

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة - سعيدة -



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص : طرق الكمية المطبقة في التسيير

بعنوان

التشخيص الاستراتيجي وقياس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

دراسة حالة: مؤسسة الوطنية مواد التنظيف والصيانة مجمع ENAD

وحدة Shymeca

إعداد الطالبين:

تحت اشراف الاستاذة:

- بن عيسى وردة

طبي نادية

- غزلي ابتسام

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ.....رئيسا

الأستاذ طبي بومدين.....مشرفا ومقررا

الأستاذعضوا مناقشا

السنة الجامعية: 1436 - 1437هـ / 2015 - 2016م

المخلص:

تعد عملية قياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية من المواضيع الهامة نتيجة التغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية، حيث نجد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة التي تساعد في عملية التقييم مما يستدعي الاهتمام بها، إن الهدف من هذا الموضوع هو معرفة كيف يتم التشخيص الاستراتيجي وقياس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة مواد التنظيف والصيانة.

ومن بين أهم النتائج التي توصلنا إليها أن المؤسسة تعتمد على أدوات التقييم التقليدية التي تعد في مجملها أدوات تركز على المحور المالي ومحور العملاء فقط.

وعلى هذا الأساس نقترح ضرورة تبني الأساليب الحديثة في الإدارة والابتعاد عن الأساليب التقليدية التي لا تتكيف مع متطلبات البيئة والمستجدات التي تحدث.

الكلمات المفتاحية: قياس الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، المحور المالي، محور العملاء، التشخيص الاستراتيجي.

Résumé :

Le processus d'évaluation et mesure de la performance dans les institutions économiques des sujets aussi importants que la suite des changements imposés par l'environnement extérieur, où l'on retrouve le tableau de bord prospectif des outils de suivi de la gestion moderne qui aident dans le processus d'évaluation , qui demande de l'attention, que le but de ce sujet et de savoir comment contribuer à diagnostique stratégie et mesure de la performance de l'utilisation de la Balance scorecard dans ENAD SHYMECA .

Parmi les plus importants de nos constatations que l'institution repose sur les outils de l'évaluation traditionnels ce qui est dans ses outils de de intégralité sur la base du centre financier et axe les seuls clients.

Sur tête base nous proposons n'obligation de pratiquer les méthodes moderne dans l'administration et quitter les anciennes méthodes qui ne s'adopte plus a l'exigence d'environnement et les nouveaux.

Mots- clés :

Mesure de la performance, Balance Scorecard, l'axe financier , l'axe de clients diagnostique stratégie.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	شكر والاهداء
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة عامة
الفصل الأول: التشخيص الاستراتيجي وقياس الأداء		
2	تمهيد
3	1. I ماهية التشخيص
3	1.1. I عموميات حول التشخيص
3	2.1. I مفهوم التشخيص
4	3.1. I أنواع التشخيص
5	4.1. I المكلف بالتشخيص وأهميته
7	2. I تعريف الاستراتيجية
7	3. I خصائص التشخيص الاستراتيجي
8	4. I مرتكزات التشخيص الاستراتيجي
10	5. I التشخيص الداخلي والخارجي
11	6. I مراحل التشخيص الاستراتيجي
12	7. I عموميات حول الأداء
12	1.7. I تعريف الأداء
14	2.7. I العوامل المؤثرة على مستوى الأداء
15	3.7. I مقاييس الأداء
15	4.7. I أنواع الأداء
16	8. I تقييم الأداء
16	1.8. I مفهوم تقييم الأداء
16	2.8. I خطوات عملية تقييم الأداء

17 أهمية عملية تقييم الأداء	3 .8. I
18 قياس الأداء	9. I
18 مؤشرات قياس الأداء	1 .9. I
19 أهمية قياس الأداء	2 .9. I
19 مستويات قياس الأداء	3 .9. I
20 قياس الأداء على المستوى الكلي	أ.3 .9. I
21 قياس الأداء على المستوى الوظيفي	ب.3 .9. I
23 قياس الأداء على المستوى الفردي	ج.3 .9. I
24 طرق ووسائل قياس الأداء	4 .9. I
24 أسلوب أصحاب المصالح	1 .4 .9. I
24 أسلوب لوحه القيادة وأسلوب القيمة الاقتصادية المضافة	2 .4 .9. I
25 أسلوب بطاقة الأداء المتوازن	3 .4 .9. I
26 خاتمة الفصل الأول	

الفصل الثاني : بطاقة الأداء المتوازن

28 تمهيد	
29 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن	1. II
29 التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن	1.1. II
30 تعريف بطاقة الأداء المتوازن	2 .1. II
31 مكونات ووظائف ومميزات بطاقة الأداء المتوازن	2. II
31 مكونات بطاقة الأداء المتوازن	1 .2. II
32 وظائف بطاقة الأداء المتوازن	2 .2. II
33 مميزات بطاقة الأداء المتوازن	3 .2. II
34 أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن	3. II
34 أهمية بطاقة الأداء المتوازن	1 .3. II
35 أهداف بطاقة الأداء المتوازن	2 .3. II
35 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	4. II
36 البعد المالي	1 .4. II
36 محور العملاء	2 .4. II
37 بعد العمليات الداخلية	3 .4. II

38 بعد التعلم والنمو	4.4. II
39 البعد الاجتماعي والبيئي	5.4. II
41 الصعوبات المرافقة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن	5. II
42 خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن	6. II
45 علاقة بطاقة الأداء المتوازن الاستراتيجية	7. II
46 خاتمة الفصل الثاني	
الفصل التطبيقي: دراسة حالة مؤسسة مواد التنظيف والصيانة		
48 تمهيد	
49 ملحة عامة عن مؤسسة مواد التنظيف والصيانة ENAD	1. III
49 ملحة تاريخية عن المؤسسة	1.1. III
49 التعريف بالمؤسسة الأم	2.1. III
50 وحدة Enad shymeca سعيدة	2. III
52 الهيكل التنظيمي للمؤسسة	3. III
56 منهجية الدراسة	4. III
57 الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة مواد التنظيف والصيانة	5. III
57 الأهداف الاستراتيجية للمنظور المالي	1.5. III
59 الأهداف الاستراتيجية الخاصة بمنظور العملاء	2.5. III
61 الأهداف الاستراتيجية الخاصة بمنظور العمليات الداخلية	3.5. III
64 الأهداف الاستراتيجية الخاصة بمنظور التعلم والنمو	4.5. III
66 الأهداف الاستراتيجية الخاصة بمنظور المجتمع	5.5. III
76 خاتمة الفصل التطبيقي	
78 خاتمة عامة	
81 قائمة المراجع	
87 الملاحق	

مقدمة الفصل

تعتبر عملية قياس وتقييم الأداء من أهم العمليات التي تعتمد عليها المؤسسة، لتحديد وتقييم مدى نجاحها في تحقيق أهدافها حيث تتيح هذه العملية الكشف عن سلامة أداء مختلف الوظائف ومحاولة تحسين الأداء الغير جيد للوصول إلى تطوير الأداء الكلي، وذلك بالاستناد على التشخيص الاستراتيجي الذي يعتبر أحد الموضوعات الهامة في إعداد الاستراتيجيات، حيث يتوقف عليه جمع المعلومات واكتشاف التهديدات والفرص، وتحديد آثارها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فعلى كل المؤسسات إذا أرادت البقاء والنمو أن تنظر إلى الأمام وتنمي استراتيجيات لمقابلة الظروف المتغيرة والمتجددة، فأى مؤسسة تعمل في ظل بيئية معينة تخضع للعديد من المتغيرات المستمرة، وهذه التغيرات قد تتيح للمؤسسة فرص يمكن استغلالها أو تهديدات تحاول تفاديها.

وعليه سنتعرض في هذا الفصل:

- ✓ مفاهيم حول التشخيص؛
- ✓ ماهية الاستراتيجية والتشخيص الاستراتيجي.
- ✓ عموميات حول الأداء؛
- ✓ تقييم الأداء ومستويات قياسه.

I - 1) ماهية التشخيص:

I - 1-1) عموميات حول التشخيص:

امتد مفهوم التشخيص إلى مجال الإدارة والتسيير خلال سنوات السبعينات وعرف تطورا هاما مع بداية الأزمة الاقتصادية العالمية، وإذا كان تعريف التشخيص في المجال الطبي، غرضه، أنواعه، منهجيته ونطاق استعماله واضحا، فإن الوضع يختلف في مجال علم الإدارة، ففي المجال الطبي، التشخيص يعني التعرف على المرض الكامن لدى المريض بدقة كبيرة، ومن ثم وصف العلاج المناسب، انطلاقا من تحديد أعراض الحالة، والطبيب لا يكتفي هنا بتحديد المشكلة ومعالجتها، بل يتعداها، ذلك إلى اتخاذ التدابير الوقائية لتجنب أي مشاكل أخرى متصلة بها في المستقبل.

والتشخيص في المؤسسة كذلك يعطي وصفا واضحا لصحتها العامة، يليه اتخاذ التدابير الكافية لضمان بقائها وتنميتها، فالبيئة الاقتصادية للمؤسسة تشاركها مع العديد من المؤسسات الأخرى، والبقاء في هذه البيئة يكون فقط من خلال تطوير أعمالها، وصمودها وقدرتها على المنافسة، كما يقود التشخيص أيضا إلى التعرف على الاجراءات التي يمكن اتخاذها لضمان القدرة على المنافسة في هذه البيئة.¹

I - 1-2) مفهوم التشخيص :

يرجع الكتاب أصل كلمة تشخيص Diagnostic إلى الكلمة اليونانية دياغو ستيكوس، حيث اشتقت منها والتي تعني القدرة على التمييز.²

أما الجمعية الفرنسية للتقييس AFNOR فتعرف التشخيص على أنه فحص طوعي لوحدة (شخص، وظيفة، مؤسسة...)، وفقا لمجموعة من المعايير التي يعتمد عليها الخبر للكشف عن الاختلالات وأعراضها وتحديد أسباب تلك الاختلالات ثم تقديم التوصيات.³

¹طالب أحمد دنيا، "مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بسكرة"، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، 2013 - 2014، ص 31.

²قواربة بلشير، "نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في اعداد استراتيجية المؤسسة"، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة -، 2013-2014، ص 96.

³Vincent Plauchu , Akim Tairou , « **Méthodologie du diagnostic d'entreprise** », édition l'harmattan , Paris , France , Avril 2008 , P 14 .

I-1-3) أنواع التشخيص:

هناك عدة أنواع للتشخيص، نذكر منها:¹

- 1) **التشخيص الشامل:** وهو تشخيص عام، يشمل المؤسسة ككل، أي أنه يشمل التشخيص المالي، والاستراتيجي والتنظيمي وتشخيص الموارد البشرية، والادارة ولا يهدف لإجراء تحليل جزئي، بل يسعى إلى الحصول على رؤية شاملة لوضعية المؤسسة ككل، ويكون هذا التشخيص عادة نقطة انطلاق لتشخيصات أخرى فرعية أكثر عمقا ودقة، متى دعت الحاجة لذلك.
 - 2) **التشخيص المالي:** وهو تشخيص الوضع المالي للمؤسسة يتعلق بالربحية والسيولة، وهو من أكثر أنواع التشخيص مزاولة في المؤسسة، يتم اجراءه سواء في مؤسسات الأعمال أو في البنوك.
 - 3) **التشخيص الوظيفي:** يقتصر هذا التشخيص على وظيفة عمل واحد (الموارد البشرية، الانتاج، تسويق...)، عادة ما يتم بناء على طلب من الادارة عند ملاحظة قصور في الوظيفة، أو ضعف في الأداء بعد عملية تدقيق ومراجعة للوظائف، وبالتالي فهو ينطوي، على إعادة تصحيح مسار الأعمال وتنظيمها بشكل دائم .
 - 4) **التشخيص الاستراتيجي:** هو الحصول على صورة واضحة وشاملة للوضعية الحالية للمؤسسة، ذلك من خلال توفير كم كافي من المعلومات التي تتميز بالشمولية ومصنفة حسب أهميتها بالنسبة للمؤسسة، حتى يمكن استعمالها في وضع أو تصحيح استراتيجية المؤسسة.
- والجدول الموالي يبين أهم الفروقات بين التشخيص الاستراتيجي، والتشخيص الوظيفي.

¹ طالب أحمد دنيا ، مرجع سبق ذكره ، ص ، ص ، 32 ، 33 .

الجدول رقم (1-1): أهم الفروقات بين التشخيص الاستراتيجي والتشخيص الوظيفي

التشخيص	الاستراتيجي	الوظيفي
الاسئلة الواجب طرحها	- هل تقوم المؤسسة بما يجب ؟ - هل الاستراتيجية المتبعة فعالة ؟	- هل تؤدي المؤسسة وظائفها كما يجب ؟ - هل يتم تطبيق الاستراتيجية بشكل جيد ؟
طريقة أداء العمل	- تغيير الموضع الاستراتيجي - تغيير سياسات المؤسسة	- الاستفادة الكاملة من الموقع الاستراتيجي يتم اختياره - تحسين تنفيذ الاستراتيجية
نوع القرارات الواجب اتخاذها والتوصيات المقترحة	- قرارات استراتيجية - قرارات تغيير استراتيجية	- قرارات تصحيحية - قرارات توجيهية - قرارات تنظيمية - قرارات رقابية

Source : Vincent Plauchu ,Akim Tairou, op cit, p22

I . 4-1) المكلف بالتشخيص وأهميته:

1) المكلف بالتشخيص :¹

يقوم بالتشخيص الاستراتيجي الكفاءات على شكل هيئات من الداخل وهيئات من الخارج، وعلى العموم فان المكلف بالتشخيص هم الكفاءات من الموارد البشرية للمؤسسة والمسيرين الفعالين والذين تتوفر فيهم الكفاءة والفعالية، وذلك قصد البحث والحصول على المعلومات التي تمكن المؤسسة من القدرة على التكيف ومواجهة التغيرات البيئية، فالإدارة الاستراتيجية في ارتباط دائم مع بيئتها وقصد محاولة التنبؤ بجوانب القصور والضعف الحالية والتهديدات المتوقعة قصد تهيئة المناخ المناسب للتعامل معها والحد منها أو القضاء عليها، وحالة اليقين لا بد أن تجعل الادارة الفعالة تعمل على جعل التشخيص ذا طابع تفاعلي وقائي وليس علاجي.

¹ المرجع السابق ، ص 63 .

ويتطلب تحقيق استمرارية التشخيص العديد من المقومات:

- بناء تنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى الأعضاء المكلفين بالتشخيص بما يمكنه من تحليل المتغيرات البيئية بجداد وموضوعية؛
- تطوير النظام الاداري واعداد الأنظمة ووضع السياسات؛
- تصميم وربط نظام الحوافز بعملية التشخيص الاستراتيجي.

(2) أهمية التشخيص:

تبحث العديد من المؤسسات ذات المستوى التسييري العالي عن أدوات تمكنها من رقابة استراتيجية شبه دائمة تجنبها المفاجئات وتمنحها امكانية تحسين القيادة والقدرة على التصرف بسرعة، حيث أن تسيير عملية التشخيص الاستراتيجي في هذه المؤسسات هي عملية دائمة، تترجم بمراجعة دورية منتظمة، وتهدف عملية التشخيص الاستراتيجي إلى الكشف عن مدى تحقيق الأداء في المؤسسة ومدى ملائمة المؤسسة لمحيطها، والتشخيص الاستراتيجي من شأنه أن يدرس العوامل الداخلية والخارجية التي تؤهل أو تعوق النمو السليم للمؤسسة.¹

ولخص آخرون مبررات التحليل والتشخيص بقولهم أن المديرين يقومون بانتظام بتحليل البيئة وتشخيصها لامتلاك عواملها تأثيرات أولية في تغيير الاستراتيجية، مع مراعاة تغيرات البيئة الايجابية منها والسلبية، فضلا عن اعطائها للاستراتيجيين وقتا لتوقع فرص بناء تؤمن استجابات مثالية لها، وتساعد في تطوير نظام لمواجهة التهديدات أو تطوير استراتيجية لمقابلتها وتحقيق ميزة المؤسسة.²

¹ طالب أحمد دنيا ، مرجع سبق ذكره ، ص 37 .

² نعمة عباس حضير الخفاجي ، " الادارة الاستراتيجية : المداحل والمفاهيم والعمليات " ، الأردن ، مكتبة دار الثقافة ، 2010 ، ص 107 .

I - 2) تعريف الاستراتيجية:

ترجع جذور كلمة استراتيجية إلى كلمة Strategos باللغة اليونانية "كيفية قيادة الجنرال للحرب"، وانطلاقاً من الجذور العسكرية لمفهوم الاستراتيجية يعرفها قاموس ويبستر "Webster new dictionary" على أنها "علم ترجمة وتخطيط العمليات الحربية".¹

وتعرف الاستراتيجية بأنها "هي نمط لأهم الأهداف والغايات والسياسات والخطوط الحيوية، لتحقيق تلك الأهداف تصاغ بطريقة ما، لكي تعرف ما هو العمل الذي تقوم به المؤسسة وتريد أن تكون فيه والمشكل الذي تريد أن تصبح عليه".²

وفي علم الإدارة عرفها (Tomas 1988) بأنها "خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية".³

I - 3) خصائص التشخيص الاستراتيجي:

التشخيص الاستراتيجي الفعال والملائم هو الذي يتضمن خطواته مجموعة من الخصائص والتي يجب أن تكون:⁴

- شاملة وواضحة ونظرية، ومفهوم لنتائج التشخيص المقدمة (المقترحة)؛
- صارمة وفي نفس الوقت مرنة لتمكين من الاحاطة بكل الوضعيات الممكنة وتتماشى مع مختلف تغيرات المحيط؛
- ملائمة للأسس النظرية؛
- استكشافية تمكن من استكشاف العوامل المحبثة (غير معروفة) والتي تسمى بالعوامل المفتاحية؛
- مفتوحة تشجع الحوار وتوافق بين المعلومات بحثاً عن الحقيقة الاستراتيجية بتحليل معمق لكل العوامل الثقافية والهيكلية وغيرها والتي تمتلك تأثيرات (إيجابية أو سلبية) على نمو المؤسسة؛
- منهجية وتقنية، بالنظر إلى الطريقة المتبعة في عملية التشخيص، والوقت المتاح والموارد المتوفرة؛

¹ نبيل محمد مرسي، "الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، دار الجديد للنشر، الاسكندرية، 2006، ص، 49.

² علي فلاح الزغبى، "التسويق منظور تطبيقي استراتيجي"، دار البازوري، عمان، 2009، ص، 106.

³ اسماعيل محمد السيد، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ومجالات التطبيق"، المكتب العربي الحديث، مصر، 1999، ص 2.

⁴ بلقديوم صباح، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية"، رسالة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2012 - 2013، ص، 79، 80.

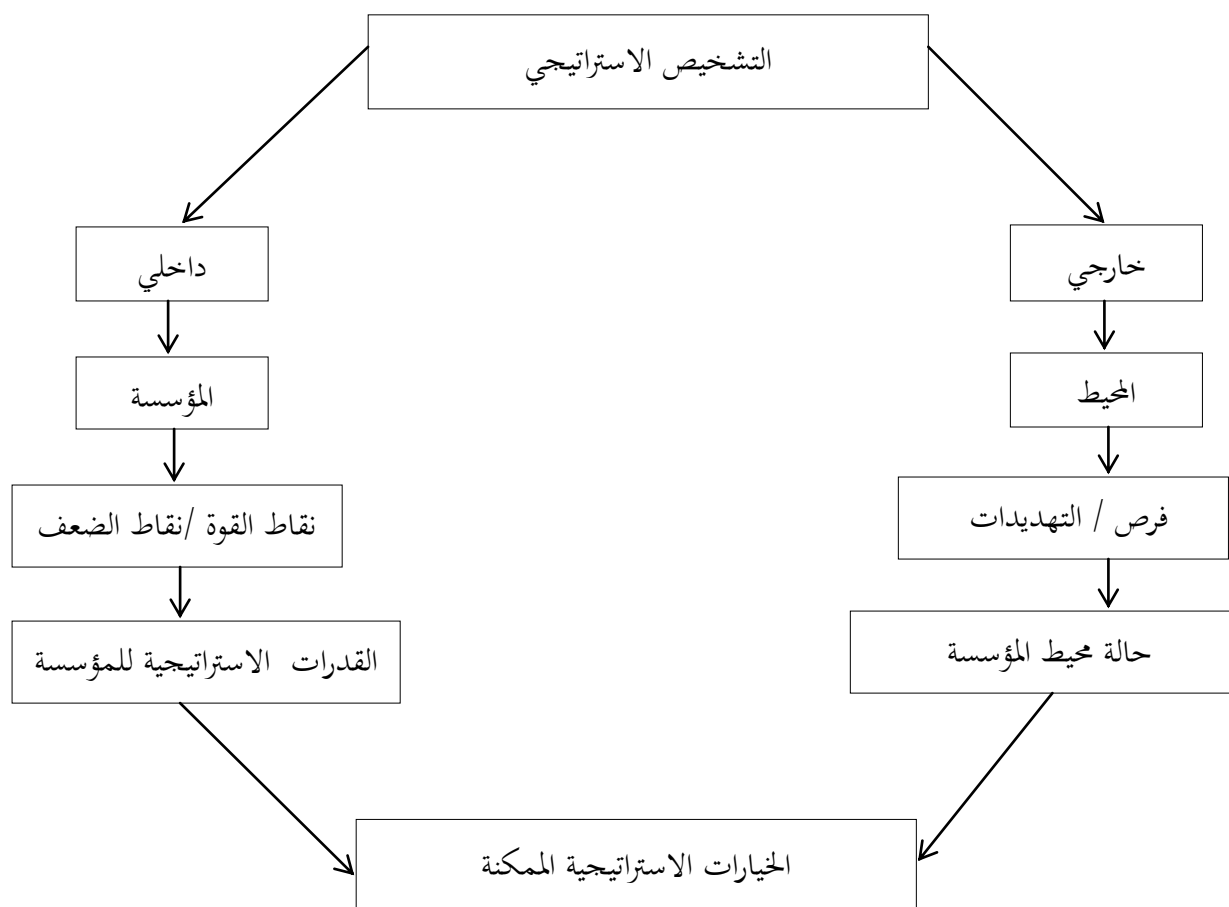
- الاستمرارية والديمومة ذلك قصد البحث والحصول على المعلومات التي تمكن المؤسسة من القدرة على التكيف ومواجهة التغييرات البيئية، فالإدارة الاستراتيجية في ارتباط دائم مع بيئتها وقصد محاولة التنبؤ بجوانب القصور والضعف الحالية والتهديدات المتوقعة لتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها والحد منها أو القضاء عليها.

