



UNIVERSITE MOHAMED EL BACHIR EL IBRAHIMI
BORDJ BOU ARRERIDJ

جامعة البشير الابراهيمى ،العناصر- برج بوعريـج
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع علوم التسيير، تخصص إدارة مالية

مذكرة تخرج استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة المالية

من اعداد الطالبة:

عقون نصيرة

بعنوان:

مدى استخدام المؤشرات الغير مالية في تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

"حالة المؤسسة ملبنة الحضنة المسيلة"

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/09/25

أمام اللجنة المتكونة من السادة:

الدكتور. بلعربي غنية.....رئيسا

الدكتور. براهيمى نادية.....مشرفا

الدكتور. بلالطة رشاد.....مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018



شكر وتقدير

أحمد الله وأشكره تعالى على ماأنعم به علي من فضل وتوفيق
فمنحني العلم والمعرفة والقدرة على إتمام هذا الجهد المتواضع
ويطيب لي أن أتقدم بخالص الشكر وجزيل والعرفان بالجميل
والاحترام والتقدير لمن غمرني بالفضل واخصني بالنصح وتفضل
علي بقبول الإشراف على رسالتي الأستاذة **إبراهيمي نادية**
إلى من قدم لي يد العون في أصعب الأوقات الأستاذ
بونقيب أحمد لك كل الشكر والإحترام والتقدير
وأتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على
مناقشة رسالتي والحكم عليها والشكر لأساتذة جامعة برج بوعريريج
والعاملين فيها واخص بالذكر أساتذة كلية علوم التسيير
وقسم إدارة مالية
وأتقدم بالشكر إلى جعدي وليد عامل بملبنة الحضنة
ولا أنسى بالشكر جميع من أعانني بجهد ووقته.

الإهداء

أهدي هذا البحث المتواضع

أمي الغالية

أبي الكريم

حفظهما الله

إلى رفيق حياتي وسندي وداعمي زوجي الغالي فريد

إلى بسمة الأمل ابنتي لجين.

إلى التي لن أنسى فضلها علي مهما حبيبت أختي حليلة .

إلى الأخت والصديقة التي لم تبخل علي يوما بدعمها ونصحها نبراس .

إلى عائلة بن سعدي عمار التي كانت خير سند وظهير.

إلى كل أخواتي وأولادهم .

إلى كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد ولو

بكلمة طيبة

نصيرة

الملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى استخدام المؤشرات الغير مالية في تقييم أداء المؤسسات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي وأسلوب دراسة حالة، حيث تم اختيار المؤسسة "الحضنة حليب" خلال الفترة ما بين 2014-2017.

فنتقييم الأداء باستخدام نموذج المؤشرات الغير مالية يسمح للمؤسسة بتصحيح الانحرافات والتقييم الجيد للمؤسسة. وخلصت الدراسة إلى أن المؤسسة تستخدم المؤشرات الغير مالية في تقييم أداءها وخاصة أنها تواكب متطلبات المنظمات الحديثة باهتمامها بالبعد البيئي والاجتماعي غير أنها أهملت بعد التعلم والنمو.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأداء، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد البيئي والاجتماعي.

Abstract:

The study aims to find out the extent to which non-financial indicators are used in evaluating the organizational, to achieve its objectives, the study was based on the descriptive and the case study method , where the "Hodna Lait organization") as a case study the period 2014-2017.

Performance evaluation using the non-financial indicator model allows the organization to correct deviations and to well evaluate the organization. The study concluded that the organizations uses non-financial indicators to evaluate its performance, especially as it keeps up with the requirements of modern organizations with their interest in the environmental and social dimension, white neglects learning and growing diminisions.

Keywords: *SMEs, performance, diminisions customers, diminisions internal processes, diminisions learning and growth, environmental and social dimension.*

حظي موضوع أداء المؤسسات بأهمية في إدارة المؤسسات، ولايزال الاهتمام متزايد به من طرف كافة المختصين سواء كانوا باحثين أو من رجال الأعمال، ويمثل الأداء الدافع الأساسي لوجود المؤسسة كما يعتبر العامل الأكثر اسهاما في تحقيق هدف المؤسسة، فمعظم الدراسات عمدت إلى دراسة الأداء كمنحرجات من الزاوية المالية فقط (استعمال أنظمة المعلومات الأكثر تطورا، القدرة على مواجهة عدم التأكد المرتبط البيئية). في حين أن تطور المؤسسات مرتبط بمحيط معقد، مما جعل الأداء المعبر عنه بمؤشرات مالية غير كافي خاصة مع زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات ومضاعفة المخاطر التي تواجهها، حيث أنها لاتدعم المسؤولين في اتخاذ القرارات بشكل كاف، فهي لاتعكس المستوى الذي يمكن أن يجعل المؤسسة قادرة أو غير قادرة على بلوغ الأهداف الاستراتيجية المسطرة، لذا تم ابتكار نموذج جديد في تقييم الأداء وهو مؤشرات غير مالية (العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البعد البيئي والاجتماعي...) حيث يساهم هذا الأخير في تقييم الأداء بما يعكس أهداف المالكين واهتمام المنظمات.

