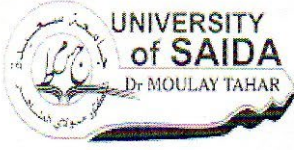
					علاقات عمل واضحة و محددة	3
					هيكل تنظيمي يعزز روح الإبداع و الريادة	4
					هيكل تنظيمي يحدد من الروتين و البيروقراطية	5
2- الثقافة المؤسسية						
					ثقافة مؤسسية واقعية واضحة تحد من السياسات و الممارسات السلبية	6
					ثقافة محفزة تشجع الابتكار و الإبداع و التفكير المستقبلي	7
					ثقافة محفزة مدفوعة بالأداء و العمل على تحقيق النتائج	8
					ثقافة تشجع طرح و مناقشة الأفكار بحرية و شفافية	9
					ثقافة تتعايش فيها العادات و الثقافات و التقاليد المختلفة	10
3- الفريق التنفيذي						
					فريق يتمتع بمقدرات تخطيطية و إمكانيات حيوية و متنوعة	11
					فريق يتميز بفعاليتها العالية في المجالات الإستراتيجية	12
					فريق يتميز بكفاءته العالية في المجالات التشغيلية	13
					فريق يتمتع بفهم عميق لاحتياجات المتعاملين	14
					فريق يضع أهداف و أولويات محددة وواضحة لوزارة الداخلية	15
1- المناخ التنظيمي:						
					أجواء تتسم بدرجة عالية من الابتكار و الإبداع	16
					أجواء تتصف بانتشار عمليات التطوير و التحسين المستمر	17
					أجواء تسمح للأفراد بإتخاذ القرارات اللازمة بشكل جماعي	18
					أجواء تتصف بتحفيز و إدارة الأفراد بفعالية	19
					أجواء تسمح بممارسة مختلف الأنماط و الأساليب الإدارية المعاصرة	20

ملحق رقم (02): برنامج spss

Fichier Edition Affichage Données Transformer Analyse Marketing direct Graphiques Utilitaires Fenêtre Aide											
	Nom	Type	Largeur	Décimales	Libellé	Valeurs	Manquant	Colonnes	Align	Mesure	Rôle
1	الجنس	Numérique	8	0		{1, ذكر}...	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↘ Entrée
2	السن	Numérique	8	0		{1, 18-29}...	Aucun	8	☰ Droite	Ordinales	↘ Entrée
3	المستوى	Numérique	8	0		{1, أقل من ...}	Aucun	8	☰ Droite	Ordinales	↘ Entrée
4	الخبرة	Numérique	8	0		{1, أقل من 4}...	Aucun	8	☰ Droite	Ordinales	↘ Entrée
5	الوظيفة	Numérique	8	0		{1, ادارة و ...}	Aucun	8	☰ Droite	Ordinales	↘ Entrée
6	س1	Numérique	8	0	تعمل المؤسسة على ...	{1, موافق بشدة}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
7	س2	Numérique	8	0	وضع تقارير سنوية ...	{1, موافق بشدة}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
8	س3	Numérique	8	0	وضع تقارير لاداء ...	{1, موافق بشدة}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
9	س4	Numérique	8	0	وضع كافة الارادات ...	{1, موافق بشدة}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
10	س5	Numérique	8	0	تهتم المؤسسة بسداد ...	{1, موافق بشدة}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
11	س6	Numérique	8	0	سعى المؤسسة لخدمة ...	{1, موافق بشدة}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
12	س7	Numérique	8	0	إيم الطلبات في الوقت ...	{1, موافق بشدة}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
13	س8	Numérique	8	0	يستطيع الزبون مقابلة ...	{1, موافق بشدة}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
14	س9	Numérique	8	0	جد الزبائن سهولة في ...	{1, موافق بشدة}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
15	س10	Numérique	8	0	وجد صندوق لشكاوى ...	{1, موافق بشدة}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
16	س11	Numérique	8	0	يوجد للمؤسسة دليل ...	{1, موافق بشدة}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
17	س12	Numérique	8	0	سرعة في تقديم الخدمة ...	{1, موافق بشدة}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
18	س13	Numérique	8	0	اسين و تطوير فترات ...	{1, موافق بشدة}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
19	س14	Numérique	8	0	يد المؤسسة النظر في ...	{1, موافق بشدة}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
20	س15	Numérique	8	0	تقوم المؤسسة ببرمجة ...	{1, موافق بشدة}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
21	س16	Numérique	8	0	تعمل المؤسسة على ...	{1, موافق بشدة}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
22	س17	Numérique	8	0	ضع مبادرات من قبل ...	{1, موافق بشدة}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
23	س18	Numérique	8	0	وجود نظام حوافز ...	{1, موافق بشدة}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
24	س19	Numérique	8	0	تهنئ عملية تحسين و ...	{1, موافق بشدة}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
25	س20	Numérique	8	0	غير المرادف ...	{1, موافق بشدة}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée

Vue de données **Vue des variables**

ملحق رقم (03): طلب استقبال



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة سعيدة د. مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الرقم: 174/1.../ق ع إ ق / ك ع اق ، ع تج ، ع تس / ج س / 2022

إلى السيد: مدير مؤسسة مجمع الحليب ملبنة الحليب سعيدة

الموضوع: طلب استقبال

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة؛ بطلب استقبال ومساعدة الطالب(ة):

- الطالب(ة): بوترفاس بلال عماد الدين : مسجل(ة) في السنة الثانية ماستر تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات.

- الطالب(ة): نجادي الحاج : مسجل(ة) في السنة الثانية ماستر تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

بتسهيل عملية دخولهم إلى المؤسسة التي تشرفون عليها، وتمكينهم من الاطلاع على

كل ما يساعدهم لإنجاز بحثهم؛ وذلك حسب القانون الداخلي المتبع لديكم؛ وهذا حتى يتسنى لهم

التحضير الجيد لإعداد البحث .

في الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

حررت) بسعيدة في: 4 مارس 2022.....