I - 4) مرتكزات التشخيص الاستراتيجي:

يرتكز التشخيص على مدخلين متكاملين هما التشخيص الداخلي والتشخيص الخارجي لمحيطهما، ويرجع هذا التحليل لتصوير المؤسسة بأنها نظام مفتوح على المحيط، وهذا لا يعني أن التشخيصين مستقلين، بل يقودنا إلى التفكير بأنهما طرفين مرتبطين جدا من الناحية الاستراتيجية، فالتشخيص الداخلي للمؤسسة ليس له معنى اذا كان بمعزل عن المنافسة، كما لا نستطيع القيام بالتشخيص الخارجي لمحيط المؤسسة دون توفر معلومات حول التشخيص الداخلي لها. وهذا ما يوضحه الشكل الموالي¹.

¹ سامر زهرة، " دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة " ، مذكرة ماستر ، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2013 ، ص . 20

الشكل رقم (1-1): يوضح عناصر التشخيص الاستراتيجي.



Source : Jean- Pierre Helfer, Michel kalika , Jacques ORSONI , “ **management stratégie et organization** ”, 3^{ème} edition , vuibert, Paris , 2000 , p 55 .

I - 5) التشخيص الداخلي والخارجي:¹

I - 5 - أ) التشخيص الداخلي: ويقصد بالتشخيص الداخلي عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المؤسسة، وكذلك الكفاءات التي تتوفر عليها، فالتشخيص هنا يعني عملية تحليل للأنشطة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حده، لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية، ومقارنتها مع المنافسين، وذلك لتقدير الموقع النسبي للتوجه المثالي وفق الشروط التنافسية، وتعرف نقاط القوة والضعف كما يلي:

- **نقاط القوة:** تعرف نقاط قوة المؤسسة، على أنها كل مورد أو مهارة أو أي ميزة قد تمتلكها المؤسسة في مواجهة المنافسين أو اشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعتمز خدمتها.
- **نقاط الضعف:** ويمكن تعريفها بأنها ما تفتقر إليه المؤسسة أو ما لا يمكنها أن تقوم به بصورة جيدة (مقارنة بالآخرين) أو الحالة أو الوضع الذي يسبب عائقا للمؤسسة، وقد تنتج عيوب المؤسسة الداخلية عن:
 - عجز في المهارات أو الخبرات المهمة تنافسيا أو قصور في الممتلكات أو الحقوق الفكرية وغيرها؛
 - قلة الأصول التنافسية المهمة سواءا كانت مادية أو معنوية؛
 - الامكانيات التنافسية الضائعة أو الضعيفة في المجالات الرئيسية للعمل.

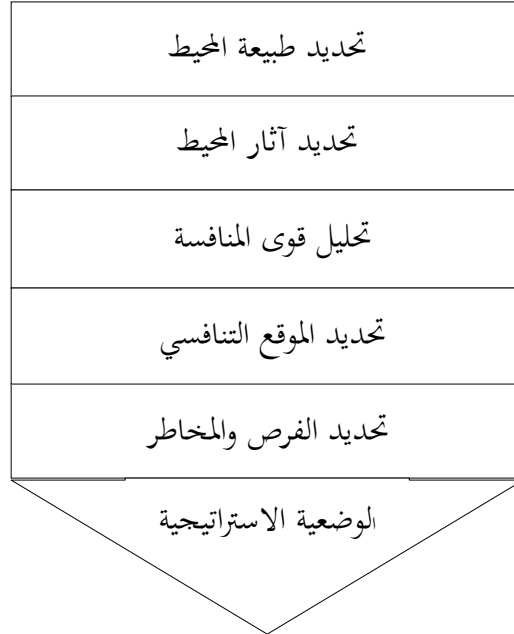
I - 5 - ب) التشخيص الخارجي: يعرف التشخيص الخارجي بأنه عملية استكشاف وفحص العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، السياسية والاجتماعية، الثقافية وقوة المنافسة، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر، أو اجراء فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأقلم فيما بينها من جهة، وبينها وبين مؤسسة الأعمال من جهة أخرى.

- **الفرص:** هي الأحداث الظاهرة في بيئة المؤسسة التي اذا ما تم اغتنامها ستؤدي إلى أداء اقتصادي طبيعي، وهي مواقف في البيئة التي قد تساعد المؤسسة لبلوغ أهدافها أو تفوقها.
- **التهديدات:** وهي الأحداث أو الظواهر في بيئة المؤسسة التي تمثل صعوبة لتحقيق مستوى أداء اقتصادي حسن أو على الأقل المحافظة عليه، وهي محيطات البيئة الخارجية التي تسبب صعوبة أمام المؤسسة إلى أهدافها.

¹ طالب أحمد دنيا، مرجع سبق ذكره، ص 36.

I - 6) مراحل التشخيص الاستراتيجي:

تمر عملية التشخيص الاستراتيجي بعدة مراحل، وتتمثل هذه المراحل في الشكل الآتي:
الشكل رقم (1-2): مراحل التشخيص الاستراتيجي.



Source: Gerry Johnson , Hevan scholes , stratégies public-union , Paris , 2000 , p 116 .

I 7- عموميات حول الأداء:

I 1.7- تعريف الأداء:

أ. المفهوم اللغوي:

إتمام، إجراء، إنجاز، تحقيق، تنفيذ، عمل، قيام، وفاء، إن جملة هذه المعاني تستند في الأصل إلى مسمى الأداء المستمد من الكلمة الانجليزية (PERFORM) والذي اشتق بدوره من الكلمة الفرنسية القديمة (performer) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.¹

ب. المفهوم الاصطلاحي:

❖ يعرف الأداء على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.²

❖ Weiner and Mohny 1981: أنه انعكاس للطريقة التي فيها استخدام المؤسسة لمواردها البشرية والمادية وبالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.³

❖ تعريف الأداء حسب Druker P ينظر إلى الأداء على أنه "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال."⁴

❖ كما يعرف أحمد سيد مصطفى الأداء على أنه: درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية.⁵

انطلاقاً مما سبق نجد أن مفهوم الأداء غالباً ما يتم ربطه مع بعض المفاهيم القريبة منه ومن أهمها

الفعالية والكفاءة لذا سنحاول توضيح العلاقة بينهما:

¹ مجيد الكرخي، "موازنة الأداء وآليات استخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ص 141 .
² بديسي فهيمة وآخرون ، "تنمية الابداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات " ، ملتقى دولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة تجارب وطنية ودولية - جامعة البليدة ، الجزائر ، 2011 ، ص 11 .
³ مجيد الكرخي ، "مؤشرات الأداء الرئيسية " ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015 ، ص 29 .
⁴ الشيخ الداوي ، مجلة الباحث ، " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء " ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، العدد السابع ، 2009 ، ص 86 .
⁵ أحمد سيد مصطفى، " ادارة الموارد البشرية، منظور القرن 21"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2000، ص 302.

أولا : الفعالية Effectiveness :

من أهم التعريفات التي تناولت الفعالية:

- تعريف Etzioni حيث عرفها على أنها " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها".¹
- تعريف الفعالية حسب (Walker et Rubert)² : نصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فالفعالية حسبها تتجسد في " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... الخ"، إذا نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فان:

$$\text{الفعالية} = \left(\frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \right) * 100$$

ثانيا : الكفاءة Efficiency :

- تعرف الكفاءة على أنها مدى قدرة المؤسسة على تحقيق قدر معين من المخرجات باستخدام قدر أقل من المدخلات، وبالتالي فهي تشير إلى مدى قدرة المؤسسة على تدنية تكاليف الانتاج.³
- كما يعتبر الدكتور أحمد المصري أن الكفاءة تركز في وجودها على ثلاث ركائز هي: الأداء الجيد للعناصر المنتجة، الذي يتم في الوقت الملائم، وبالتكلفة المناسبة

ويعبر عن الكفاءة بالعلاقة التالية :

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

$$\text{أو الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} \text{ } ^4$$

ثالثا :العلاقة بين الفعالية والكفاءة والأداء⁵ :

من خلال مفهوم كل من الفعالية نجد أن هناك ارتباط وثيق فيما بينهما لكن هذا لا يعني أنهما مترادفان، فالمؤسسة يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفأة إلى حد كبير، ففعالية المؤسسة تأخذ في الاعتبار

¹ سنوسي علي ، " تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة المسيلة ، الجزائر ، العدد السابع ، 2010 ، ص 293 .

² الشيخ الداوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 219 .

³ علي عبد الهادي مسلم ، " تحليل وتصميم المنظمات"، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2001 ، ص 169 .

⁴ احمد المصري ، "الكفاية الانتاجية للمنشآت الصناعية التكلفة الوقت الأداء"، الطبعة الأولى ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص 7 .

⁵ المرجع نفسه، ص 7.

العديد من العوامل الداخلية والخارجية، أما مفهوم الكفاءة فيركز فقط على العمليات الداخلية في المؤسسة. والفعالية = النتائج المحققة/ الأهداف المسطرة.

وبناء على ذلك إذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، نجد أن الكفاءة تمثل أحد العناصر المهمة في تحقيق هذه الفعالية أي أنه يمكن اعتبار الفعالية متغير تابع للكفاءة. نعلم أن المؤسسة التي تتصف بالأداء الناجح هي التي تقوم باستغلال مواردها بشكل صحيح يضمن أهدافها المنشودة، وعليه فإن الأداء في مؤسسة يرتبط بكل من الفعالية والكفاءة، فلا يمكن تحقيق الأداء المرغوب فيه دون وجود كفاءة (استخدام أمثل للموارد دون تدمير وبأدنى تكلفة ممكنة) والفعالية تمكن من بلوغ الأهداف، اذن يمكن التعبير عن الأداء بالمعادلة التالية :

$$\text{الأداء} = \text{الفعالية} + \text{الكفاءة}$$

I (2.7) العوامل المؤثرة على مستوى الأداء:

من أجل الوقوف على الأداء الفعلي للوحدة الاقتصادية لابد من معرفة العوامل التي أثرت في هذا الأداء وهي:¹

- 1) العوامل المتعلقة بالموقع وأثرها على عملية تقييم الأداء والتي تتأثر بقرب الوحدة الاقتصادية وبعدها عن القوى المحركة للإنتاج وكذلك توفر وسائل النقل وقربها من المناطق الانتاجية التي ستؤثر على عملية الانتاج بالإضافة إلى الناحية البيئية والمناخية وغيرها من العوامل المؤثرة؛
- 2) القوى العاملة وأثرها في عملية الأداء وذلك إما من ناحية الانتاجية أو تأهيل العاملين ومقدرتهم الذهنية والبدنية والصفات الشخصية والسلوكية؛
- 3) الأساليب التقنية والفنية المستخدمة في الانتاج وتنفيذ المشروعات، كلما كانت الوحدة الاقتصادية تستخدم أساليب أكثر تطورا وتقنية حديثة كلما ساعد ذلك على زيادة انتاجية العمل فيها وبالتالي تحقق أهدافها الانتاجية بأقصر وقت وأقل كلفة ممكنة والعكس صحيح؛
- 4) طرق إعداد الخطط.

¹ مغيث أمينة، "مستوى تطبيق إدارة المعرفة وأثره على الأداء باستخدام ACP والتحليل التصنيفي دراسة تطبيقية على مؤسسات ولاية سعيدة"، مذكرة ماستر، تخصص طرق الكمية في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، 2012-2013، ص، ص، 38، 39.

I 3.7. مقاييس الأداء:¹

- 1) **الصدق:** المقصود بالصدق هنا أن المقياس يقيس ما صمم لقياسه، بمعنى يجب أن نتأكد أن المقياس يقيس العناصر المراد قياسها والتي صمم المقياس من أجلها؛
- 2) **القدرة على التمييز:** نعني بذلك تعريف المقياس وشرح معنى كل منها وماذا تهدف بحيث يتم فهمها بشكل واضح يمنع التداخل في معانيها ويمكن التمييز بينها وفهمها.
- 3) **الثبات:** هو الوصول إلى نفس النتائج في حالة استخدام المقياس لنفس الحالة ولمرات متكررة. بالإضافة إلى مقاييس أخرى وهي:²
- 4) **الموضوعية:** ابتعاد المقياس عن الذاتية أو تحيزه وعدم تأثره بالمتغيرات الخارجية التي لا علاقة لها بأداء العاملين.
- 5) **سهولة الاستخدام:** إن سهولة استخدام المقياس وقلة الوقت والجهد الذي يحتاجه المقياس من الأمور الأساسية التي يجب توفرها في المقياس.

I 4.7. أنواع الأداء:

- إن تصنيف الأداء يطرح إشكالية تحديد المعيار الدقيق والعملي الذي يمكن الاعتماد عليه في التصنيف، وبما أن الأداء مرتبط بمفهوم الأهداف فإنه يمكن الاعتماد معيار الشمولية الذي تقسم من خلاله الأهداف إلى كلية وجزئية، وبالتالي يمكن تقسيم الأداء إلى الكلي والأداء الجزئي:³
- 1) الأداء الكلي:**

يتحقق الأداء الكلي من خلال الانجازات أو النتائج التي ساهمت جميع الوظائف أو الانظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن إرجاع إنجاز هذا الأداء إلى مساهمة عنصر دون غيره .
والأداء الكلي للمؤسسة يمكن أن يعكس مستويات تحقيق المؤسسة لأهدافها بصفة شاملة كالأرباح، النمو والاستمرارية... الخ، باعتبارها مؤشرات لقياس مستوى الأداء الكلي للمؤسسة.

¹ فيصل حسونة ، " ادارة الموارد البشرية " ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2011 ، ص ، ص ، 149 ، 150 .

² حسين صديق ، " تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية " ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 28 ، العدد الأول ، 2012 ، ص 223 .

³ صونية كيلاي ، " مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية " ، مذكرة ماجستير ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2006 . 2007 ، ص 74 .

2) الأداء الجزئي:

ويتحقق هذا النوع من الأداء على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع مختلفة، باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم أنشطة المؤسسة، حيث يمكن أن تقسم حسب المعيار الوظيفي إلى الأداء المالي، الأداء التسويقي، الأداء الانتاج، أداء وظيفة الأفراد... الخ.

I (8-) تقييم الأداء

I (1.8) مفهوم تقييم الأداء :

يمكننا النظر إلى تقييم الأداء على أنه قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء.

ويعتبر تقييم الأداء الحلقة الأخيرة في العملية الادارية التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل، بما يوفره من بيانات ومعلومات وما يسهم به من جهود في تشخيص وتحديد المشكلات ووضع خطط الحلول والتطوير¹.

كما يعرف أن تقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الاجراءات الملائمة لتحسين الأداء².

ولذا فان تقييم الأداء عملية قياس وتحديد لمستوى انجاز الأفراد العاملين في المؤسسة، سيما وأن جميع المؤسسات تسعى لمعرفة وتحديد نوعية وكمية الأداء المتحقق للعاملين لديها³.

I (2.8) خطوات عملية تقييم الأداء:⁴

تمر عملية تقييم الأداء بمراحل عدة نلخصها في الآتي:

1) جمع البيانات والمعلومات الاحصائية: حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة لعملية عن نشاط المؤسسة والتي يمكن الحصول عليها من الحسابات الانتاج والأرباح والخسائر والميزانية والمعلومات المتوفرة عن الطاقات الانتاجية والمستخدمات ورأس المال وعدد العاملين و أجورهم وغير ذلك، إن جمع هذه المعلومات تخدم عادة عملية التقييم خلال السنة المعنية إضافة

¹ زهير ثابت ، " سلسلة العملي مدير القرن 21 كيف تقييم أداء الشركات والعاملين ؟ " ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001 ، ص 15 .

² محمود عبد الفتاح رضوان ، " تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن " ، الطبعة الأولى ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ، 2012 ، ص 11 .

³ حضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة ، " إدارة الموارد البشرية " ، الطبعة الثالثة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 151 .

⁴ مجيد الكرخي ، " تقويم الأداء باستخدام النسب المالية " ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، ، 2007 ، ص 39 .

للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة والبيانات عن أنشطة المؤسسات المشابهة في القطاع نفسه أو في الاقتصاد الوطني أو مع بعض المؤسسات في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات.

(2) تحليل ودرس البيانات والمعلومات الإحصائية المتعلقة بالنشاط: للوقوف على مدى دقتها وصلاحيتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات.

(3) إجراء عملية التقييم: باستخدام المعايير الملائمة للنشاط العام للمؤسسة على أن تشمل عملية التقييم جميع الوحدات أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية وذلك بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

(4) اتخاذ القرار المناسب عن عملية التقييم: في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة إن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها وأن أسبابها قد حددت وأن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وإن الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

(5) تحديد الانحرافات: وذلك بمقارنة نتائج التقييم مع الأهداف المخططة للمؤسسة وأن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد تم حصرها وتحديد أسبابها وأن الحلول اللازمة لمعالجة الانحرافات قد اتخذت وأن الخطط قد وضعت للسير نحو المستقبل.

(6) تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات: التي حدثت في الخطة الانتاجية وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فاعلية المتابعة والرقابة.

I 3-8- أهمية عملية تقييم الأداء:

يساعد التقييم على:¹

(1) التخطيط لتقييم الأداء في المؤسسة، وهيئتها الإدارية والبرامج والخدمات والنشاطات؛

(2) التصرف على المعلومات التي تحتاجها في التقييم ومصادرها وطرق جمعها؛

(3) كيفية تحليل نتائج التقييم واستخدامها لتطوير كما يساعد في التعرف على:

• **الجدوى:** حيث إن التقييم يوضح فيما إذا كانت الجهود المبذولة تتناسب مع نتائج العمل.

• **الفعالية:** حيث إن التقييم يوضح فيما إذا كانت الجهود المبذولة تم إنجازها وإدارتها بالطريقة الصحيحة.

¹ عبد الوهاب محمد جبين ، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف " ، جامعة سانت كليمنتس العالمية ، تخصص ادارة صحية بسوريا ، ماي 2009 ، ص 26 .

- التأثير: حيث إن التقييم يوضح فيما إذا كانت أعمالها حققت النتيجة المرجوة منها وحدثت التغيير المتوقع منها في المجتمع.

I - 9) قياس الأداء

I - 1.9) مؤشرات قياس الأداء:

- مؤشرات قياس الأداء هي عبارة عن قيمة أو صفة مميزة تستخدم لقياس المخرجات أو النتائج، لتحديد مدى ما حققته المؤسسة أو أحد فروعها، من أهدافها، ويمكن تصنيف مؤشرات قياس الأداء إلى ما يلي:¹
- 1) مؤشرات المخرجات: وتعني قياس مدى تحقيق المخرجات المطلوبة وتركز على مستوى الانتاج .
 - 2) مؤشرات النتائج: قياس مدى تحقيق الخدمات لأهدافها المطلوبة ويشترط في مؤشرات الأداء أن تكون:
 - مباشرة: بمعنى أن المؤشر يقيس النتيجة التي تسعى المؤسسة إلى قياسها وأن لا يتم توجيهه لمستوى أعلى أو أقل.
 - موضوعية: بأن يكون واضحاً ليس به أي غموض خاصة بالنسبة لما يراد قياسه، وأن يتفق الجميع على طريقة التعليق أو الحكم على النتائج.
 - ملائمة: المؤشر يقيس النتيجة المرجوة بطريقة ملائمة، أما عدد المؤشرات الواجب استخدامها لقياس معيار عام أو نتيجة مطلوبة، فيعتمد على مستوى المصادر المتاحة لمراقبة الأداء، ودرجة تعقيد النتيجة المطلوب قياسها وكمية المعلومات المطلوبة للوصول إلى قرارات موثوق بها.
 - كمية: كلما أمكن ذلك، فالمؤشرات الكمية هي رقمية بطبيعتها، بينما المؤشرات النوعية هي ملاحظات وصفية.
 - تفصيلية: إذا أمكن، لإثبات وجهة نظر معينة حتى تساعد البيانات التفصيلية على متابعة ما إذا كانت مجموعات محددة تشارك في نشاطات أو تستفيد منها بشكل آخر.
 - عملية: خاصة إذا أمكن الحصول على البيانات بطريقة منتظمة وبتكلفة معقولة، وأن تكون كافية لدعم القرار.
 - يعتمد عليها: بأن تكون البيانات كافية لجودة تدعم عملية صنع القرار.

¹ محمد قذري حسن ، " ادارة الأداء المتميز " ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2014 - 2015 ، ص، ص، 44 ، 45 .