➤ إشكالية البحث:

بعد التعرف على إطار البحث، ومن خلال ماسبق يمكن طرح الاشكالية التالية:

✓ ما مدى إمكانية استخدام المؤشرات الغير مالية في تقييم أداء المؤسسات؟

ومن أجل معالجة الاشكالية الرئيسية فإنه يمكن تجزئتها إلى التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل يتم استخدام بعد العمليات الداخلية في تقييم أداء المؤسسة كأحد المؤشرات الغير مالية ؟
2. هل يتم استخدام بعد العملاء في تقييم أداء المؤسسة كأحد المؤشرات الغير مالية ؟
3. ما مدى استخدام بعد التعلم والنمو في تقييم أداء المؤسسة كأحد المؤشرات الغير مالية؟
4. ما مدى استخدام البعد البيئي والاجتماعي في تقييم أداء المؤسسة كأحد المؤشرات الغير مالية؟

➤ الفرضيات:

- الفرضية الأولى: المؤسسة تستخدم بعد العمليات الداخلية في تقييم أداءها.
- الفرضية الثانية: المؤسسة تستخدم بعد العملاء في تقييم أداءها كأحد المؤشرات الغير مالية.
- الفرضية الثالثة: تعتمد مؤسسة الحضنة بشكل جزئي على بعد التعلم والنمو في تقييم أداءها كأحد المؤشرات الغير مالية.
- الفرضية الرابعة: يعتبر البعد البيئي والاجتماعي في المؤسسة فعالا في تقييم أداءها كأحد المؤشرات الغير مالية.

➤ أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في التعرف على مدى استخدام المؤسسة للمؤشرات الغير مالية في تقييم أداءها، كون هذا الأخير يساهم في تكوين منشآت صناعية قوية ومتطورة قادرة على اتخاذ القرارات، كما يمكنها من الاستجابة إلى المتغيرات المتسارعة والمعقدة التي تواجهها، وتعمل على زيادة القدرة التنافسية، وتعزيز مكانتها بين باقي المؤسسات خاصة أن قطاع الصناعات الغذائية حاليا يستحوذ على قدر كبير من الاهتمام، وذلك بسبب مسائل كثيرة تتعلق بالصحة العامة، وأنها تخضع لقواعد وضوابط صارمة، لأن هذه المنتجات موجهة للاستهلاك البشري.

من هنا تبرز أهمية البحث لاكتشاف مايلي:

- ✓ مدى استخدام المؤسسة للمؤشرات الغير مالية في تقييم أداءها؛
- ✓ معرفة المؤشرات الغير مالية التي تستخدمها المؤسسة؛
- ✓ تقديم اضافة للاستفادة منها في الأبحاث والدراسات كون هذا الموضوع حديث نسبيا.

➤ أهداف الدراسة:

جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى استخدام المؤشرات الغير مالية في تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ويمكن تلخيص أهداف الدراسة في النقاط التالية:

1. تحديد مدى تقييم أداء مؤسسة حضنة حليب باستخدام بعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد المؤشرات الغير مالية؛
2. تحديد مدى تقييم أداء مؤسسة حضنة حليب باستخدام بعد العملاء كأحد المؤشرات الغير مالية؛
3. تحديد مدى تقييم أداء مؤسسة حضنة حليب باستخدام بعد التعلم والنمو كأحد المؤشرات الغير مالية؛
4. تحديد مدى تقييم أداء مؤسسة حضنة باستخدام البعد البيئي والاجتماعي.

➤ أسباب اختيار الموضوع

- 1) الميول الشخصي والاهتمام بمواضيع تقييم الأداء في المؤسسات؛
- 2) الحدائة النسبية للموضوع محل الدراسة، حيث أن تقييم الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يزال في مراحله التمهيديّة؛
- 3) الارتقاء بمؤسسة حضنة حليب نحو مستويات أداء أفضل؛
- 4) تقديم اضافة للمؤسسات الغذائية ومساعدتها على تحسين أدائها.

➤ الأدوات والمنهج المستخدم:

1. الجزء النظري:

من أجل الاجابة على الاشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين، مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء الاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة، وذلك بالاستعانة ببعض الكتب العربية والدراسات والبحوث السابقة والمجلات المحكمة ذات الصلة بالموضوع.

2. الجزء التطبيقي:

تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة على مؤسسة الحضنة، وذلك باستخدام تحليل البيانات والمعطيات المقدمة من طرف المؤسسة للوصول إلى نتائج تجيب على الاشكالية المطروحة والاعتماد على برنامج Exel.