I (2.9) أهمية قياس الأداء:

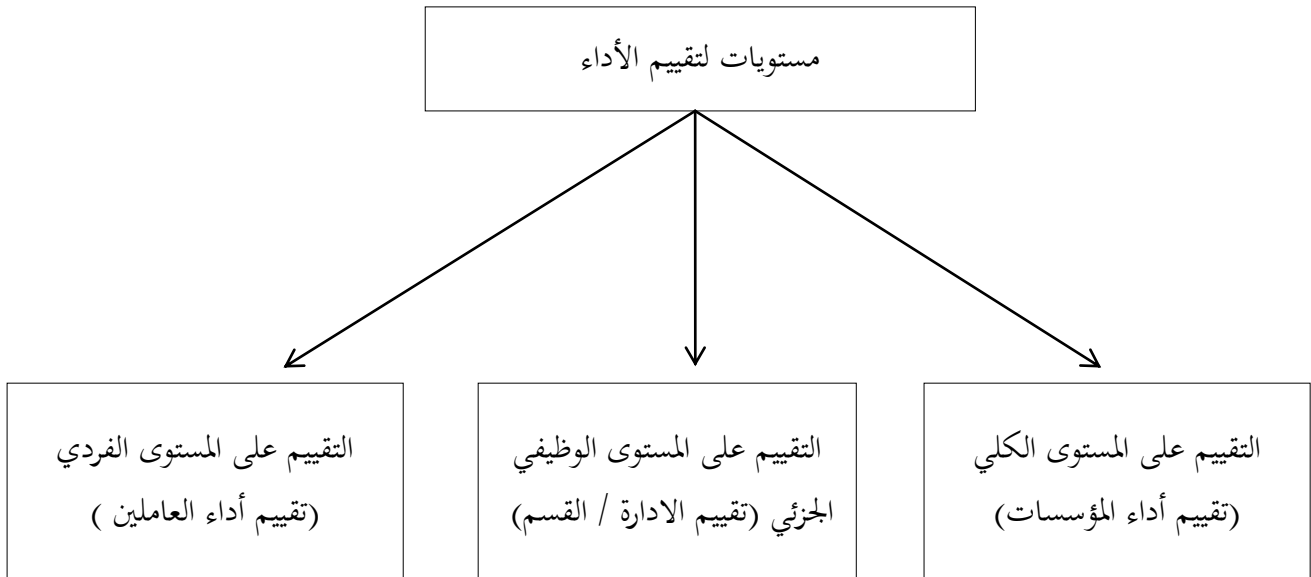
إن أهمية قياس الأداء يمكن ايجازها بالآتي:¹

- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية ايصالها إلى العملاء؛
- إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج؛
- إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل، حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات حول عمليات المؤسسة؛
- القياس يزيد من تأثير المؤسسة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الايجابي في تلك المحاور؛
- لا يمكن أن يكون هنالك تحسين من دون قياس، فاذا ما كانت المؤسسة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث تريد.

I (3.9) مستويات تقييم الأداء:

هناك ثلاثة مستويات لتقييم الأداء في المؤسسات يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (1 - 3) : مستويات تقييم الأداء في المؤسسة



المصدر: زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 15

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، " الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل "، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الاردن، 2009، ص 489.

I 3.9 - أ) قياس الأداء على المستوى الكلي:

من أهم العناصر التي تخضع للتقييم على المستوى الكلي ما يلي:¹

- **الفعالية:** نوعية المخرجات وكميتها والوقت المحدد للإنجاز والدخل والأرباح ورضا العملاء ورضا العاملين.
- **الكفاءة:** العائد على الأموال المستثمرة - الانتاج - معدل دوران المخزون - المبيعات لكل عامل - معدل دوران العاملين - تكلفة التدريب لكل عامل - معدل الغياب - استغلال العمالة المهنية... الخ.
- **التقدم في العمل:** المقاييس المرحلية للنتائج - الحوادث المترابطة - الخطوات الفرعية للمشروعات.
- **أساليب ونظم وإجراءات العمل.**
- **عادات العمل .**

ويتم قياس الأداء الكلي للمؤسسة بعدد من الوسائل من أهمها:²

- **الملاحظة:** وهي مراقبة ما يحدث فعليا وتحديد ما إذا كان ذلك ملائما أم لا.
- **استقصاء العملاء:** سواء العملاء الداخليين في المؤسسة أو عملائها الخارجيين، ففي داخل المؤسسة توجد بعض الإدارات التي تقدم خدمات لأجزاء أخرى من المؤسسة مثل المخازن والنقل والحركة والحسابات، وأفضل وسيلة لمراقبة جودة جهود العاملين في هذه الإدارات هي أن تسأل هؤلاء العملاء عن تقييمهم لأداء هذه الإدارات، أما العملاء خارج المؤسسة فيجب أن يتم من آن لآخر استطلاع آرائهم واتجاهاتهم نحو المؤسسة وسلعها وخدماتها.
- **الاحتفاظ بالسجلات:** هناك بعض أنواع الأداء التي يمكن مراقبتها بسهولة من خلال العديد من اجراءات حفظ السجلات، ويصدق هذا عندما ينصب اهتمامك على حجم المخرجات ونوعيتها، والتكاليف، والدخل، والوقت، ويمكن تصنيف السجلات إلى نوعين المصممة يدويا والمصممة آليا .
- **المتابعة المرحلية للتقدم:** من أسهل وأكثر الطرق استخداما لمراقبة التقدم في الأداء، القيام بمراجعته مرحليا، حيث يتم الاتصال بين الرئيس وبين العاملين بخصوص تقدم الأداء، وتبنى عادة على البيانات والمعلومات التي جمعت خلال اجراءات مراقبة أخرى، وتتم هذه المراجعات على فترات زمنية مرحلية محددة، كل شهر او ثلاثة أشهر مثلا، عند المواعيد المحددة لإنجاز خطوات أساسية في المشروع، أو قد تحدث تلك المراجعات بناء على طلب منك أو من أحد العاملين.

¹ زهير ثابت ، مرجع سبق ذكره ، ص ، 22 .

² المرجع نفسه، ص - ص ، 32 - 44 بتصرف.

■ **المراجعة والتدقيق:** تركز المراجعة والتدقيق على نظم وأساليب واجراءات العمل ليس على النتائج، وتتضمن المجالات الشائعة التي تخضع للتدقيق ومراجعة السجلات المالية والاستخدام المناسب للصلاحيات والسلطة، واجراءات الانفاق وسياسات وممارسات شؤون العاملين، ونظم ولوائح الأمن والسلامة ونظم واجراءات الصيانة، وعمليات واجراءات الشراء.

■ **المراجعة الادارية للمؤسسة:** وبصفة عامة يمكننا أن نميز ما بين المراجعة المالية والمراجعة الادارية للمؤسسة فالأولى تنصب على الحسابات والعمليات المحاسبية المالية، أما المراجعة الادارية فهي تقييم للأداء الكلي للمؤسسة بجميع أنشطتها ومجالاتها.

I. 3.9 - ب) قياس الأداء على المستوى الوظيفي: ¹

- **تقييم الأداء التسويقي:** تتلخص وظيفة التسويق في عملية تخطيط وتنفيذ ومتابعة تطوير وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات والأفكار لخلق التبادل الذي يحقق الاشباع والمنافع لكل من الأفراد والمؤسسات والمجتمع.

- **تقييم الأداء الانتاجي:** يسعى النظام الانتاجي إلى توفير كم ونوع المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.

- **تقييم الأداء التمويلي:** يستهدف النشاط التمويلي الأموال المطلوبة بالقدر المناسب وفي الوقت المناسب وتقرير استخدامها بشكل كفاء وفعال للوصول إلى الأهداف والنتائج المالية المرغوبة ويتطلب تقييم الأداء المالي، تقييم كل من السيولة وهيكل التمويل، والحماية الربحية، واستخدام الأصول الثابتة، وربحية الأصول المستثمرة، وكفاءة عملية التشغيل.

¹ المرجع نفسه، ص 60.

الجدول رقم (1-2): معدلات تقييم الأداء المالي الأكثر شيوعاً مؤشرات تقييم الأداء التمويلي .

بنود التقييم	المؤشرات
السيولة	نسبة التداول (الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة) نسبة السيولة السريعة (النقدية وما يعادلها / الخصوم المتداولة) سرعة دوران النقدية (المبيعات / النقدية والشبه نقدية)
الرافعة	نسبة المديونية إلى الملكية (إجمالي المديونية / صافي حقوق الملكية) تغطية النفقات الثابتة (الأرباح الصافية قبل النفقات الثابتة / النفقات الثابتة) الخصوم المتداولة إلى الملكية (الخصوم المتداولة / صافي حقوق الملكية) الأصول الثابتة إلى الملكية (الأصول الثابتة / صافي حقوق الملكية)
نسب النشاط (كفاءة استخدام الموارد)	معدل دوران المخزون (المبيعات / متوسط المخزون) معدل دوران صافي رأس المال العامل (المبيعات / صافي رأس المال العامل) معدل دوران إجمالي رأس المال (المبيعات / إجمالي الأصول)
الربحية	إجمالي العائد من التشغيل (إجمالي ربح التشغيل / المبيعات) صافي العائد من التشغيل (صافي ربح التشغيل / المبيعات) معدل العائد على المبيعات (صافي الربح بعد الضرائب / المبيعات) إنتاجية الأصول (إجمالي الدخل قبل الضرائب / إجمالي الأصول) معدل العائد على رأس المال (صافي الربح بعد الضرائب / صافي حقوق الملكية)

المصدر: زهير ثابت، مرجع سبق ذكره ،ص 60.

- تقييم الأداء من خلال العائد على الاستثمار: يمكن من خلال استخدام مدخل العائد على الاستثمار كشف أسباب الأداء السيئ في المؤسسة عن طريق فحص كل معدلات بالمقابل واتخاذ الاجراء التصحيحي.¹

¹ زهير ثابت ، مرجع سبق ذكره ، ص 61 .

I - 9 - 3 - ج) قياس الأداء على المستوى الفردي:

- مفهوم تقييم أداء العاملين¹: ويقصد بتقييم أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى.

ولقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الادارية بصورة عامة إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الادارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المؤسسة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وفق معطيات العمل البناء².

أما سيد أحمد مصطفى فكانت نظرتة حول مفهوم تقييم أداء العاملين كما يلي:

"هو قياس لكفاءتهم وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقويم أي ترشيد هذه الأنماط والمستويات وهكذا..."³.

- عوامل تقييم أداء العاملين:

■ **تقييم الشخصية:** على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصرا أساسيا للنجاح في أداء العمل إلا أنه من الصعوبة تقييم عوامل شخصية للأسباب التالية:

أ - غموض العبارات التي تصف الشخصية مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق حسب فهم القائم بعملية التقييم؛

ب - ليس هناك اتفاق عام على عوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد؛

ج - تفتقد معظم تقييمات الشخصية المحددات السلوكية التي تساعد الفرد على تغيير وتحسين أدائه بنجاح⁴.

■ **تقييم النتائج:** يتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الأربعة التالية: الكمية، النوعية، الوقت، التكلفة.

■ **تقييم السلوك:** يساعد تقييم العناصر السلوكية في تحسين أداء العمل الحالي.

- **الأهمية النسبية لعوامل تقييم الأداء:** إن تحديد الأهمية النسبية لعوامل تقييم الأداء يعتبر أمرا هاما وحيويا

حيث أنه يؤثر بشكل مباشر على تحديد المراتب النهائية لعملية التقييم، ويتم ذلك باستخدام واحدة من الطرق

التالية:

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 303.

² خضير كاظم، ياسين الخرشنة، مرجع سبق ذكره، ص 152.

³ أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 331.

⁴ زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 97.

1. تحديد درجة مختلفة للعامل تبعا لاختلاف المستوى الوظيفي؛
2. استخدام الترجيح بالأوزان في حالة تحديد درجة واحدة للعامل لمختلف الوظائف¹.

I (4.9) طرق ووسائل قياس الأداء:

لقد كان القياس التقليدي قائما على أساس مقاييس مالية بحتة تركز على النتيجة النهائية وبالذات الربح المحقق في النشاط وهو بالطبع ليس كافيا نتيجة التوسع والتنوع في النشاط وعليه كان لابد من اضافة معايير أخرى غير مالية الأمر الذي فرض بالضرورة وجوب تكاملها في مقاييس موحدة يعطي صورة شاملة ومتوازنة عن أداء المؤسسة ومن ضمن طرق ووسائل قياس الأداء:

■ أسلوب أصحاب المصالح:

على الإدارة العليا للمؤسسات أن تضع واحدا أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسسة والتي يجب أن تقابل أهدافها فيها، فالطبيعة المتشابكة لأهداف المؤسسات وحاجات الأطراف المرتبطة بها تنسحب على طبيعة مجالات الأداء التي تغطي تلك الاهداف المتشابكة وتعرض على المؤسسات تحقيق الحد الأدنى من التنسيق والتلاؤم بين تلك الأهداف، يجب أن تكون نتائج قياس وتقييم الأداء تشمل جميع الأصعدة ومتجاوبة بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي للمؤسسة ويبرز أهمية الأطراف ذات المصلحة كأهداف يجب أن توضع لها مقاييس أداء رئيسة فصاحب المصلحة هو كل طرف داخلي أو خارجي من المؤسسة ومسؤول عن الإدارة الجيدة لهذه المؤسسة ونظرية أصحاب المصالح تعتبر المؤسسة نتائج العلاقات المختلفة بين مجموعة من أصحاب المصالح ليسوا فقط المساهمين وإنما كل المهتمين بنشاطات وقرارات المؤسسة ويمكن التمييز بين النوع الأول من أصحاب المصالح والذين لهم علاقة مباشرة بالنشاط الاقتصادي ولهم عقد ظاهر مع المؤسسة: المساهمون، المصارف، العاملون، الزبائن والموردون، أما النوع الثاني من أصحاب المصالح (أصحاب المصلحة من الدرجة الثانية) أي الثانويين هم الذين لهم علاقة سواء طوعية أو لا مع مؤسسة في إطار غير تعاقدية كمؤسسات حماية البيئة².

■ أسلوب لوحة القيادة وأسلوب القيمة الاقتصادية المضافة:

1) **لوحة القيادة:** هي أداة مرنة تسمح بعرض بشكل سريع وبسيط وديناميكي لمجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها فهي إذن وسيلة لتجميع المعلومات المهمة التي يحتاجها المسير

¹ المرجع نفسه، ص، ص، 97، 107 .

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 492 .

لاتخاذ القرار المناسب وعادة ما تقارن لوحة قيادة التسيير بلوحة قيادة السيارة هذا الأخير يعطينا من خلال نظرة خاطفة كل المعلومات اللازمة عن تشغيل السيارة ويقودنا في الاتجاه الصحيح وتعرف أيضا بأنها وسيلة قياس الأداء الضرورية لاتخاذ القرار من كل أعوان المؤسسة.¹

(2) أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة : يمثل هذا الأسلوب مقياس مركب من مؤشرات الأداء المالي وهو يزود المؤسسة بمعلومات مفيدة عن قيمة العمليات لأكثر المقاييس المحاسبية للأداء مثل (الربح المحاسبي العائد على رأس المال) والحقيقة أنها لا تمثل علاج شافي وعليه يمكن عدم النظر إليها كأسلوب بديل لإدارة المؤسسة، إن أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة يساعد الإدارة العليا للمؤسسة على وضع الحوافز وأنظمة المراقبة لزيادة فرص التغييرات والتي تم كل المدراء في بناء قيمة لأصحاب المصالح والحقوق.²

■ أسلوب بطاقة الأداء المتوازن:

إن المتغيرات البيئية المحيطة بالنظام المحاسبي عموما والمحاسبة الإدارية خصوصا وما نتج عنها من تنافس عالمي متزايد وتطورات تكنولوجية فائقة وما صاحب ذلك من ثورة معلوماتية زادت حاجة الإدارة إلى المعلومات الاستراتيجية المتعلقة بالبيئة الخارجية وتحليلات المنافس، وبالمقابل ظهر عجز الأساليب التقليدية للمحاسبة الإدارية في مجال التخطيط والرقابة وتقييم الأداء مما أدى ذلك إلى ضرورة إعداد أساليب قياس جديدة كرضا الزبون والقدرة على الاحتفاظ بالزبون ورضا العاملين ومهاراتهم، بحكم أن المقاييس المالية لوحدها غير كافية لتوجيه وتقييم كيفية عمل المؤسسات، وظهر تطور جديد في أسلوب الرقابة وتقييم الأداء وذلك من خلال تقديم ما اصطلح عليه بطاقة الاداء المتوازن والتي هي إحدى تقنيات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية ويتميز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب الرقابة وتقييم الأداء في الجمع بين مقاييس الأداء المالي ومقاييس الأداء غير المالي التي تتصف بسهولة تتبعها وربطها باستراتيجية المؤسسة.³

¹Claude Alazard ,Sabine Sépari , contrôle de Gestion , 5ème édition Dunod , Paris , , 2001 , p p , 590 , 591.

² Parratfrédéric, Pastré Olivier, du bon Usage des indicateurs EUa et MUA, 1 expansion Management Review , n 105 juin 2002 p 48 .

³ Kaplan R, Norton D , le tableau de bord prospectif , Harvard Business Review , les systèmes de Mesure de la performance , éditions d'organisations ,Paris , 1992 , p 171 .

خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل يمكن القول أن مفهوم الأداء يقصد به الوصول إلى التفوق والتميز، فالمؤسسة ذات الأداء هي التي بإمكانها بلوغ أهدافها طويلة الأجل بأقل التكاليف، ولا يتم ذلك إلا بالاهتمام بالبعدين التاليين : الفعالية والكفاءة .

إضافة إلى ذلك يمكننا أن نستخلص أن عملية قياس الأداء هي جزء من عملية المراقبة وهي بذلك تكتسي أهمية بالغة عند مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة لتقليص الفجوة بينهما،

ومنه فان التشخيص الاستراتيجي يوفر مزايا للمؤسسة القائم بها، فهو يمكنها من التغلب على التهديدات الموجودة في بيئتها وفي انتهاز أي فرصة قد تسمح لها من مواجهة المشاكل الداخلية بالأداء، ومن استغلال ما يتمتع به من عناصر قوة، كما يساعد التشخيص الاستراتيجي على تحقيق مرونة وعدم تحجره وزيادة قدرته على البقاء والنمو في البيئة التي يعمل فيها، خاصة لو كانت تتغير باستمرار.

مقدمة الفصل

في ظل تزايد حدة المنافسة بين مختلف المؤسسات في قطاعات الأعمال المختلفة، أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بتبني أساليب وأدوات إدارية حديثة وفعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، وتساعدتها في اختيار وتطبيق وتقييم الاستراتيجيات التي تتبناها، من أهم هذه الأدوات والتي ظهرت مؤخرا بطاقة الأداء المتوازن، شهدت هذه الأداة اهتماما واسعا سواء من قبل الباحثين أو رجال الأعمال، كما حقق تطبيقها في بعض المؤسسات نجاحا ملفتا ، جعلها تنتقل من مجرد أداة من أدوات الإدارة إلى نظام متكامل للإدارة الاستراتيجية

ومنه نستعرض في هذا الفصل:

- ✓ الاطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن،
- ✓ منظورات بطاقة الأداء المتوازن؛
- ✓ القواعد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن.

II-1) مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:**II-1-1) التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن:**

نشأ مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في بداية التسعينات الميلادية، عندما قام معهد نولن نورتن بإجراء دراسة بعنوان "قياس الأداء في المنشأة المستقبل" بمشاركة 12 مؤسسة من مجالات مختلفة، وكان المحرك الأساسي للدراسة اقتناع المشاركين بأن طرق قياس الأداء التقليدي المعتمد على البيانات التاريخية لم تعد تفي بالغرض المطلوب لاتخاذ قرارات فاعلة، استغرقت الدراسة عاما كاملا وكانت النتيجة وضع حجر الأساس لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن.¹

وتوالى الأبحاث والدراسات فيما بعد لتشمل عددا أكبر من المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، وكل هذه الدراسات أكدت أن هذه المؤسسات حققت نتائج عالية باستخدام هذه البطاقة، منها على سبيل المثال لا الحصر مؤسسات: Rock water, Intel, Milliken, B Pchemicals، بالإضافة إلى مؤسسات FMC وهي واحدة من أكثر المؤسسات تنوعا في خطوط إنتاجها في الو.م.أ حيث تمتلك أكثر من 300 خط إنتاجي موزعة على 21 قسم مما جعل إيراداتها تزيد على 4 مليون دولار سنويا، وقد تمكنت هذه المؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من ترجمة استراتيجياتها إلى نظام قياس محدد يتماشى مع النظام الإداري للمؤسسة ككل، مما سمح لها بتحقيق أفضل النتائج.

وتجدر الإشارة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن نشأت جراء التقاء تيارات الفكر الإداري وذلك في بداية التسعينات والتي تمثلت في الآتي:

- إيلاء القضايا الاستراتيجية بعيدة المدى اهتماما أكبر من قبل الكثير من المؤسسات الناجحة مقابل اعتمادها الضيق نسبيا على المؤشرات المالية؛
- إن الثورة في تكنولوجيا المعلومات قد ساعدت كثيرا على تسهيل جمع وتفسير كمية هائلة من المعلومات والوصول إليها؛
- الإفرازات المالية غير المرغوبة لمؤشرات الأداء المالي التقليدية.²

¹ ربة أحمد الصغير، "تقييم أداء المؤسسة الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية -PMO"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013 - 2014، ص 60.

² مراد كراشي، سعيد بركة، "بطاقة الأداء المتوازن المستدام أداة فعالة لقياس الأداء وللتشخيص الاستراتيجي _ دراسة حالة مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة. سطيف -"، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني، عنوان الملتقى الطرق الكمية في قياس الأداء والتشخيص الاستراتيجي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة أم البواقي، ص، ص، 4، 5.

II-1-2) تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

يعرف كلا من Kaplan &Norton قياس الأداء المتوازن على أنه مدخل استراتيجي ونظام إداري لقياس الأداء يهدف إلى مساعدة المؤسسة (المديرين) على إدراك رؤية واستراتيجية المؤسسة وترجمتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات المترابطة مع بعضها وذلك من خلال أربعة منظورات هي:

- منظور الأداء المالي؛
- منظور العلاقات مع العملاء؛
- منظور العمليات الداخلية؛
- منظور النمو والتعلم.¹

أما Horngen فيعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها طريقة لتحويل رسالة المؤسسة واستراتيجياتها إلى مقاييس أداء، وفي الواقع فإن أساس بطاقة القياس المتوازن يقوم على وضع مقاييس لكل محور من محاور إجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.²

كما تعرف أيضا على أنها نظام إداري متكامل لقياس الأداء، يقوم على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة وتحديد أهدافها لنقلها إلى الوحدات والمستويات الادارية المختلفة لأجل التنفيذ، كما يسهل تقييم وتحديد الاستراتيجية.³

إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المؤسسة وأعمالها، وذلك بمراعات الاعتبارات التالية:⁴

● **البعد الزمني:** تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغدا، فما تفعله المؤسسة اليوم من أجل الغد قد لا يكون له تأثير حتى حلول بعد غد وبذلك يصبح ضروريا مراقبة النسب الرئيسية (مالية وغير مالية) بصورة متواصلة.

● **البعد الاستراتيجي:** تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية واستراتيجية المؤسسة طويلة المدى، ولهذا فهناك المقاييس التي تطبق من أعلى إلى أسفل وتهتم بتحليل الاستراتيجية العامة وتقييم عمليات التغيير، بالإضافة إلى المقاييس التي تطبق من أسفل إلى أعلى وتهتم بتمكين القادة والعاملين وتعظيم حرية العمل والأداء.

¹ سيد محمد جاد الرب، "إدارة العمليات والانتاج المبادئ-الأساسيات"، المناهج الحديثة، جامعة قناة السويس، 2010، ص 386.

² محفوظ أحمد جودة، "تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألبوم الأردنية دراسة ميدانية" المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 2008، ص 277.

³ Bouchra Fninou, Mémoire Master, le balance scorecard au service de la performance case de reTERS, 2006, p 36.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص، ص، 58، 59.

• البعد البيئي: تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والأطراف الخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس، ولهذا فهناك المقاييس الخارجية التي تهتم بالعملاء والأسواق، هذا بالإضافة إلى المقاييس الداخلية التي تهتم بتحسين الفعالية والكفاءة.

إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تترجم رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الاطار الكامل لتنفيذ استراتيجياتها، لا تعتمد بطاقة قياس الأداء المتوازن على تحقيق الأهداف المالية فحسب، بل إنها أيضا تؤكد على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المنظمة وذلك لمقابلة أهدافها المالية.

II-2) مكونات ووظائف ومميزات بطاقة الأداء المتوازن:

II-2-1) مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة والمتمثلة بالآتي:¹

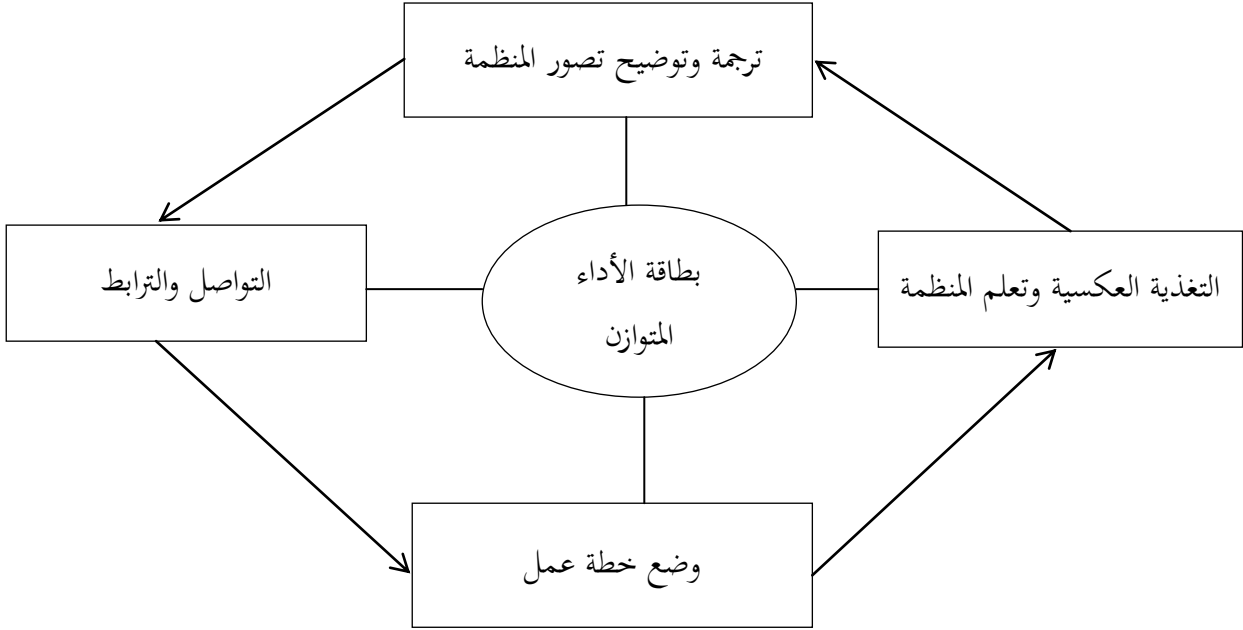
- 1) الرؤية المستقبلية والتي تبين إلى أين تتجه المؤسسة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها؛
- 2) الاستراتيجية والتي تتألف من مجمل الأفعال والاجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط لتحقيق الأهداف التي قامت مؤسسة الأعمال بتحديدتها؛
- 3) المنظور مكون يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور وهناك أربعة منظورات أساسية في بطاقة الأداء المتوازن وهي، المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو، والمنظور هو عنصر رئيسي في الاستراتيجية غالبا يمثل فئة حملة الاسهم أو وجهة نظر المستخدمين؛
- 4) الأهداف إن الهدف، بيان عرض (معنى) الاستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية؛
- 5) المقاييس تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه لكيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي؛
- 6) المستهدفات والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل؛

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، " أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن "، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص، ص، 153، 154.

- (7) ارتباطات السبب والنتيجة والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر؛
 (8) المبادرات الاستراتيجية هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والانجاز على مستويات التنظيمية الدنيا.

II-2-2) الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن:

الشكل رقم (2-1): يبين الوظائف الأربعة الرئيسية المتكاملة التي يقدها قياس الأداء المتوازن.



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهم غريبة، " التخطيط الاستراتيجي لقياس الأداء المتوازن"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 84.

إن المؤسسات تستخدم قياس الأداء المتوازن كأداة استراتيجية للإدارة عن طريق:¹

- توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة: حيث يتم ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المؤسسة بخدومتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد المؤسسة أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية التعلم والتطور العملاء النجاح المالي حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

- توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة: يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الاستراتيجية، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المختلفة،

¹ عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 82، 83.

فالتسليم السريع للعملاء (على سبيل المثال) يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الأعداد أو سرعة تسليم الطلبات من العملية التالية لها، مما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للمؤسسة.

- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية: يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لأحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الامكانيات المطلوب تحقيقها مترجم إلى أداء مالي، فمثلا خفض التكلفة يمكن ترجمته إلى وفر في تكلفة الطلب أو وقت أقصر للوصول إلى السوق أو امكانيات عاملين أفضل.

إن عملية التخطيط ووضع الأهداف تمكن المؤسسة من:

- تحديد كمية المخرجات طويلة الأجل المطلوب تحقيقها؛
- تحديد كيفية تحقيق تلك المخرجات؛
- تحقيق وتوفير مظاهر قصيرة الأجل للقياسات المالية وغير المالية؛
- تحسين استراتيجية التعلم والحصول على المعلومات المرتدة.

-التغذية العكسية والتعلم: لقد أكد Kaplan & Norton (1996) على أهمية التغذية العكسية في عملية التحسين والتطوير المستمر في أداء المؤسسات وبحيث ينقل المؤسسة من وضع إلى وضع آخر أفضل تكون فيه المؤسسة متعلمة من تجاربها وخبراتها المتراكمة، والتي نتجت عن ممارستها وتطبيقها لبرامج التغيير التنظيمي، ومن خلال الاستفادة من خبرة المؤسسات الأخرى في نفس المجال، ونقل المعرفة بين وحدات ودوائر المؤسسة وفيما بين الموظفين أنفسهم.¹

II- 2 - 3) مميزات بطاقة الأداء المتوازن:

إن التصميم الجيد لبطاقة الأداء المتوازن يتميز بعدة خصائص أهمها:

- 1) توضح تتابع علاقات السبب والنتيجة بين تغيير أساليب العمل والتحسينات التي قد تحدث في أداء المؤسسة؛
- 2) تساعد في توصيل البرنامج لكل أعضاء المؤسسة؛
- 3) تهتم بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الهادفة إلى الربح على المنظورات والأهداف المالية؛

¹ نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، " استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية "، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2014، ص - ص، 51 - 53.

- 4) تهتم بطاقة الأداء المتوازن بالنموذج المالي والمحاسبي الشامل بدلا من النظام المحاسبي التقليدي؛
5) تحدد بطاقة الأداء المتوازن عدد ونوع المنظورات المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس.¹

II-3) أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن:

II-3-1) أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

إن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تتبلور من خلال المنافع العديدة من استخدامها التي جاءت نتيجة لتوظيفها في مؤسسات مختلفة ويمكن اجمال أهمها بالآتي:²

- 1) أنها تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم؛
 - 2) تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن يمثل الدافع الأساس للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات التنافس؛
 - 3) تتمكن المؤسسة من خلال المنظورات الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية وبنفس الوقت مراقبة التقدم ببناء القدرات واكتساب الموجودات غير الملموسة؛
 - 4) تجمع وبتقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية مثل التوجه نحو العملاء، تلبية وقت الاستجابة، تحسين النوعية، تأكيد العمل الجماعي، تقليل وقت طرح المنتجات الجديدة والادارة على المدى البعيد؛
 - 5) تلزم المدراء على تدارس كافة المقاييس التشغيلية وبالتالي تساهم بزيادة الوعي والفهم المتحقق بعدم قبول التحسين الحاصل في مجال معين والمرتبط بتدهور الوضع في مجال آخر؛
 - 6) تترجم الرؤية والاستراتيجية؛
 - 7) تعمل على ايجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء؛
 - 8) تعرف الارتباطات الاستراتيجية لتكامل الأداء؛
 - 9) المبادرة بالتنسيق الاستراتيجي؛
 - 10) تعطى الادارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال .
- أسباب الاهتمام ببطاقة قياس الأداء المتوازن:³

- وسيلة لمسح وفهم حاجات ورغبات العملاء، والاجراءات الداخلية والتعلم والنمو، والبعد المالي؛

¹ المرجع نفسه، ص - ص ، 60 - 83 .

² وائل محمد صبحي ، طاهر محسن منصور الغالي ، مرجع سبق ذكره ، ص ، ص ، 153 ، 154 .

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره، ص ، ص ، 68 ، 69 .

- تحديد غايات وأهداف الأبعاد الأربعة، ومقاييس هذه الأهداف؛
- تحليل استراتيجية وعمليات المؤسسة بواسطة بطاقة قياس الأداء المتوازن؛
- الملائمة بين النتائج ومقاييس الأداء؛
- لوحة تحكم لأداء المؤسسة؛
- تقوم بترجمة الاستراتيجية إلى برنامج عمل؛
- تساعد في اتصال وربط وتوصيف جميع عناصر المؤسسة؛
- وسيلة للتدريب والتعليم؛
- وسيلة لتصميم برامج المكافآت المبنية على الأداء؛
- وسيلة لقيادة عملية التغيير داخل المؤسسة.

II- 3 - 2) أهداف بطاقة الأداء المتوازن:¹

- 1) بيان فعالية تنفيذ استراتيجية المؤسسة؛
- 2) جعل خطوات التنفيذ الفعلية متواكبة مع استراتيجية المؤسسة؛
- 3) ترجمة مهام وخطط المؤسسة في شكل مجموعة من معايير الأداء بحيث تعطى اطار للقياس الاستراتيجي؛
- 4) يوفر مقاييس للتغذية المرتدة.

بالإضافة إلى أهداف أخرى تحقق الغرض من استخدام هذا النظام، وقد لوحظ أن بطاقة الأداء المتوازن تعكس التوازن بين الأهداف طويلة الأجل والقصيرة الأجل وبين المعايير المالية وغير المالية، والعوامل التابعة والأخرى المتبوعة، والعوامل الداخلية والخارجية للأداء.

II- 4) أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

II-4-1) البعد المالي:

يعتبر البعد المالي هو البعد الأول في بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي، وتمثل نتائج هذا البعد مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لاستراتيجية المؤسسة، والعمل على تخفيض مستوى التكاليف مقارنة بمستوى التكاليف في المؤسسة أخرى وبشكل نسبي إلى جانب هدف النمو الذي يعد أحد المساهمات والمبادرات الاستراتيجية الأساسية، ويركز البعد المالي على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم

¹ زياد عبد الحليم الذبيبة، أبحاث اقتصادية وإدارية، " مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء في المصارف التجارية اليمنية دراسة تطبيقية على المصارف التجارية اليمنية "، جامعة الزرقاء، الأردن، العدد التاسع، 2011، ص 154 .

المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، والعائد على حقوق الملكية والعائد إلى إجمالي الأصول، والقيمة الاقتصادية المضافة، ونمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل.¹

- مؤشرات قياس الأداء المالي²: تعد النسب والمؤشرات المالية أداة مفيدة في التحليل إذا ما استخدمت بحرص وتم تفسير نتائجها بعناية وفي الواقع تتعدد النسب والمؤشرات المالية بتعدد الأهداف المرتبطة به وتعد النسب المالية التفصيلية والمساعدة تفسيراً وتعزيزاً للمؤشرات المالية العامة، ومن هذه المؤشرات نجد:

- ✓ إجمالي الأصول (%).
- ✓ الإيرادات / إجمالي الأصول (%).
- ✓ الإيرادات المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة (بالدينار)؛
- ✓ الأرباح بالنسبة للعمل الواحد (بالدينار)؛
- ✓ الأرباح المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة (بالدينار)؛
- ✓ تخفيض التكاليف وتحسين الانتاجية؛
- ✓ العائد على إجمالي الأصول (%).
- ✓ العائد على رأس المال (%).
- ✓ هامش الربح (%).
- ✓ العائد على رأس المال المستثمر (%).

II-4-2) محور العملاء: يعتبر جانب العملاء جوهر المقاييس غير المالية، وإن الهدف الاستراتيجي الخاص بتحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم المستمر للمؤسسة يترتب عليه زيادة نصيب أو حصة المؤسسة في السوق، من خلال اكتساب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين.³

ولتطوير هذه الخدمة يجب تحديد ما هي الأشياء التي يريدها العميل، وترتكز استراتيجية خدمة العميل على تحقيق توقعاته، وهدف هذه الاستراتيجية هو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، من خلال تحقيق رضا العميل ومن ثم فإن المؤشرات والمقاييس التي تستخدم في هذا المجال قد تفصح عن:

¹ كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، " قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال جامعة الجنان، طرابلس - لبنان، 2015، ص 143.

² عريوة محاد، " دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستخدم بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة ومدينة النل بسطيف "، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس بسطيف، 2010 - 2011، ص - ص، 79 - 81.

³ مريم شكري محمود ندم، " تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية "، مذكرة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012 - 2013، ص 28.

- مؤشرات عن عدد وحجم العملاء الجدد؛
 - مؤشرات حول درجة الاحتفاظ بالعملاء وولائهم للمؤسسة؛
 - مدى التحسن في شريحة السوق الخاصة بالمؤسسة.¹
- مؤشرات قياس محور العملاء: من بين مؤشرات قياس هذا المنظور ما يلي:
- ✓ النصيب أو الحصة في السوق (%);
 - ✓ المبيعات السنوية / العميل الواحد (بالدينار)؛
 - ✓ درجة الاحتفاظ بالعميل (%);
 - ✓ مؤشر رضا العملاء (%);
 - ✓ مؤشر ولاء العملاء (%);
 - ✓ عدد الشكاوى (عدد)؛
 - ✓ مؤشر الصورة الذهنية للعلامة التجارية (%);
 - ✓ متوسط مدة العلاقة بالعميل (عدد)؛
 - ✓ متوسط حجم العميل (بالدينار).²

II-4-3) بعد العمليات الداخلية: مختلف العمليات الداخلية التي تعد المنتجات والخدمات وتسليمها للعملاء،

ويمكن تجميع هذه إلى أربعة مجموعات:

- إدارة العمليات، انتاج وتقديم؛
- إدارة العملاء، بناء علاقة؛
- الابتكار، منتجات أو خدمات الجيل القادم؛
- التنظيمية والاجتماعية، الامثال للقانون.³

¹ عمر تيمحغدين ، " دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور"، مذكرة ماجستير ، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خضير بسكرة- الجزائر، 2012- 2013 ، ص 75 .

² عريوة محاد، مرجع سبق ذكره، ص 83 .

³ منى ابراهيم خليل المدهون ، عبير عياد أحمد البطينجي ، " التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات " ، رسالة دكتوراه ، تخصص ادارة منظمات المجتمع المدني ، الجامعة الاسلامية - غزة ، 2013 ، ص 43 .

- مؤشرات قياس منظور العمليات الداخلية¹: تميل مقاييس العمليات الداخلية الأكثر شيوعاً إلى أن تكون مقاييس للتدفق أي أنها تصف المؤسسة والنتيجة التي حققتها أثناء الفترة الجارية، وفيما يلي بعض المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند منظور العمليات الداخلية:

- ✓ المصروفات الادارية / إجمالي الإيرادات (%)
- ✓ التسليم في الوقت المحدد (%)
- ✓ الوقت المعياري - تطوير المنتج (عدد)؛
- ✓ الوقت المعياري - اصدار الطلبية إلى التسليم (عدد)؛
- ✓ الوقت المعياري - الموردون؛
- ✓ الوقت المعياري - الانتاج؛
- ✓ متوسط الوقت المنفق في اتخاذ القرارات؛
- ✓ دوران المخزون (عدد)؛
- ✓ التحسن في الانتاجية (%)
- ✓ طاقة (أو سعة) تكنولوجيا المعلومات؛
- ✓ نفقات تكنولوجيا المعلومات / المصروفات الادارية (%).

II-4-4 (محور التعلم والنمو: يركز هذا المحور على كيفية تعلم المؤسسة خلق وتحقيق قيمة أكثر فعالية للتعليم، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة، نتيجة تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمؤسسة.²

- مؤشرات قياس منظور التعلم والنمو: وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها منظور النمو والتعلم:

- ✓ مصروفات البحوث والتطوير / المصروفات الكلية (%)
- ✓ موارد البحوث والتطوير / إجمالي الموارد (%)
- ✓ الاستثمار في التدريب / العملاء (عدد)؛
- ✓ الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب (بالدينار)؛

¹ عريوة محاد ، مرجع سبق ذكره ، ص 85 .

² عمر تيممغدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 75 .

✓ نفقات تطوير القدرات والمهارات / الموظف (بالدينار)؛

✓ مؤشر رضا العاملين (عدد)؛

✓ نظرة العاملين؛

✓ مؤشر التمكين (عدد)؛

✓ نسبة المنتجات الجديدة إلى كتالوج الشركة الكامل (%).¹

II-4-5) البعد الاجتماعي والبيئي:

أ. البعد الاجتماعي:²

- تعريفه: إن قياس وتقييم مستوى الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية يهدف إلى الكشف عن مدى وفاء تلك المؤسسات عن مسؤولياتها الاجتماعية، فالظروف الاقتصادية المعاصرة تفرض على كافة المؤسسات وخاصة الصناعية منها، التكيف والاستجابة للمتطلبات الاجتماعية لكافة الأطراف ذات العلاقة بتلك المؤسسات من أجل ضمان استمراريته في الأنشطة بما يحقق المصالح المشتركة بموجب العقد الاجتماعي الذي يلزم تلك المؤسسات بالعمل على تعظيم الربحية الاجتماعية عن طريق تبني المسؤولية الاجتماعية، إن مسؤولية المؤسسة تتحدد بالدرجة الأولى بأدائها الاجتماعي، بما تقدمه من منافع للمجتمع وأن ذلك هو المعيار الأول لتطويرها واستمراريته في بيئتها.

مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي:

تقيس مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي فعالية مختلف الأنشطة الاجتماعية التي تؤديها المؤسسات من خلال مجالات المسؤولية الاجتماعية ومقارنة هذه المؤشرات لسنوات عديدة الوقوف عند تطورها ومدى تعاملها مع الأداء الاجتماعي المطلوب للمؤسسة، ومن هنا نستطيع تحديد بعض المؤشرات على سبيل المثال لا الحصر:

(1) قياس مكافأة القوى العاملة من خلال الأجور والمزايا للوقوف عن مدى العناية بهم في مختلف المجالات الاجتماعية؛

معامل مقياس مدى كفاءة العمال = (الأجور الممنوحة + المزايا الممنوحة) / متوسط الأجر للعمال * عدد العمال.

(2) قياس مدى مساهمة المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية كالإسكان وتوفير وسائل المواصلات:

¹ عريوة محاد، مرجع سبق ذكره، ص 86.

² سعدون مهدي الساقى، عبد الناصر نور، " محاسبة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال "، بحوث وأوراق عمل، المؤتمر الثاني في الريادة والقيادة الابداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة 2001، ص 101.

مساهمة المؤسسة = عدد الأفراد المشمولين بالنقل والسكن... / عدد العمال.

(3) قياس مدى مساهمة المؤسسة في الجوانب الفنية للعاملين فيها؛

مساهمة المؤسسة في التطوير الفني = كلفة المساهمة في نفقات التدريب والتطوير / إجمالي الأجور المدفوعة للعاملين.¹

(4) قياس مدى مساهمة المؤسسة في أبحاث منع التلوث والضوضاء وتحميل المنطقة؛

مساهمة المؤسسة = إجمالي ميزانية أبحاث منع التلوث والضوضاء أو تحميل المنطقة / إجمالي ميزانية الأبحاث.

(5) قياس مدى مساهمة المؤسسة في توفير الأمن الصناعي للموظفين؛

مساهمة المؤسسة = عدد الحوادث التي تقع / عدد ساعات العمل الفعلية؛

(6) قياس مدى مساهمة المؤسسة في استقرار العمل في محيطها؛

معدل دوران العاملين = عدد العاملين تاركي الخدمة / إجمالي عدد العاملين.

(7) قياس مدى مساهمة المؤسسة في تكاليف البنية التحتية في المنطقة المحيطة؛

مساهمة المؤسسة = كلفة المساهمة للمؤسسة المعنية / إجمالي تكاليف مساهمة المؤسسات في المنطقة.

(8) قياس مدى استغلال المؤسسة للموارد الاقتصادية المتاحة في المنطقة؛

مساهمة المؤسسة = تكاليف عناصر الانتاج من داخل المنطقة / تكاليف عناصر الانتاج من خارج المنطقة أو الكلية.

(9) قياس مدى مساهمة المؤسسة في الابحاث والدراسات التطويرية للمنتج.

مساهمة المؤسسة = تكاليف الأبحاث والدراسات التطويرية / تكاليف الانتاج الاجمالية.²

(ب) المنظور البيئي ومؤشرات قياسه:

- البعد البيئي : يظهر يوضح في استدامة المؤسسات، ومن ثم تحاول المؤسسات الناجحة الاهتمام بالأدوات التي تحقق تقييم جيد لأدائها البيئي، فاستدامة المؤسسات تعني أنه يجب على هذه الأخيرة القياس والتأثير عن تأثيراتها البيئية بطريقة مناسبة وشفافة ويمكن للأطراف ذات المصلحة فهم آثار السياسة البيئية على مؤشرات الأداء المرتبطة بهم بسهولة.

¹ المرجع نفسه ، ص 101 .

² عريوة محاد، مرجع سبق ذكره، ص 89 .

- مؤشرات قياس الأداء البيئي:¹

- يحدد المهتمين في المؤسسات بتطوير نظم الادارة البيئية الممكنة ويختارونها بعناية ويرتبونها حسب الأهمية لاهتمامهم بنجاح المؤسسة، ومن الأساسيات المستخدمة في اختيار المؤشرات الملائمة : التوافق البيئي، والقابلية دوليا ، والقابلية لتطبيق المعلومات التي يوفرها المؤشر، ويمكن تلخيص خصائص المؤشرات البيئية في:
- ✓ أن توفر صورة ذات دلالة للأحوال البيئية والضغط على البيئة؛
 - ✓ أن تكون بسيطة وسهلة التفسير؛
 - ✓ أن تعتمد على معايير دولية توفر أساس للمقارنة؛
 - ✓ أن يتم توثيقها بكفاءة وجودة ملموسة؛
 - ✓ أن يتم تحديثها على فترات مؤسسة وفقا لإجراءات موثوقة.

إن الهدف من دمج مؤشرات الأداء الاجتماعي والبيئي عن طريق إضافة منظور خامس يمثل البعد المجتمعي والبيئي لكي تكون بطاقة الأداء متوازنة وبذلك تتمكن من قياس وتقييم الأداء المتوازن في المؤسسة حتى تصل هذه الأخيرة إلى الهدف الاساسي وهو تعظيم قيمة المساهمين وتقديم أحسن خدمة للعملاء في اطار المساهمة في التنمية الاجتماعية والحفاظة على البيئة.

II- 5) الصعوبات المرافقة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

- تواجه عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن صعوبات وعقبات يجب تجنبها أو التكيف معها، حتى تتمكن من الاستفادة الكلية من البطاقة وهذه الصعوبات تتمثل فيما يلي:
- الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى خلل في العملية، لكن بالتجربة تجد المؤسسة نفسها تعطل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية التي تسمح بتوقع أفضل للأداء؛
 - صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد، بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الاستراتيجية ووضع الأهداف في شكل ترتيب تفصيلي؛
 - السعي للحصول على المعلومات على حساب التكاليف؛
 - إهمال البطاقة لبعض الأبعاد المهمة كالبعد البيئي الذي يحظى باهتمام بالغ حاليا من قبل المؤسسات؛

¹ سعدون مهدي الساقى ، عبد الناصر نور ، مرجع سبق ذكره ، ص 103 .

- عدم وضوح الأهداف، ينبع هذا المشكل من عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية، لأن الأهداف هي ترجمة لرؤية واستراتيجية المؤسسة؛

- عدم دقة المعلومات ستطلب تطبيق نظام الأداء المتوازن القيام بتشخيص عام للبيئة الداخلية والخارجية، وبالتالي فان عدم صدق المعلومات ومحدوديتها قد يؤدي إلى بناء النموذج بصورة خاطئة.¹

II-6) خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن:

الشكل رقم (2-2): خطوات تنفيذ نظام بطاقة الأداء المتوازن:

تحديد رؤية المؤسسة أو الوحدة الانتاجية؟	رؤية المؤسسة	الخطوة الأولى
أي العناصر التي يجب التركيز عليها لكي تنجح المؤسسة؟	تحديد الاستراتيجية	الخطوة الثانية
ما الذي يجب قياسه؟	تحديد العناصر الحرجة للنجاح	الخطوة الثالثة
كيف سيتم صياغة الأهداف ووضع خطة العمل؟	تحديد المؤشرات	الخطوة الرابعة
أي الأفعال التي يجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف؟	تحديد وتطوير خطة العمل	الخطوة الخامسة
كيف سيتم اجراء عملية المتابعة وتعديل محتوى البطاقة؟	تحديد الأفعال التنفيذية	الخطوة السادسة
	المتابعة والقياس	الخطوة السابعة

Source : R .Kaplan ,D . Norton , « Putting the balanced scorecard to work » , Harvard , business review – septoct , 1993 , p 134 .

¹ صالح بلاسكة ، "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات " ، مذكرة ماجستير ، تخصص الادارة الاستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2011-2012 ، ص 51 .

حدد Kaplan & Norton أربع خطوات رئيسية لمنهجية بناء وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وهي على

النحو التالي:

1) رؤية المؤسسة: الرؤية المستقبلية تعبر عن الوضع الذي تصبو أن تصل هذه الأخيرة خلال الفترة القادمة فإذا كانت الرؤية محددة سابقا فيمكن مراجعتها وتحديثها وتعكس الرؤية تصور المؤسسة لما سيكون عليه وضعها في المدى الطويل لذلك يجب أن تساهم في اثراء طموح العاملين وتوجيه مسيرة من أفراد ولكن أن تتضمن المجموعة ممثلين لجميع أصحاب المصالح المتعاملين مع المؤسسة.¹

2) تحديد الاستراتيجية²: ويسبقها تدريب القادة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط والتقييم ومتابعة الأداء للعمل وان تصميم بطاقة قياس الأداء بناء على المدخلات من جلسات فريق العمل من الادارة العليا والفرق الأخرى ويكون ذلك من خلال ما يلي:

- الحصول على الاستراتيجية التنظيمية من خلال المعلومات والأهداف التي تساعد الادارة على ترجمة الاستراتيجية، والأهداف في أشكال تنفيذية مع تعليم الأفراد المعنيين ذلك؛

- الحصول على الاستجابة وقائمة تربط بين الأهداف في المنظور الرباعي أخذنا في الاعتبار استراتيجية وحدة الأعمال والربط بين الأهداف وعلاقة السبب بالتأثير؛

- تقوم الادارة العليا بتقسيم الفريق إلى أربعة مجموعات وكل منها مسؤولة عن المنظور من الأربعة الاحتياجات من المخرجات تكون محددة في استراتيجية الأهداف لكل منظور وتشمل التفاصيل في عبارات وقائمة متوقعة للمقاييس المحتملة لكل هدف.

3) تحديد العناصر الحرجة للنجاح³: وتعرف العوامل الحرجة للنجاح على أنها محاور التغيير الجوهرية التي تعد أساسية من أجل بلوغ رؤية المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهو ما يعني الاجابة عن التساؤل التالي " ماذا يجب أن نغير لتحقيق أهدافنا الطويلة الأجل وبلوغ رؤيتنا المستقبلية؟"، وبالتالي فان العوامل الحرجة للنجاح تركز على التغييرات التي يجب على المؤسسة اتخاذها، كما أنها توفر اطارا منهجيا لتحديد المؤشرات الاستراتيجية.

إن تحديد عوامل النجاح الحرجة يتطلب مراعاة مجموعة من المعايير، لذلك يفترض أن تكون هذه العوامل:

- قليلة العدد نسبيا (لا تتجاوز عددها خمسة عوامل)؛

¹ محفوظ أحمد جودة ، " ادارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات " ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2008 ، ص 279 .

² بومدين يوسف ، " بطاقة الأداء المتوازن ، مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي واطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة " ، بحث مقدم إلى المنتدى الدولي حول: الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، المنعقد يومي 18 و 19 جوان 2011 ، جامعة سعد دحلب ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، البليدة ، ص 21 .

³ ريغة أحمد الصغير ، مرجع سبق ذكره ، ص 94 .

- مهمة لتحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية للمؤسسة؛

- أن تكون مرتبطة برؤية المؤسسة واتجاهاتها الاستراتيجية؛

- أن يتم التعبير عنها بأشياء ممكنة الإنجاز؛

- يجب أن تشمل جميع جوانب المؤسسة.

4) تحديد المؤشرات¹ : بعد تحديد عوامل النجاح الحرجة يتم التعبير عنها كمياً عن طريق قياسها، ويتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه باعتبار أن دور المؤشر يتمثل في تسجيل التطور الحاصل في أي عامل من عوامل النجاح، لكي تنجز هذه المؤشرات دورها بفعالية فإنه يجب أن تكون مشتقة من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حيث يتم التعبير عن كل هدف استراتيجي بمؤشر أو مجموعة من المؤشرات وذلك ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ويؤكد من Kaplan & Norton على حساسية هذه الخطوة نظراً للصعوبة التي تواجهها المؤسسات في إيجاد علاقات سبب ونتيجة واضحة من جهة، وخلق التوازن بين مختلف المؤشرات من جهة أخرى، وذلك حتى لا تتعارض التحسينات قصيرة المدى مع الأهداف طويلة الأجل، كما يجب ألا تؤدي المؤشرات إلى تفاؤل جزئي ولكن يجب أن تدعم الرؤية الشاملة والاستراتيجية الكلية للمؤسسة.

5) تحديد وتطوير خطة العمل: يتم خلال هذه الخطوة وضع هدف أو مجموعة من الأهداف بالنسبة لكل مؤشر مستخدم، حيث يعطي الهدف معنى لنتائج القياس من خلال توفير مرجع المقارنة، كما تحتاج المؤسسة لكل من الأهداف القصيرة والطويلة المدى لكي تتمكن من تفقد مسارها باستمرار وبذلك اتخاذ الأفعال التصحيحية في الوقت المناسب، وتقوم إدارة المؤسسة بإعداد خطط العمل المتكونة من بيان الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها سعياً منها لإنجاز أهدافها وبلوغ رؤيتها الاستراتيجية، وبالنظر إلى أهمية هذه الخطط ودورها المحوري في استمرارية وبقاء المؤسسة فإنه يفضل كثير من الأحيان أن تتفق المجموعة المكلفة بإعداد نظام بطاقة الأداء المتوازن على قائمة أولويات وعلى جدول زمني تفادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة، حيث تعد هذه القائمة مقترنة بالمؤشرات التي تم وضعها واحدة من المستندات الرقابية للإدارة العليا.²

6) تحديد الأفعال التنفيذية: ويتطلب تبيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى واقع، وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات،

¹ المرجع نفسه، ص 95 .

² المرجع نفسه ، ص 95 .

وتدعيم البرامج، ويقوم فريق من المؤسسة على تنفيذ مقياس الأداء المتوازن، ويشمل ذلك ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات وتعريف الموظفين العاملين في كافة أقسام المؤسسة بمقياس الأداء المتوازن؛، ويتم في هذه المرحلة وضع وتنفيذ نموذج BSC.¹

7) المتابعة والتقييم : في هذه المرحلة، تقوم المؤسسة بمتابعة تحقيق المقاييس، من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المتوازن بصورة ربع سنوية أو شهرية، وعرضه على الإدارة العليا لمراجعتها ومناقشته مع مديري الوحدات والأقسام، كما يتم إعادة دراسة مقياس الأداء المتوازن سنويا كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي، ورسم الأهداف وتخصيص الموارد.²

II- 7) علاقة بطاقة الأداء المتوازن الاستراتيجية:

عادة ما تكون الأهداف التي يتم وضعها في كل بطاقة نابعة من استراتيجية المؤسسة، فالمؤسسة التي تحاول أن تنافس عن طريق تقليل التكلفة ستهتم بمؤشرات تكلفة المنتج وكفاءة التصنيع وقلة الفوائد وتقليل تكلفة المواد الخام، أما المؤسسة التي تحاول أن تكون سباقة بالمنتجات أو الخدمات الجديدة فسيكون تركيزها على القدرة على تقديم منتجات بسرعة والقدرة على خلق جو ابداع داخل المؤسسة، كذلك فان المؤسسة التي تخطط للتوسع عالميا ستهتم بقياس القدرة على الدخول إلى أسواق جديدة والقدرة على تلبية الاحتياجات الخاصة بزبائن كل دولة، بهذه الطريقة تصبح بطاقة التصويب المتوازنة وسيلة لتحقيق استراتيجية المؤسسة، علما بأن بطاقة التصويب المتوازنة لا تحتوي على أهداف مالية فقط وإنما هي تربط ما بين الأهداف المالية وأهداف تطوير العمل وتحسينه، وبالتالي يمكن القول أنها تساعد على ربط الأهداف قصيرة المدى باستراتيجية المؤسسة بعيدة المدى التي تؤدي لتحسين الأداء وبالتالي زيادة السوق.³

¹ صالح بلاسكة ، مرجع سبق ذكره ، ص 46 .

² المرجع السابق ، ص 47 .

³ فتح الله غانم، " بطاقة التصويب المتوازنة واستراتيجية أسفل إلى أعلى: كأداة لتحسين الأداء"، ورقة بحثية غير منشورة، فلسطين، 2008.

خاتمة الفصل :

إن بطاقة الأداء المتوازن تبرز فعلا كأداة حديثة لتقييم وتوجيه الأداء تعمل على قياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسة من خلال خمس أبعاد متكاملة ومتوازنة، كما تجمع بين الجوانب المالية وغير المالية، الكمية والنوعية، القصيرة والبعيدة المدى إلا أن تبني هذه الأداة كنظام لتقييم الأداء يستدعي اتباع مجموعة متسلسلة من الخطوات المنهجية وتضافر جهود جميع الأفراد داخل المؤسسة من أجل النجاح العملية وهو ما يجعلها نظاما متكاملا للإدارة الاستراتيجية.

مقدمة الفصل التطبيقي

بعد تحديد الاطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصلين الأول والثاني اللذان تحدثنا فيهما عن المفاهيم الأساسية عن التشخيص الاستراتيجي، قياس الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، أما في دراستنا التطبيقية في هذا الفصل سنحاول إبراز هذه المفاهيم في مؤسسة مواد التنظيف والصيانة لولاية سعيدة، حيث تأتي أهمية هذا الفصل في إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي في المؤسسة.

III - 1) لمحة عامة عن مؤسسة مواد التنظيف والصيانة ENAD:

III. 1. 1) لمحة تاريخية عن المؤسسة:

في 12 نوفمبر 1975 تم توقيع ثلاث عقود لإنجاز مؤسسات الثلاثة التالية:

مركب سور الغزلان، مركب شلغوم العيد، مركب عين تموشنت لرأسمال قدر ب1355 مليون دينار، وفي 30 أكتوبر 1975 كان هناك دعم من مؤسسة ITAL CONSOL بقيمة مالية قدرها 130 مليون دينار وهذا الدعم موجه بالدرجة الأولى إلى اتمام البناء الأساسي للمؤسسة.

ونظرا للعوائق التي تعرض لها المكلف المسؤول عن البناء تم توقيف عملية البناء ومن ثم تخلى عن المركبات في 10 أوت 1981، وفي إطار إعادة ادماج المشاريع تم امضاء شراكة جديدة مع نفس المؤسسة لإتمام ما تبقى وذلك بتوجيه من المؤسسات .

وفي 04 ديسمبر 1982 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 82-416 ظهرت المؤسسة الوطنية للمنظمات ومواد الصيانة ENAD كنتيجة لإعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية LA SNIC، وبعد المناقشات تم التوصل للتوقيع على اتفاقيات العودة في 15 مارس 1984، ليتم بعد ذلك مرحلة بداية استغلال مركب المنظفات ومواد الصيانة بسور الغزلان سنة 1986 كمرحلة أولية من المفاوضات، وانطلاق عملية الانتاج في نفس السنة في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وارتباطها بهيكل البحث والانتاج والتنمية والتسويق في مجالات المنظفات ومواد الصيانة .

III . 1. 2) التعريف بالمؤسسة الأم:

المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة (مجمع ENAD) تأسست سنة 1984، يبلغ رأسمالها 421500000 دج مقرها الاجتماعي سور الغزلان ولاية البويرة تتكون من أربعة فروع:

1/ فرع SIDET مؤسسة لصناعة مواد الصيانة بتكجدة تتفرع إلى مركب لصنع مواد الصيانة سور الغزلان، وكذا وحدة الانتاج مواد التنظيف بالأخضرية.

2/ فرع SHYMECA لصناعة مواد تطهير الأواني والأجسام تتفرع إلى وحدات:

- وحدة صنع مواد التجميل بالروبية؛
- وحدة صنع مواد الصيانة بالرغاية؛
- وحدة صنع مواد التنظيف بحسين داي؛
- وحدة صنع مواد السفررة بالروبية.

3/ فرع SODER يعود انشاء المؤسسة الفرعية للمنظفات بالرمال صودار التي يوجد مقرها بشلغوم العيد ولاية ميلة وتتكون من وحدتين لمواد الصيانة بالعوينات ولاية سكيكدة .

4/ فرع SODEOR انشاء المؤسسة الفرعية للغرب صوديور التي يوجد مقرها بالقطاع الوهراني، وهي مؤسسة لصنع مواد الصيانة تأخذ:

- مركب لصنع مواد التنظيف بعين تموشنت؛

- وحدة صنع مواد التنظيف بسعيدة.

ومع دخول الاستثمار الأجنبي استطاعت المؤسسة الألمانية "هينكل" أن تقتني بعض الوحدات من المجمع وهذا ما حصل في مركب عين تموشنت.

III - 2) وحدة ENAD SHYMECA سعيدة:

وحدة ENAD SHYMECA سعيدة هي مؤسسة عمومية تقع في المنطقة الصناعية رقم 01 طريق معسكر تتوسط المؤسستين SNPAC و EMIS ويبلغ رأسمالها الاجتماعي 257.440.000.00 دج، تحتل مساحة تقدر 42079 م²، منها 7150 م² مغطاة يبلغ عدد عمالها 68 عامل، تعتمد المؤسسة في أداء وظيفتها على قناتين هما قناة الجملة التي تركز بالدرجة الأولى على الطلبات، أما الثانية فهي قناة التوزيع التي تنحصر في رجال البيع، وقد يظهر ذلك من خلال الوظائف التالية:

- توسيع وتطوير نشاطات التوزيع لتحقيق أهداف المؤسسة؛

- استخدام القوة البيعية لتلبية حاجات المستهلكين من خلال بيع المنتجات بسعر مناسب وبخدمات جيدة.

كما أن المؤسسة تقوم بتسويق عدة منتجات يمكن تقسيمها إلى قسمين:

III - 2.1) منتجات داخل المؤسسة:

المتكونة من ماء جافيل، صانيبو، قريزيل اسود، نظاف، طهارة، حرير، نور سائل، روح الملح.

استعمالات منتجات ENAD SHYMECA:

ماء جافيل 12° و 32°:

يستعمل في تبيض وتطهير الملابس ولتطهير مياه الشرب.

المطهر صانيبو:

يستعمل لتطهير الأرضيات والقضاء على الجراثيم وتعطير الجو.

المطهر قريزيل:

نفس استعمالات صابون بالإضافة إلى أنه يقضي على الروائح الكريهة في المجاري.

المنظف نور:

منظف يدوي متعدد الاستعمالات، كغسيل الأواني والملابس.

روح الملح:

منتوج فعال ضد الكلس فهو حامض ضد الرواسب الكلسية، يستعمل لتطهير وفتح المسالك والمجاري المائية.

نظاف:

منتوج فعال يستعمل لتنظيف وتبييض الخزف الصحي ونزع الرواسب.

طهارة:

منظف حيوي يستعمل لتنظيف وتبييض الخزف الصحي من الرواسب والأوساخ.

حرير:

يستعمل في آخر مرحلة في غسيل الملابس لتلطيفها وتعطيرها.

III - 2 - 2) المنتجات المعاد بيعها: وتنقسم إلى قسمين:

➤ مواد صيانة السيارات من وحدة SHYMECA الروية للتحميل من بينها غسل السيارات وسائل تنظيف الزجاج.

➤ مواد صيانة السيارات من وحدة SHYMECA لخضرية منها ماء الحمضي للبطاريات وماء المقطر للبطاريات.

III - 2 - 3) امكانيات الوحدة المادية والبشرية:

لقد واجهت المؤسسة من سنة 2006 إلى غاية 2008 صعوبات مالية أدت بها إلى التوقف لمدة 9 أشهر في عام 2008، هذه السياسة أجبرت المسيرين سوء داخل المؤسسة أو من جانب الجمع البحث عن تمويل مالي ينعش الوحدة ويعيد لها مكانتها في السوق خاصة من الناحية الغربية للوطن.

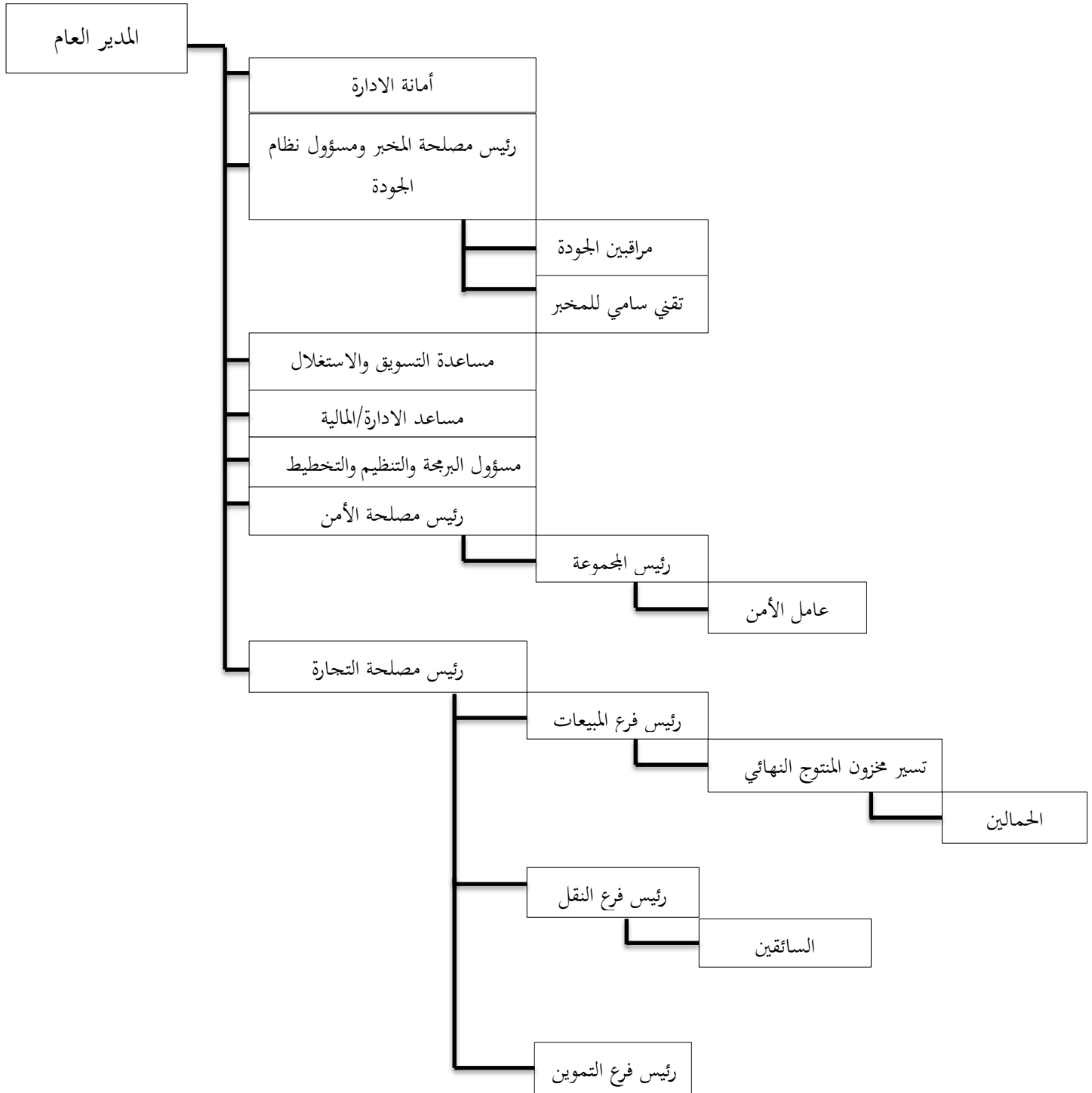
وقد كللت هذه الجهود بوضع سياسة مالية وتسويقية جديدة حيث أنه قد تم تمويل المؤسسة بقرض مالي قدر بـ 5 ملايين سنتيم، إضافة إلى إعادة تمويل المؤسسة لمواد التنظيف التي تقوم باقتنائها من مؤسسة سيدات (مساحيق التنظيف)، وتعيد بيعها بنسبة ربح ما بين (5%-10%).

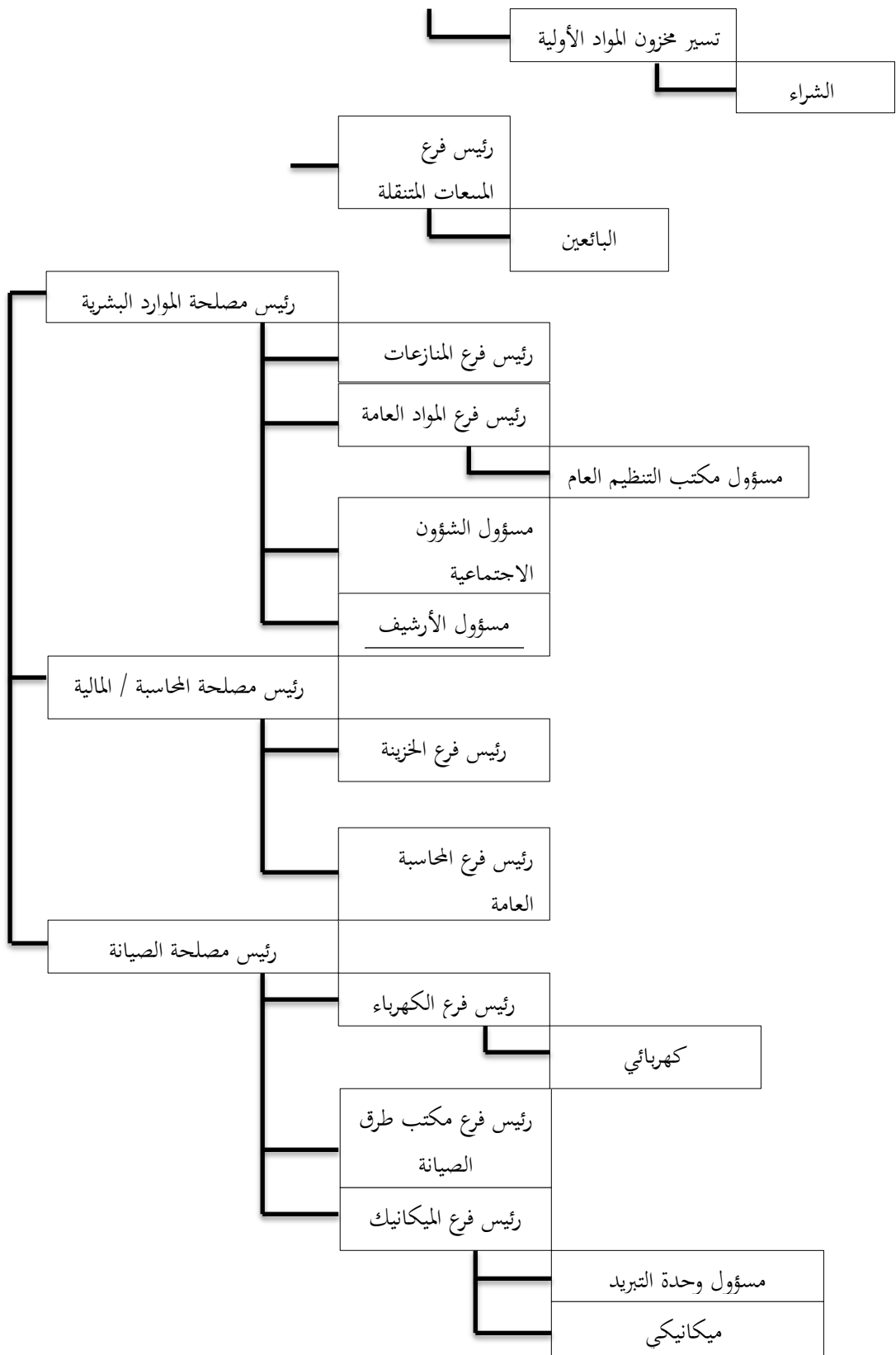
إضافة إلى امكانية تنوع المنتجات وتغطية السوق بحصة سوقية معتبرة وتهدف المؤسسة إلى خلق منتوجات جديدة بحيث تكون لها القدرة على المنافسة في السوق.

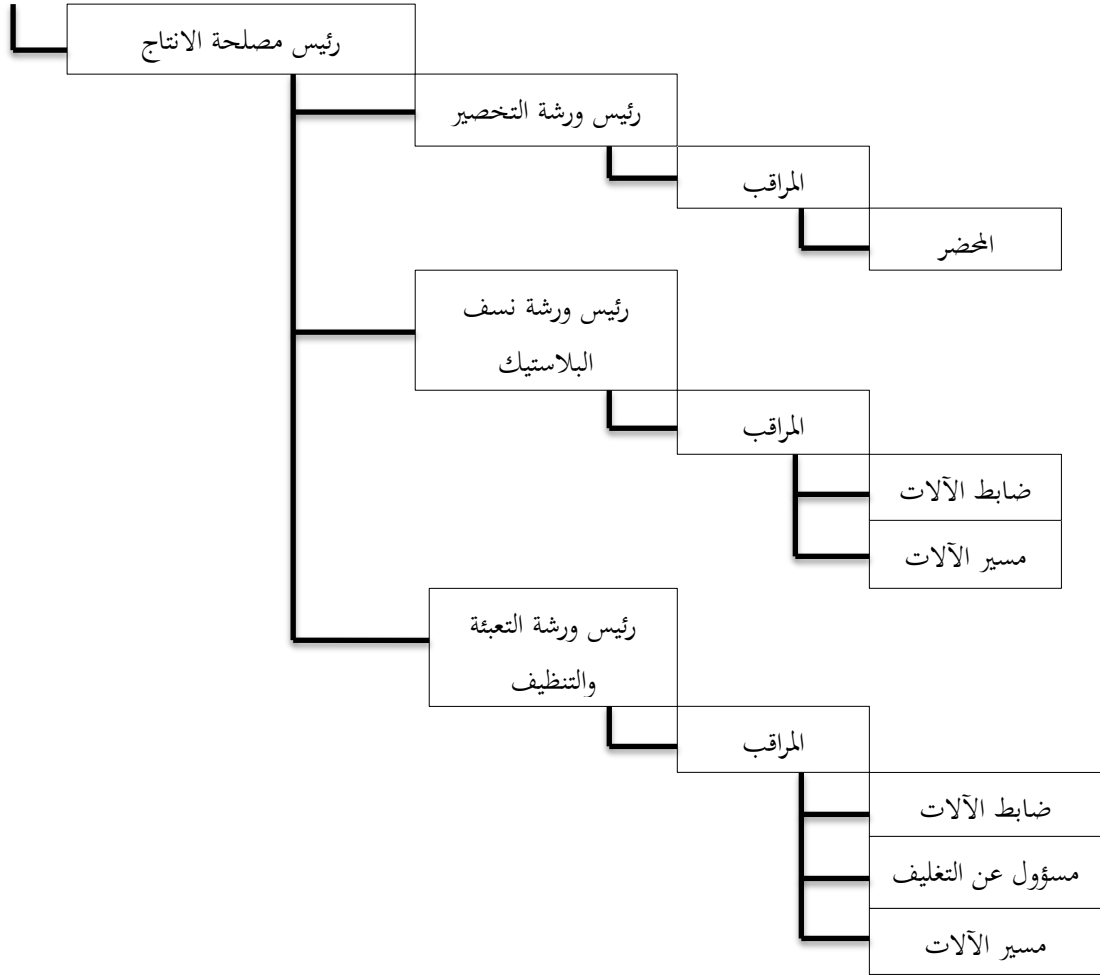
- تركز المؤسسة على جانب البيع المتنقل للرفع من رقم الأعمال؛
- تحاول المؤسسة من خلال حصولها على شهادة ISO9001 في جويلية 2007 توظيفها على منتجاتها للإبراز مدى جودتها.

III -3) الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم(3-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة.







الفرع الأول: مصلحة المديرية العامة

يتأسس هذه المصلحة المدير العام والذي يعتبر المسؤول الأول في المؤسسة رفقة طاقم من المساعدين:

فمن أبرز المهام الرئيسية الموجهة للمدير تتمثل فيما يلي:

- ضمان السير الحسن للمؤسسة؛
- تسطير أهداف المؤسسة حسب الامكانيات المتوفرة؛
- العمل على تحقيق التوازن المالي للمؤسسة بتقييم مواردها.

الفرع الثاني: مصلحة التجارة

فيما يتعلق بهذه المصلحة فتكون مما يلي:

تهدف هذه المصلحة إلى تحقيق أكبر رقم أعمال ممكن عن طريق بيع أكبر قدر ممكن من المنتجات، وتساهم في إبراز نقاط القوة والحفاظ عليها ومحاولة اجتثاثها بهدف مجابهة المنافسة الحادة في السوق وتوسيع الحصة

السوقية للمؤسسة، وهذا من خلال البحث عن أسواق جديدة زد على ذلك الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق المحلي اضافة إلى العمل على الحفاظ على الزبائن الدائمين والجدد.
ومن خلال هذا المخطط يمكننا حصر أهم الوظائف كالاتي:

- اعداد فواتير البيع؛
- تسجيل كل المعلومات المتعلقة بالبيع؛
- تسيير المخزون ومراقبته؛
- تحضير وصل الطلبية؛
- ضمان توفير الموارد الأولية وقطع الغيار؛
- البحث عن موردين للمؤسسة بأقل تكلفة ممكنة؛
- حق مراقبة المنتجات والمواد الأولية.

الفرع الثالث: مصلحة المحاسبة المالية

تهدف هذه المصلحة إلى الاشراف والمتابعة المالية المتعلقة بالمؤسسة ومن أبرز مهامها:

- مراقبة النشاط التجاري (فواتير الشراء - البيع - المخزون)؛
- اجراء عملية الجرد السداسي والسنوي؛
- تسيير ميزانية المؤسسة؛
- اعداد الميزانية التقديرية؛

الفرع الرابع: مصلحة الصيانة

تهدف هذه المصلحة إلى المراقبة التقنية والجيدة وكذا الصيانة الدورية للآلات والعتاد الموجود داخل المؤسسة زد على هذا تهدف إلى اعداد مخطط الصيانة.

الفرع الخامس: مصلحة الانتاج

- تهدف هذه المصلحة إلى تحقيق ما يلي:
- اعداد المخطط العام للإنتاج؛
 - متابعة ملفات الآلات؛
 - اعداد وبرمجة الآلات حسب الطلبية.

III - 4) منهجية الدراسة:

بعد تحديد إشكالية البحث ووضع الفرضية وتحديد أهداف الدراسة في الجانب النظري، تم وصف وتحديد الأدوات المستعملة في جمع البيانات وأساليب التحليل المستعملة في دراستنا الميدانية.

1) تحديد الأدوات المستعملة في جمع البيانات:

في موضوع هذا البحث، تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات التي سهلت الوصول إلى البيانات اللازمة لمعرفة واقع أو ميدان الدراسة.

أ-الملاحظة:

تم استعمال الملاحظة في الدراسة لما لها من دور مكمل في جمع البيانات، فأتناء التجول في المؤسسة وكل مرافقها، تم تسجيل العديد من الملاحظات التي تتعلق بسلوكيات أفراد المؤسسة خاصة العاملين فيها، ومدى تنظيم العمل والترتيب الداخلي للمكاتب وعلاقات المرؤوسين برؤسائهم لمعرفة مدى الاحترام المتبادل بين الأفراد أنفسهم والأفراد ورؤسائهم، ومعرفة مدى ملاءمة بيئة المؤسسة.

ب-المقابلة:

تم القيام بإجراء مقابلة شخصية مع المدير وبعض الإداريين في المؤسسة، وأيضاً المخبري في مؤسسة مواد التنظيف والصيانة .

2) أساليب التحليل المستعملة في الدراسة الميدانية:

بعد جمع البيانات تم تحليلها وتفسيرها، حيث تم تحويلها وفقاً للخطوات العلمية التالية:

- تفرغ المعلومات والبيانات وتحويلها من الصيغة النوعية إلى الصيغة الكمية باستعمال Excel 2010.
- تبويب البيانات وجدولتها في جداول بسيطة.
- تحليل البيانات المجدولة وربط العناصر المكونة لها بالاعتماد على تحليل محتوى البيانات وفقاً للأبعاد الظاهرة والخفية.

وقد تم تحليل البيانات وفق أسلوبين هما:

- **الأسلوب الكمي:** حيث تم استخدام عدد من المعطيات الرقمية (النسب المئوية) لإحصاء الاجابات.
- **الأسلوب الكيفي:** ويظهر هذا الأسلوب من خلال تحليل البيانات الرقمية وتفسيرها على الجانب النظري من جهة، ومختلف المواقف والملاحظات والتصريحات من جهة أخرى.

3) حدود الدراسة:

تحددت الدراسة التطبيقية في أربع مجالات هي:

-المجال البشري: تحديد مجتمع البحث الذي قد يتكون من عدة أفراد، وقد اقتصر المجال البشري في هذه الدراسة على الإداريين.

-المجال المكاني: تركزت الدراسة على مؤسسة مواد التنظيف والصيانة الواقعة بمدينة سعيدة.

-المجال الزمني: ويقصد بالمجال الزمني تحديد الوقت الذي يجمع فيه البيانات، وقد استغرقت هذه الدراسة مدة أربعة أشهر من فيفري إلى ماي 2016.

-المجال الموضوعي: اقتصر المجال الموضوعي في هذه الدراسة على مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة مواد التنظيف والصيانة.

4) مجتمع الدراسة:

إن تحديد مجتمع الدراسة بالنسبة لأي باحث شيء مهم، فحسب الموضوع المختار للدراسة تمثل المجتمع المحدد في المخبري وبعض الإداريين.

III - 5) تحديد الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة مواد التنظيف والصيانة:

بعد ما تم التعرف إلى الاستراتيجية العامة للمؤسسة، سوف نحاول فيما يلي ترجمة هذه الأخيرة إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية وذلك بالنسبة لكل منظور من المنظورات الخمس لبطاقة الأداء المتوازن المقترحة.

III- 5.1) الأهداف الاستراتيجية للمنظور المالي:

يمثل الجانب المالي مركز اهتمام مختلف المؤسسات، باعتباره يعطي انطبعا إيجابيا حول نمو الأعمال وتوسعها من جهة، ونجاح الإدارة العليا من جهة أخرى، لذلك فإن تحسين الأداء المالي يعد هدفا دائما ومشاركا بين جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها، وفي هذا الإطار ركزت بطاقة الأداء المتوازن هي أيضا على البعد المالي، وعليه من أهم أهداف البعد المالي ما يلي:

1) معدل دوران الأصول: يقيس هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسة على استغلال كافة الأصول المتاحة في تحقيق المبيعات وارتفاع هذه النسبة، يشير إلى أن المؤسسة تستخدم جهوداتها بكفاءة عالية في تحقيق المبيعات، وبحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الأصول} = \text{صافي المبيعات} / \text{إجمالي الأصول}$$

ويمكن تحديد هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3 - 1): تطور معدل دوران الأصول (الوحدة: دج)

السنة	2011	2012	2013	2014
صافي المبيعات	21216282.21	6958179.13	13952205.61	53292780.68
إجمالي الأصول	350128162.86	301886668.46	364913163.86	389770260.72
المعدل	0.0606	0.02305	0.03823	0.13673

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مصلحة المحاسبة

نلاحظ من الجدول أعلاه ارتفاع ملحوظ في معدل دوران الأصول في كل السنوات باستثناء سنة 2012

وهذا يعني أن المؤسسة تستغل أصولها بشكل جيد.

2) معدل العائد على رأس المال المستثمر: وهو يتميز بكونه مؤشر لقياس القوة الادارية، حيث يقيس الربحية على مستوى المؤسسة ككل، كما يستخدم كمؤشر رقابي وتخطيطي ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على رأس المال} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{رأس المال}}$$

كما يمكن تحديد هذا المعدل بالنسبة للمؤسسة وفق المعلومات المدرجة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3 - 2): تطور معدل العائد على رأس المال المستثمر

السنة	2011	2012	2013	2014
صافي الربح	-32512941.75	-18764359.12	10274866.51	-17757710.47
رأس المال	257440000	257440000	257440000	257440000
المعدل	-12.62	-7.28	3.99	- 6.89

المصدر: ميزانيات المؤسسة (2011 - 2014) مصلحة المحاسبة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ارتفاع معدل عائد الاستثمار مما يؤكد أن المؤسسة تقوم باستثمار ناجح

في هذا المجال ومن الملاحظ أن الارتفاع كان سنة 2013 وهذا راجع الى الرفع من المبيعات و التوسع في الحصة السوقية.

3 (مؤشر تخفيض التكاليف وتحسين الانتاجية: ان زيادة حدة المنافسة في قطاع المؤسسة والتطورات الهائلة في التكنولوجيا يجعل المؤسسة تعمل على تحقيق مزايا تنافسية مركزة على عامل التكلفة من خلال تخفيض التكاليف والتحسين المستمر في الانتاجية، وهو ما يؤدي إلى ارتفاع أرباحها بصفة مستمرة، ويتم تحديد هذا من خلال نسبة الربح الصافي المحقق من طرف المؤسسة من سنة إلى أخرى .

ويمكن تجسيد اثبات أحد الأهداف الأساسية للمؤسسة وفق الجدول التالي الذي يمثل تطور ونمو الأرباح المحققة من سنة إلى أخرى وهو ما يعبر عن الصحة المالية للمؤسسة من جهة وتحقيق ما تصبو إليه من جهة أخرى.

الجدول رقم (3-3): تغير في النتيجة الصافية

السنة	2011	2012	2013	2014
النتيجة الصافية	-32512941.75	-8764359.12	10274866.51	-17757710.47
مقدار التغير	66093458.41	13748582.63	19839225.63	-28032576.98

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مصلحة المحاسبة

علما أن النتيجة الصافية لسنة 2010: 98606400.16 -

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك انخفاض في الأرباح في كل السنوات باستثناء سنة 2013 وهذا راجع

إلى عدة أسباب منها:

— مواجهة ديون كبيرة للضمان الاجتماعي (مليار سنتيم) بسبب تأخر دفع مستحقات العمال؛

— تقاعد حوالي 12 عامل مما أدى إلى دفع تحفييزات كبيرة .

III-5-2) الأهداف الاستراتيجية الخاصة بمنظور العملاء:

تنظر المؤسسات اليوم إلى العملاء على أنهم مشاركون حقيقيون في نجاحها، لذلك نجدها تضع حاجيات ومتطلبات هؤلاء العملاء ضمن أولوياتها وتسعى جاهدة لتلبيتها من أجل البقاء والصمود في البيئة التنافسية المعاصرة، ولقد اتخذت بطاقة الأداء المتوازن حاجيات ومتطلبات العملاء بعين الاعتبار من خلال احتوائها على بعد خاص بهم، وفي ضوء ما سبق فإن أهم الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ضمن هذا البعد تتمثل في:

1) الحصة من السوق: وهي تمثل حجم نشاط المؤسسة في سوق محدد والتي يمكن أيضا التعبير عنها من خلال

معدل النمو السنوي للمبيعات، وهو ما يعبر عن زيادة حجم المبيعات وبالتالي زيادة حصة السوق من سنة إلى

أخرى، وهو ما يدر أرباحا وإيرادات تسمح بتغطية التكاليف من جهة وبالاستمرارية من جهة أخرى، ويحدد هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

معدل نمو السنوي للمبيعات (%) = مبيعات السنة (ن+1) - مبيعات السنة (ن) / مبيعات السنة (ن)

ومن ضمن العناصر التي يمكن من خلالها تحديد هذا المؤشر هي:

- حجم المبيعات

- عدد العملاء

- قيمة الإيرادات

ويمكن تطور حجم المبيعات المؤسسة بناء على المعلومات المتوفرة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3 - 4): يبين تطور حجم المبيعات (الوحدة: دج)

السنة	2011	2012	2013	2014
المبيعات	21216282.21	6958179.13	13952205.61	53292780.68
معدل نمو %	-54.74	-67.2	100.51	281.96

المصدر: اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مصلحة المحاسبة

علما أن مبيعات 2010: 46884536.54

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معدل نمو المبيعات كان منخفض في سنتي 2011 و 2012 عكس سنتي

2013 و 2014 اللتان شهدتا ارتفاع كبير وهذا راجع إلى:

__ توفر المواد الأولية بأسعار معقولة؛

__ صنع خط انتاجي خاص بإنتاج منتوجات صيانة السيارات موجه لمؤسسة نفضال تغطي به جميع ولايات

الغرب..... الخ .

2) درجة الاحتفاظ بالعميل واكتساب عملاء جدد:

الجدول رقم (3 - 5): يبين درجة الاحتفاظ بالعميل في المؤسسة (الوحدة: دج)

السنة	2011	2012	2013	2014
عدد العملاء	36	30	27	42
المعدل %	-10	-16.66	-10	55.55

المصدر: اعداد الطالبتين بالاعتماد على مصلحة المحاسبة

علما أن 2010 كان عدد العمال 40

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معدل الاحتفاظ بالعملاء حقق نتائج سلبية في كل السنوات باستثناء سنة

2014 وهذا راجع إلى السياسة التي وضعتها المؤسسة مع مؤسسة نفضال.

III - 5 - 3) الأهداف الاستراتيجية الخاصة بمنظور العمليات الداخلية:

من خلال هذا المحور يتم وصف الطرق والوسائل التي تستخدمها المؤسسة لبلوغ أهدافها المحددة ضمن

بعد العملاء والبعد المالي، حيث يصف هذا البعد الأنشطة والعمليات الجوهرية التي تمثل الأساس في تكوين

قدرات المؤسسة، حتى تتمكن من تحقيق استراتيجيتها وتمثل أهم الأهداف في:

1) معدل دوران المخزون: ويحدد هذا المعدل كما يلي:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \text{تكلفة المبيعات} / \text{متوسط المخزون}$$

وتشير هذه النسبة إلى عدد مرات تصريف المخزون لدى المؤسسة وكلما زادت هذه النسبة كلما كان ذلك

في صالح المؤسسة حيث تستطيع هذه الأخيرة أن تحقق أرباحا كبيرة باستخدام هامش ربح أقل من المؤسسات

المماثلة والتي لديها معدل دوران مخزون أقل، وهي ميزة تنافسية كبيرة يمكن الاستفادة منها .

ويمكن تحديد هذا المؤشر وفق البيانات الموجودة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3 - 6): يبين معدل دوران المخزون للمؤسسة (الوحدة: دج)

السنة	2011	2012	2013	2014
تكلفة المبيعات	13546718.75	5160152.77	10725567.40	37504638.41
متوسط المخزون	14488685.43	15573782.47	19146528.28	29675749.89
معدل الدوران	0.93	0.33	0.56	1.26

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مصلحة المحاسبة

علما أن تكلفة المبيعات لسنة 2010: 28657272.75

نلاحظ في الجدول أعلاه أن معدل دوران المخزون انخفض في سنة 2012 وهذا لم يكن في صالح المؤسسة عكس 2014 الذي ارتفعت فيه سرعة دوران المخزون إلى أعلى مستوى، وهذا راجع إلى تصريف كمية كبيرة من المخزون عكس السنوات الماضية، حيث تحملت تكاليف التخزين وذلك بسبب مشكل التوزيع، بالإضافة إلى رحيل بعض الشكنات التي كانت تتعامل مع المؤسسة... الخ .

2) **معدل الأداء اليومي للعامل:** ان قياس الأداء اليومي للعامل له هدفان أساسيات أولهما من أجل تنمية وتطوير قدرات وكفاءات المرؤوسين والكشف عن قدراتهم في وظائفهم الحالية والمستقبلية التي يمكن أن يتدرج إليها، وثانيهما هدف تقييمي لقياس أداء العامل وإنجازته لأهدافه والنتائج المتوقعة منه بالكمية والنوعية وفي الوقت المناسب والمحدد، ويحسب مؤشر الأداء اليومي للعامل بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل الأداء اليومي للعامل} = \frac{\text{عدد الوحدات المنتجة}}{\text{عدد أيام السنة}}$$

ويمكن تحديد هذا المؤشر من خلال المعلومات المتوفرة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3 - 7): يبين معدل الأداء اليومي للعامل في المؤسسة

السنة	2011	2012	2013	2014
الوحدات المنتجة	30693.73	39291.90	21870.05	102335.24
أيام السنة	365	365	365	365
المعدل	84.09	107.64	59.91	280.37

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مصلحة المحاسبة

علما أن سنة 2010 كانت 28760503.77

إن معدل الأداء اليومي في تذبذب وهذا يعني أن العاملين ليسوا على دراية بأهداف المؤسسة وهذا راجع إلى عدم كفاءة الادارة والمسيرين لعدم اتباع السياسة أو الأهداف المسطرة.

3) التحسين في الانتاجية: هي العلاقة بين مدخلات العملية الانتاجية من جهة وبين المخرجات الناتجة عن هذه العملية من جهة أخرى، حيث ترتفع الكفاءة الانتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد .

$$\text{فالإنتاجية} = \text{الكفاءة} + \text{الفعالية}$$

$$\text{أي الإنتاجية} = \text{عمل الأشياء بشكل صحيح} + \text{عمل الأشياء الصحيحة}$$

لذلك يمكن القول أن عملية تحسين الانتاجية هي عامل نجاح أي مؤسسة والزيادة في أرباحها، ويمكن قياسها عن طريق القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة كما يلي:

$$\text{التحسين في الانتاجية (\%)} = \frac{\text{القيمة المضافة للسنة (ن) - القيمة المضافة للسنة (ن-1)}}{\text{القيمة المضافة للسنة (ن)}}$$

ويمكن تحديد هذا المؤشر بناء على البيانات الموجودة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3 - 8): يبين تطور التحسين في الانتاجية (دج)

السنة	2011	2012	2013	2014
القيمة المضافة	2327821.66	2636595.99	4223344.19	14450691.34
معدل الزيادة %	-0.857	0.123	0.601	2.42

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مصلحة المحاسبة

علما أن القيمة المضافة لسنة 2010: 16321680.26

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معدل القيمة المضافة في ارتفاع خاصة في 2014 الذي شهد ارتفاع كبير،

وهذا يعني أن المؤسسة عرفت انتعاش في المبيعات وهذا راجع إلى المخطط الذي تم عقده مع مؤسسة نفضال .

III (5- 4) الأهداف الاستراتيجية الخاصة بمنظور التعلم والنمو:

يصف هذا البعد الموارد والأدوات والعوامل التي من خلالها تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها المحددة في كل بعد من الأبعاد السابقة، حيث يسعى هذا البعد إلى سد الفجوة ما بين القدرات الحالية للموارد البشرية والأنظمة والاجراءات العملية في المؤسسة وتلك اللازمة لتحسين أدائها، وتمثل أهم الأهداف الاستراتيجية لبعد التعلم والنمو فيما يلي:

1) معدل التأطير: ان تنافسية المؤسسة الاقتصادية ترتبط بأسلوب التصرف الناجح في الموارد البشرية بتحسين مؤشرات التأطير بها، ويمكن تحديد هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل التأطير} = \frac{\text{عدد العمال (اطارات وتقنيين)}}{\text{اجمالي العمال}}$$

ويمكن تحديد نسبة التأطير في المؤسسة وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-9): يبين معدل التأطير في المؤسسة

السنة	2011	2012	2013	2014
عدد الاطارات	8	8	8	8
اجمالي العمال	57	57	45	40
المعدل %	14.03	14.03	17.17	17.5

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على ادارة الموارد البشرية

علما أنه كان في سنة 2010 كان عدد الاطارات 8

نلاحظ أن معدل التأطير في ارتفاع محسوس وهذا راجع إلى تكثيف مجهودات هذه الاطارات على العمال مما يؤدي إلى تحسين مردودية المؤسسة.

2) معدلات التوظيف: ان الاهتمام بالموارد البشرية من أهم أهداف المؤسسة لأنه يعكس صورتها و أهدافها وذلك لأنه يحقق أرباح المؤسسة، وعليه فان المؤسسة عليها الاهتمام بالتوظيف لأنه يحقق أهدافها كما يساهم في القضاء نسبيا على البطالة مما يساعد في ازدهار وتطور البلد، ويمكن تحديد هذا المؤشر عن طريق تحديد نسبة معدل التوظيف بالمؤسسة من سنة إلى أخرى كما يلي:

$$\text{معدل التوظيف (\%)} = \frac{\text{عدد الموظفين في السنة (ن+ 1)} - \text{عدد الموظفين في السنة (ن)}}{\text{عدد الموظفين في السنة (ن)}}$$

وانطلاقاً مما سبق يمكن تحديد معدل التوظيف في المؤسسة كما يظهره الجدول التالي
الجدول رقم (3-10): يبين معدل التوظيف في المؤسسة

السنة	2011	2012	2013	2014
عدد الموظفين	57	57	45	40
مقدار الزيادة	0	0	-12	-5
معدل الزيادة %	0	0	-21.05	-11.11

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مصلحة المستخدمين في المؤسسة

علما أن عدد الموظفين في سنة 2010 كان 57

نلاحظ أن معدل التوظيف عرف ثبات في سنتي 2011 و 2012 إلا أنه انخفض في سنتي 2013 و 2014 وهذا راجع إلى تقاعد بعض العمال.

3) مؤشر رضا العاملين: مما لاشك فيه أن هناك علاقة وطيدة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي أي كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي ارتفع مستوى الأداء الوظيفي، على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجته من جهة وبالتالي زيادة مستوى ودرجة رضاه عن العمل من جهة أخرى، ومن بين العناصر التي يعتمد عليها في تحديد هذا المؤشر ما يلي:

- الرضا عن الأجر؛

- الرضا عن مستوى العمل؛

- الرضا عن ساعات العمل وظروف العمل؛

- التحفيز.

وهنا وانطلاقاً من المعلومات التي تمكنا من الحصول عليها يمكننا أن نختار العنصر الأول والمتمثل في الرضا عن الأجر والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3 - 11): يبين تطور مصاريف العاملين (الوحدة: دج)

السنة	2011	2012	2013	2014
مصاريف العاملين	41073609.67	20298273.09	52535714.01	29694499.96
معدل الزيادة %	-1.47	-50.58	158.81	-43.47

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مصلحة المستخدمين في المؤسسة

علما أن مصاريف العاملين سنة 2010: 41686955.52

نلاحظ في الجدول أعلاه أن مصاريف العاملين في نقص وهذا راجع إلى الوضع المالي الذي مرت به

المؤسسة.

III-5-5) الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمنظور المجتمعي (الاجتماعي والبيئي):

تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تهيئة وملائمة جميع الأنشطة التنفيذية مع الرؤية الاستراتيجية طويلة الأجل، لكي تكون الأبعاد الخمس السابقة متوازنة ومتكاملة، يجب على المؤسسة أن تتخذ بعين الاعتبار التغيرات البيئية والاجتماعية وكيفية ادارتها، مبرزا اهتمامها بالأطراف ذات المصلحة، ومن بين المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة في هذا المنظور ما يلي:

1) معدل استعمال الموارد المائية والطاقة الكهربائية: يحدد هذا المعدل الكميات المستعملة من الموارد المائية اضافة إلى الطاقة الكهربائية اللازمتين للعملية التشغيلية للمؤسسة، ومن خلال هذين المؤشرين يمكننا تحديد مدى الرشادة في استعمال واستغلال مورد الماء والطاقة من طرف المؤسسة، ويمكن تحديد ذلك من خلال التكاليف أو الكميات المستهلكة من الماء والطاقة.

ويمكن تحديد معدل استعمال هذه الموارد من طرف المؤسسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-12): يبين استعمال الموارد المائية

السنة	2011	2012	2013	2014
الكمية المستهلكة	58000	79000	73000	98000
المعدل %	-12.37	-7.05	-7.59	34.24

المصدر: اعداد الطالبتين بالاعتماد على مصلحة الصيانة بالمؤسسة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معدل استهلاك الماء ارتفع وبشكل ملحوظ وخاصة في سنة 2014 وذلك

لزيادة الانتاج بشكل كبير .

2) معدل طرح النفايات الصلبة: ونقصد بها مخلفات عملية الانتاج بكل مراحلها، ويمكن تحديد هذا المؤشر من خلال نسبة الانتاج المعيب ومخلفات العملية الانتاجية التي تمثل 0,87% من الانتاج المباع وهي في نهاية الأمر ترمى في البيئة دون معالجة أو استرجاع مما يجعلها تؤثر سلبا في البيئة، وهذا المؤشر يمكن تحديده وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-13): يبين معدل طرح النفايات

السنة	2011	2012	2013	2014
الكمية المستهلكة	58000	59000	55000	40000
المعدل	-10.34	1.72	-6.77	-0.27

المصدر: اعداد الطالبتين بالاعتماد على مصلحة الانتاج

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه بالرغم من الوضع المالي الحرج للمؤسسة إلا أن العمال راضين عن أدائهم وذلك من خلال:

— تحكم العمال في وسائل الانتاج.

— تدعيم المؤسسة بالآلات والمعدات.

3) مؤشر مساهمة في المجال الاجتماعي: أي قياس مدى مساهمة المؤسسة في حل بعض المشكلات الاجتماعية كالإسكان وتوفير وسائل النقل والمساعدات الاجتماعية المختلفة ويمكن تحديد هذا المؤشر عن طريق العلاقة التالية:

$$\text{مساهمة المؤسسة \%} = \frac{\text{عدد الأفراد المشمولين بالمزايا}}{\text{عدد العمال}}$$

ويمكن تحديد هذا المؤشر وفق البيانات الموجودة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-14): يبين مساهمة المؤسسة في المجال الاجتماعي

السنة	2011	2012	2013	2014
عدد الأفراد المشمولين بالمزايا	1	1	1	1
اجمالي العمال	57	57	45	40
المعدل %	1.75	1.75	2.22	2.2

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مصلحة المستخدمين

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المدير هو الذي يتمتع بالمزايا عن باقي العمال في المؤسسة.
الجدول رقم (4-15): يبين الأهداف الاستراتيجية لكل بعد.

الأهداف الاستراتيجية	البعد
تعظيم العائد على الاستثمار الاستغلال الأمثل للأصول	المالي
زيادة حجم المبيعات المحافظة على العملاء	العملاء
زيادة الانتاجية التسيير الأمثل للمخزون	العمليات الداخلية
الرفع من مستوى رضا العاملين تحسين قدرات وكفاءة العاملين	التعلم والنمو
الرشاد في استعمال واستغلال الموارد المساهمة في حل بعض المشاكل الاجتماعية	المجتمعي

المصدر: من إعداد الطالبتين

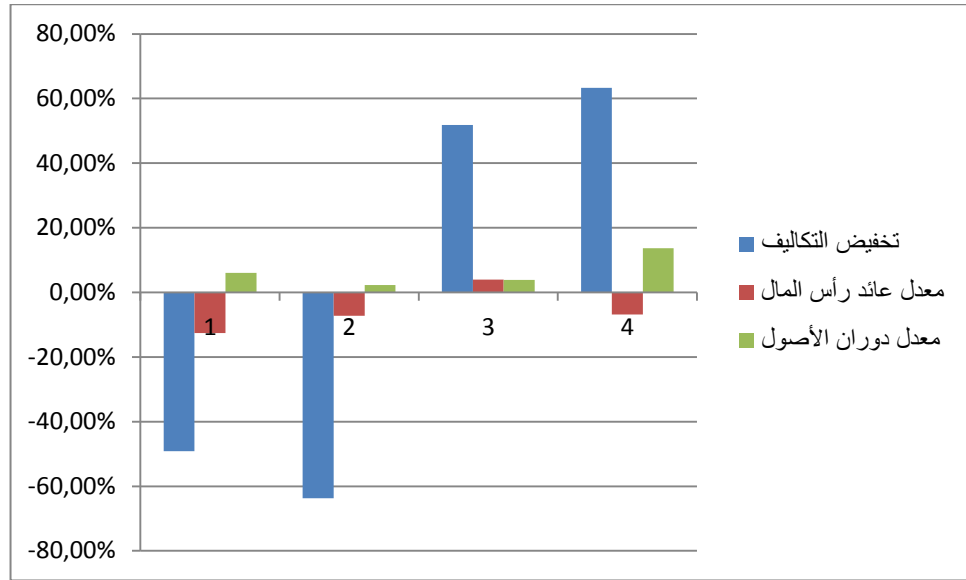
الجدول رقم (4- 16): نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن

التائج				المقاييس	الابعاد
2014	2013	2012	2011		
13.673	3.823	2.305	6.06	معدل دوران الأصول	المنظور المالي
-6.89	3.99	-7.28	-12.62	معدل عائد رأس المال	
63.34	51.79	-63.74	-49.19	تخفيض التكاليف	
-	-	-	-	أداء المنظور الأول	1
-6.89	3.99	-67.2	-54.74	الحصة من السوق	منظور العملاء
55.55	-10	-16.66	-10	درجة الاحتفاظ	
-	-	-	-	تكاليف التسويق	
-	-	-	-	أداء المنظور الثاني	2
1.26	0.56	0.33	0.93	دوران المخزون	منظور العمليات
280.37	59.91	107.64	84.09	أداء اليومي	الداخلية
2.42	0.601	0.123	-0.857	تحسين الانتاجية	
-	-	-	-	أداء المنظور الثالث	3
17.5	17.17	14.03	14.03	معدل التأطير	منظور التعلم والنمو
-11.11	-21.05	0	0	التوظيف	
-43.47	158.81	-50.58	-1.47	رضا العاملين	
-	-	-	-	أداء المنظور الرابع	4

34.24	-7.59	-7.05	-12.37	معدل استهلاك طاقة	المنظور المجتمعي
-0.27	-6.77	1.72	-10.34	طرح النفايات	(البيئي والاجتماعي)
2.2	2.22	1.75	1.75	مساهمة اجتماعية	
				أداء منظور الخامس	5
-	-	-	-	الأداء الكلي	

المصدر: من اعداد الطالبتين

الشكل رقم(3-2): تطور مؤشرات المنظور المالي

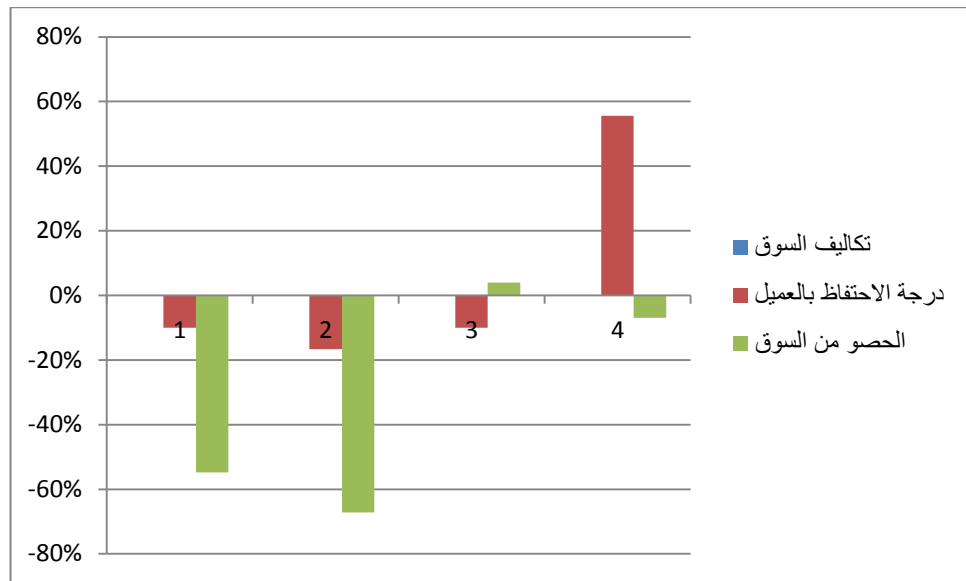


المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel

استنتاج :

من خلال تحليل المؤشرات المالية السابقة، يمكن القول أنه بالرغم من أن المؤسسة تستخدم في تقييمها للأداء النسب المالية التي تشمل بعضاً من هذه المؤشرات، فإن بطاقة الأداء المتوازن المقترحة تركز على مؤشرات أخرى ذات أهمية معتبرة كمعدل العائد على الاستثمار ومعدل دوران الأصول والتي تعطي فعالية أكبر في قياس الأداء المالي.

الشكل رقم (3-3): يبين تطور مؤشرات الأداء لمنظور العملاء.

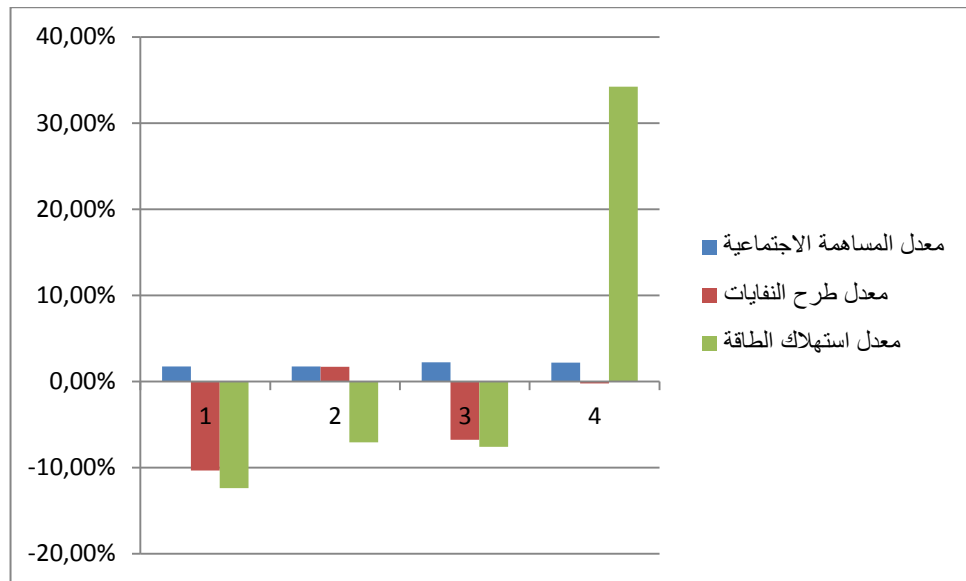


المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel

استنتاج:

إن كل من معدل النمو في رقم الأعمال ودرجة الاحتفاظ بالعميل تعد مؤشرات قياس تسمح بتقييم أداء المؤسسة من جانب العملاء، كما تعد هذه المؤشرات من العوامل المحددة لأدائها المالي، حيث اثبت بعد العملاء فعاليته في إعطاء نظرة واقعية عن أداء المؤسسة وهو ما قد يشجع المؤسسة أكثر على تبني بطاقة الأداء المتوازن كنظام لتقييم خاص في ظل البيئة الحالية.

الشكل رقم (3-4): تطور مؤشرات منظور العمليات الداخلية

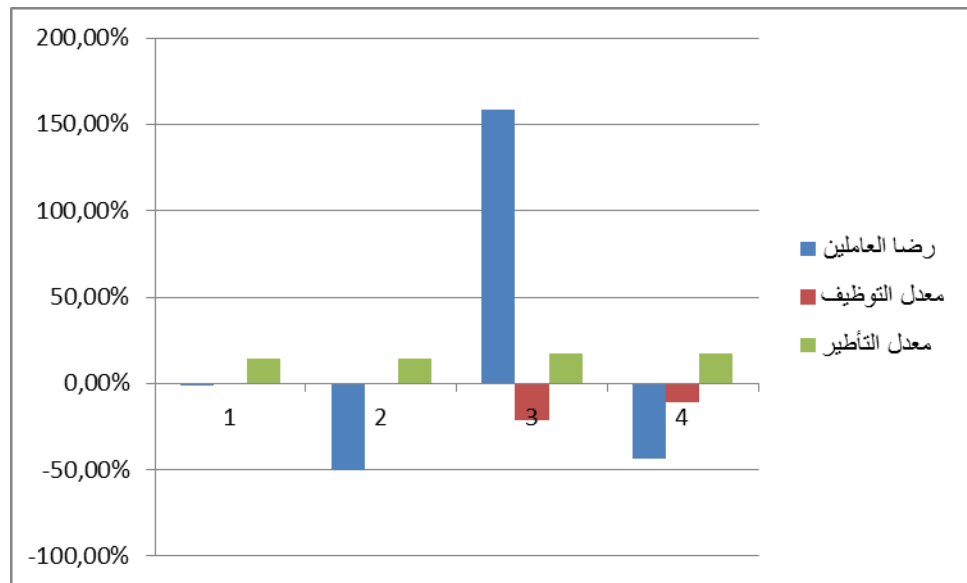


المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel

استنتاج:

إن تحليل مؤشرات بعد العمليات الداخلية يظهر أن أداء المؤسسة على مستوى هذا البعد مقبول بشكل عام، وذلك بالنظر إلى كل من معدل الانتاجية ومعدل دوران المخزون حيث أن المؤسسة لم تبلغ كل أهدافها، وهذا راجع لعجزها في التنوع.

الشكل رقم (3-5): تطور مؤشرات منظور التعلم والنمو

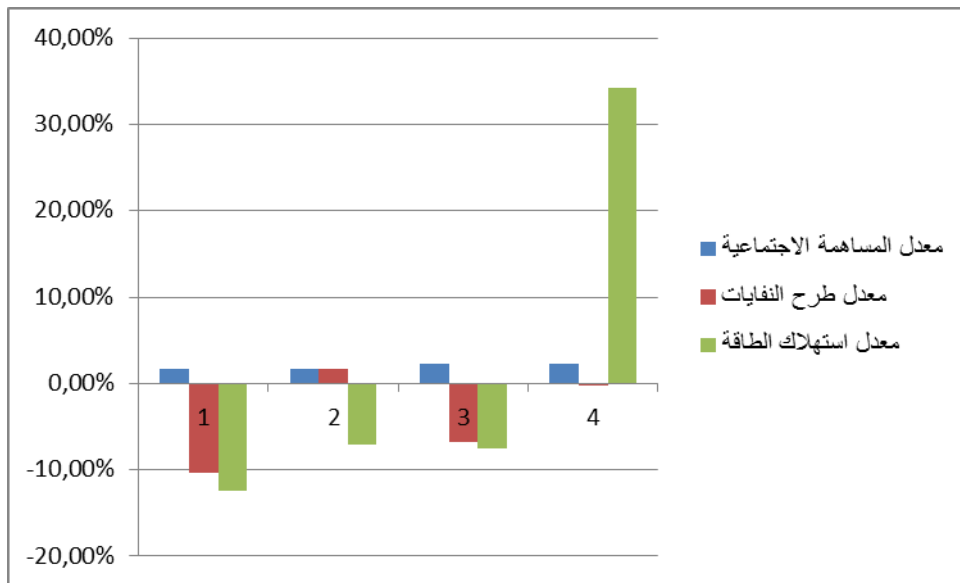


المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel

استنتاج:

يمكن القول أن بعد التعلم والنمو قد أثبت فعاليته من خلال احتوائه على مؤشرات تسمح بقياس درجة وسلامة ومستوى رضا وكفاءة الأفراد داخل المؤسسة وهو ما يسمح بإعطاء تعبير أكثر واقعية عن الأداء الفعلي للمؤسسة، وهذا ما يشجع المؤسسة على تبني نظام بطاقة الأداء المتوازن كنظام لتقييم أدائها.

الشكل رقم (3-6): تطور مؤشرات منظور المجتمعي (البيئي والاجتماعي)



المصدر: من اعداد على الطالبين بالاعتماد على المخرجات Excel

استنتاج:

من خلال تحليل مؤشرات البعد المجتمعي نجد أن المؤسسة لا تهتم بالاستدامة وأدوات التحليل لأدائها البيئي، فاستدامة المؤسسات تعني أنه يجب على هذه الأخيرة القياس والتأثير عن تأثيراتها البيئية، كما توضح مدى تعاملها مع الأداء الاجتماعي المطلوب للمؤسسة.

خاتمة الفصل التطبيقي

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مؤسسة المواد التنظيف والصيانة بولاية سعيدة، حيث حاولنا اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن، يمكن تطبيقه من طرف المؤسسة محل الدراسة وذلك باتباع مجموعة من الخطوات المنهجية التي توضح كيفية تقييم الأداء بالاعتماد على خمس ابعاد مختلفة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البيئي والاجتماعي)، وليس بالاعتصار على البعد المالي فقط، ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى ما يلي:

- يجب على المؤسسة الاهتمام ببعيد التعلم والنمو لأنه يعد البنية التحتية لها من أجل خلق نمو طويل الأجل.
 - تجاهل المقاييس غير مالية كالمؤشر الاجتماعي والبيئي فالإدارة لا تهتم بتحفيز العمال ولكنها تسعى جاهدة إلى وضعها كهدف يمكنها من زيادة فعالية العاملين؛
 - نقص وعي المديرين بتطبيق الأساليب الادارية الحديثة؛
 - عدم وجود أداء جيد في المؤسسة في منظور التعلم والنمو وذلك لعدم وجود امتيازات تشجع على تبني الأساليب الحديثة (بطاقة الأداء المتوازن).
- ومنه نستخلص أن المؤسسة لا تعتمد على بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء فهي تركز على مؤشرات التقييم التقليدية وكذا عدم الاهتمام بالتقييم الاستراتيجي.

حاولنا من خلال هذا البحث معالجة الاشكالية الأساسية، "كيف يمكن أن تساهم بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء والتشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية"، حيث تم اختيار مؤسسة مواد التنظيف والصيانة بسعيدة كميدان للدراسة، وانطلاقاً من الفرضيات الأساسية وباستخدام الأدوات والمنهج المذكورة سابقاً، سوف نقدم أهم النتائج المتوصل إليها على ضوء المعالجة النظرية والتطبيقية، وفي الأخير نقدم أهم الاقتراحات التي نراها ضرورية.

أ- نتائج اختبار الفرضيات:

1) تتمثل الفرضية الأولى في: تستخدم مؤسسة مواد التنظيف والصيانة الأدوات التقليدية في التقييم وعلى رأسها الميزانية التقديرية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية، وبالتالي التطرق إلى جانب وحيد وهو الجانب المالي، أي أن المؤسسة محل الدراسة لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن سواء في بناء الاستراتيجية أو كأداة للتقييم.

2) تتمثل الفرضية الثانية في: وجود عقبات تقف وراء عدم امكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية، ومن أهمها التفكير التقليدي للمدير والمسيرين، وكذا ضعف الاحتكاك والتواصل مع المؤسسات التي تطبق مثل هذه النماذج.

ب- النتائج:

- ✓ الهدف من قياس وتقييم الأداء هو معرفة نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف من نقص المعارف والمهارات لمعالجتها؛
- ✓ تعد بطاقة الأداء المتوازن من أدوات تقييم الاستراتيجية، كما تساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة؛
- ✓ اقتراح
- ✓ تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أكثر الأدوات فعالية الخاصة بتقييم وقياس الأداء كونها تشمل بين منظوراتها الأدوات المالية وغير مالية؛
- ✓ ان أدوات التقييم المستخدمة في مؤسسة مواد التنظيف والصيانة تعد في مجملها أدوات تقليدية تركز على المحور المالي ومحور العملاء فقط؛
- ✓ ضعف تكيف المؤسسات الجزائرية مع المستجدات خاصة في مجالات الادارة وأساليب التسيير؛
- ✓ بطاقة الأداء المتوازن من خلال منظوراتها الخمس تدعو إلى تبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

ج - الاقتراحات:

من خلال ما سبق يمكننا تقديم جملة من الاقتراحات:

- ✓ تخصيص برامج تكوينية للأفراد العاملين بالمؤسسة (خاصة الإطارات) في المجالات التي لها علاقة بتطوير المعارف والمهارات حتى تساعدهم على الانفتاح أكثر على المحيط الخارجي وبناء قنوات اتصال مع المؤسسات المختصة حتى تمكنهم من رفع مستواهم التسييري، ومن بينها الجامعة؛
- ✓ ضرورة تبني الأساليب الحديثة في الإدارة والابتعاد عن الأساليب التقليدية التي لا تتكيف مع متطلبات البيئة والمستجدات التي تحدث؛
- ✓ ضرورة الاهتمام بتقييم الاستراتيجية للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها والتقليل من حجم الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع؛
- ✓ ينبغي على المؤسسة وضع قنوات اتصال فعالة داخلية تسمح بتوصيل استراتيجيتها وأهدافها إلى كافة الأفراد العاملين بها حتى يساهم كل فرد في تنفيذ الاستراتيجية وبلوغ الأهداف المرجوة.

1) المراجع المعتمدة باللغة العربية:

أولا الكتب:

• باللغة العربية:

- نعمة عباس خضير الخفاجي، الادارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، الأردن، مكتبة دار الثقافة، 2010.
- نبيل محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجية التنافس، دار الجديد للنشر، الاسكندرية، 2006.
- علي فلاح الزغبي، التسويق منظور تطبيقي استراتيجي، دار اليازوري، عمان، 2009.
- اسماعيل محمد السيد، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم ومجالات التطبيق، المكتب العربي الحديث، مصر، 1999.
- مجيد الكرخي، موازنة الأداء وآليات استخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- أحمد سيد مصطفى، ادارة الموارد البشرية منظور القرن 21، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2000.
- علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001.
- أحمد المصري، الكفاية الانتاجية للمنشآت الصناعية التكلفة الوقت الأداء، الطبعة الأولى، مؤسسة دار شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2004.
- فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن 2011.
- زهير ثابت، سلسلة العملي لمدير القرن 21 كيف تقييم أداء الشركات والعاملين؟، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2011.
- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

المراجع

- محمد قدرى حسن، ادارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2014-2015.
- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
- سيد محمد جاد الرب، ادارة العمليات والانتاج المبادئ الأساسية، المناهج الحديثة جامعة قناة السويس، 2010،
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- نعمة عباس الخفاجي، احسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2014.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غريبة، التخطيط الاستراتيجي لقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.

● باللغة الأجنبية:

- Vincent Plauchu, Akim Tairou, **Méthodologie du diagnostic d'entreprise**, édition l'harmattan, Paris, France, Avril 2008.
- Jean- Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques orsoni, **Management stratégie et organisation**, 3ème édition, Vuibert, Paris, 2000.
- Gerry Johnson, Hevan Scholes, **Stratégiques public-union**, Paris, 2000.
- Claude Alazard, Sabine Sépari, **Contrôle de gestion**, 5ème édition, dunod, Paris, 2001.

ثانياً الأطروحات والرسائل:

● باللغة العربية:

- قوارية بلبشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في اعداد استراتيجية المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة آكلي محند أولحاج - البويرة - ، 2013-2014.

- طالب أحمد دنيا، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بسكرة، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر ، 2013-2014.
- بلقديوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة قسنطينة2، 2012-2013.
- سامر زهرة، دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.
- مغيث أمينة، مستوى تطبيق ادارة المعرفة وأثره على الأداء باستخدام ACP والتحليلي التصنيفي دراسة تطبيقية على مؤسسات ولاية سعيدة، مذكرة ماستر، تخصص طرق الكمية في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي طاهر سعيدة، 2012-2013.
- صونية الكيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006-2007.
- ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسة الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن-دراسة حالة المؤسسة الوطنية لانتاج الآلات الصناعية-PMO-، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة2، 2013-2014.
- كامل أحمد أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه، كلية ادارة الأعمال جامعة الجنان لبنان، 2015.
- عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس بسطيف، 2010-2011.
- مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012-2013.
- عمر تيمحغدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013.
- منى ابراهيم حليل المدهون، عبير عياد أحمد البطينيجي، التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وادارة الأزمات، رسالة دكتوراه، الجامعة الاسلامية-غزة، 2013.
- صالح بلاسكة، قابلية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011-2012.

- قناوة فتيحة، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ليند غاز- ورقلة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2013-2014.
- عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الادارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، رسالة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية بسوريا، ماي 2009.

• باللغة الأجنبية:

- Bouchra Fninou, **Le balance scorecard au service de la performance case de Reuters**, Mémoire Master, 2006.

ثالثا: المداخلات والمؤتمرات:

- بديسي فهمية، شيلي وسام، رزق الله حنان، تنمية الابداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، ملتقى دولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة وتجارب وطنية ودولية-، جامعة البليدة، الجزائر، 2011.
- مراد كواشي، سعيد بريكة، بطاقة الأداء المتوازن المستدام أداة فعالة لقياس الأداء والتشخيص الاستراتيجي، ملتقى وطني حول الطرق الكمية في قياس الأداء والتشخيص الاستراتيجي، مداخله ضمن فعاليات الملتقى الوطني، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- زياد عبد الحليم الذبيبة، مدى تطبيق النظام المتوازن في المصارف التجارية، أبحاث اقتصادية وادارية، جامعة الزرقاء الأردن، العدد التاسع جوان 2011.
- سعدون مهدي الساقي، عبد الناصر نور، محاسبة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، بحوث وأوراق عمل المؤتمر الثاني في الريادة والقيادة الابداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2001.
- بومدين يوسف، بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية في التغيير التنظيمي واطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة، ملتقى دولي حول الابداع والتغيير التنظيمي الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2011.
- فتح الله غانم، بطاقة التصويب المتوازنة استراتيجية أسفل أعلى: كأداة لتحسين الأداء، ورقة بحثية غير منشورة، فلسطين، 2008.

رابعا المجالات العلمية:

• باللغة العربية:

- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، الجزائر، العدد السابع، 2009.

- سنوسي علي، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد السابع، 2010.
- حسين صديق، تقييم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، 2012.
- محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية دراسة ميدانية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العدد الثاني، عمان، الأردن، 2008.
- باللغة الأجنبية:
- Parratfrédéric, Pastré Olivier, **du bon usage des indicateurs Eua et Mua**, 1 expansion management, Review, n 105, Juin 2002.
- Kaplan R, Norton D, **le tableau de bord prospectif les systèmes de mesure de la performance**, Harvard business review, éditions d'organisations, Paris, 1992.
- Kaplan R, Norton D, **Putting the balanced scorecad to work**, Harvard, business review- Sepoct, 1993.

خامسا مراجع أخرى:

- وثائق من المؤسسة.
- مواقع الانترنت.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	شكر والاهداء
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة عامة
الفصل الأول: التشخيص الاستراتيجي وقياس الأداء		
2	تمهيد
3	1. I ماهية التشخيص
3	1.1. I عموميات حول التشخيص
3	2.1. I مفهوم التشخيص
4	3.1. I أنواع التشخيص
5	4.1. I المكلف بالتشخيص وأهميته
7	2. I تعريف الاستراتيجية
7	3. I خصائص التشخيص الاستراتيجي
8	4. I مرتكزات التشخيص الاستراتيجي
10	5. I التشخيص الداخلي والخارجي
11	6. I مراحل التشخيص الاستراتيجي
12	7. I عموميات حول الأداء
12	1.7. I تعريف الأداء
14	2.7. I العوامل المؤثرة على مستوى الأداء
15	3.7. I مقاييس الأداء
15	4.7. I أنواع الأداء
16	8. I تقييم الأداء
16	1.8. I مفهوم تقييم الأداء
16	2.8. I خطوات عملية تقييم الأداء

17 أهمية عملية تقييم الأداء	3 .8. I
18 قياس الأداء	9. I
18 مؤشرات قياس الأداء	1 .9. I
19 أهمية قياس الأداء	2 .9. I
19 مستويات قياس الأداء	3 .9. I
20 قياس الأداء على المستوى الكلي	أ.3 .9. I
21 قياس الأداء على المستوى الوظيفي	ب.3 .9. I
23 قياس الأداء على المستوى الفردي	ج.3 .9. I
24 طرق ووسائل قياس الأداء	4 .9. I
24 أسلوب أصحاب المصالح	1 .4 .9. I
24 أسلوب لوحه القيادة وأسلوب القيمة الاقتصادية المضافة	2 .4 .9. I
25 أسلوب بطاقة الأداء المتوازن	3 .4 .9. I
26 خاتمة الفصل الأول	

الفصل الثاني : بطاقة الأداء المتوازن

28 تمهيد	
29 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن	1. II
29 التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن	1.1. II
30 تعريف بطاقة الأداء المتوازن	2 .1. II
31 مكونات ووظائف ومميزات بطاقة الأداء المتوازن	2. II
31 مكونات بطاقة الأداء المتوازن	1 .2. II
32 وظائف بطاقة الأداء المتوازن	2 .2. II
33 مميزات بطاقة الأداء المتوازن	3 .2. II
34 أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن	3. II
34 أهمية بطاقة الأداء المتوازن	1 .3. II
35 أهداف بطاقة الأداء المتوازن	2 .3. II
35 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	4. II
36 البعد المالي	1 .4. II
36 محور العملاء	2 .4. II
37 بعد العمليات الداخلية	3 .4. II

38 بعد التعلم والنمو	4.4. II
39 البعد الاجتماعي والبيئي	5.4. II
41 الصعوبات المرافقة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن	5. II
42 خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن	6. II
45 علاقة بطاقة الأداء المتوازن الاستراتيجية	7. II
46 خاتمة الفصل الثاني	
الفصل التطبيقي: دراسة حالة مؤسسة مواد التنظيف والصيانة		
48 تمهيد	
49 ملحة عامة عن مؤسسة مواد التنظيف والصيانة ENAD	1. III
49 ملحة تاريخية عن المؤسسة	1.1. III
49 التعريف بالمؤسسة الأم	2.1. III
50 وحدة Enad shymeca سعيدة	2. III
52 الهيكل التنظيمي للمؤسسة	3. III
56 منهجية الدراسة	4. III
57 الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة مواد التنظيف والصيانة	5. III
57 الأهداف الاستراتيجية للمنظور المالي	1.5. III
59 الأهداف الاستراتيجية الخاصة بمنظور العملاء	2.5. III
61 الأهداف الاستراتيجية الخاصة بمنظور العمليات الداخلية	3.5. III
64 الأهداف الاستراتيجية الخاصة بمنظور التعلم والنمو	4.5. III
66 الأهداف الاستراتيجية الخاصة بمنظور المجتمع	5.5. III
76 خاتمة الفصل التطبيقي	
78 خاتمة عامة	
81 قائمة المراجع	
87 الملاحق	

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
87	ميزانية الأصول لسنة 2010 - 2011	1
88	ميزانية الأصول لسنة 2012 - 2013	2
89	ميزانية الأصول لسنة 2013 - 2014	3
90	ميزانية الخصوم لسنة 2010 - 2011	4
91	ميزانية الخصوم لسنة 2011 - 2012	5
92	ميزانية الخصوم لسنة 2013 - 2014	6
93	جدول حسابات النتائج لسنة 2010 - 2011	7
94	جدول حسابات النتائج لسنة 2011 - 2012	8
95	جدول حسابات النتائج لسنة 2013 - 2014	9