➤ صعوبات الدراسة:

من ضمن الجوانب المهمة في هذه الدراسة هي الحصول على المعلومات وتوفيرها بالقدر الكافي الذي يسمح بإعطاء نتائج جيدة من خلال التطبيق، لكن في هذا الاطار هناك بعض الصعوبات منها:

1. من الناحية النظرية: نقص في المراجع وخاصة الكتب التي تتناول هذا الموضوع.

2. من الناحية التطبيقية:

عدم الحصول على المعلومات بالشكل الكافي كون هذه المعلومات صعبة المنال وتتطلب البحث في الأرشيف وتخص خمس سنوات (2017/2013) عدم الحصول على السنة الأخيرة 2018 كون هذه السنة لم يتم اقفال جميع حساباتها وتنظيمها بالشكل المطلوب. إضافة إلى أن هناك بعض أدوات مراقبة التسيير لاتطبق أصلا ولايعلم عنها شيئا خاصة الحديثة منها، أو يتم يتجاهلها ربما لكونها مكلفة.

✓ حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة ملبنة الحضنة.

2. الحدود الزمنية: اشتملت هذه الدراسة على الاحصائيات المتعلقة بالسنوات 2014 إلى غاية 2017، مع الإشارة في بعض الاحصائيات إلى سنة 2013 لتوفر بعض الاحصائيات المتعلقة بهذه السنة.

✓ هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول والذي ضم الأدبيات النظرية والتطبيقية والذي تم تقسيمه لمبحثين: المبحث الأول بعنوان مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء في المؤسسات، أما المبحث الثاني فيتمثل في الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة. أما الفصل الثاني فتمثل في الدراسة الميدانية للمبنة الحضنة والمعنون بمدى استخدام المؤشرات الغير مالية في تقييم أداء مؤسسة "مبنة الحضنة" والذي تم تقسيمه أيضا إلى مبحثين، الأول ضم التعريف بميدان الدراسة والاجراءات المنهجية للدراسة، أما المبحث الثاني تضمن عرض للنتائج ومناقشتها.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وعرهان
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية	
6	تمهيد
17-7	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء في المؤسسات
7	المطلب الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
9	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول أداء المؤسسة
14	المطلب الثالث: مدخل لتقييم الأداء
17	المطلب الرابع: المؤشرات الغير مالية
33-29	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
29	المطلب الأول: عرض الدراسات العربية السابقة
31	المطلب الثاني: عرض الدراسات الأجنبية السابقة
32	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية
34	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مدى استخدام المؤشرات غير المالية في تقييم أداء مؤسسة ملبنة الحضنة	
36	تمهيد
42-37	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة والاحراء المنهجية للدراسة
37	المطلب الأول: منهج وأدوات جمع البيانات
37	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
42	المطلب الثالث: تحديد مؤشرات تقييم الأداء

62-43	المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها
43	المطلب الأول: نتائج الدراسة
59	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج المؤشرات الغير مالية
63	خلاصة الفصل
65	خاتمة
69	قائمة المراجع

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار الحجم	8
02	مؤشرات العمليات الداخلية الأكثر شيوعا واستخداما	22
03	مقاييس التعلم والنمو الأكثر شيوعا واستخداما	24
04	مؤشرات البعد البيئي	25
05	أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية	32
06	توزيع النسب للمؤشرات الغير مالية حسب الأهمية	42
07	درجة الاحتفاظ بالعميل بالمؤسسة	44
08	نسبة الحصة السوقية للمؤسسة	44
09	تطور حجم المبيعات للمؤسسة	45
10	تطور تكاليف وأعباء التسويق في المؤسسة	45
11	معدل دوران المخزون للمؤسسة	47
12	معدل الأداء اليومي للعامل في المؤسسة	48
13	التحسين في الانتاجية في المؤسسة	48
14	معدلات التأخير في المؤسسة	50
15	معدلات التوظيف في المؤسسة	51
16	معدل رضا العاملين بالمؤسسة	51
17	معدلات حوادث السلامة بالمؤسسة	52
18	نسبة العاملين على أجهزة الحاسوب	53
19	معدلات التغيب بالمؤسسة	53
20	معدل استهلاك الموارد المائية	55
21	معدل استهلاك الطاقة الكهربائية	55
22	معدل طرح النفايات الصلبة	56
23	مساهمة المؤسسة في توفير النقل والسكن	57
24	مساهمة المؤسسة في تحقيق الأمن الصناعي	57
25	معدل دوران العاملين بالمؤسسة	58

فهرس المحتويات

59	استخدام مؤشرات بعد العملاء في تقييم أداء المؤسسة	26
59	استخدام مؤشرات العمليات الداخلية في تقييم أداء المؤسسة	27
61	استخدام مؤشرات بعد التعلم والنمو في تقييم أداء المؤسسة	28
62	استخدام مؤشرات البعد البيئي والاجتماعي في تقييم أداء المؤسسة	29

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
19	المؤشرات الأساسية لبعء العملاء	01
21	محركات القيمة	02
41	الهكل التنظيمي لمؤسسة ملبنة الحضنة	03
46	تطورات مؤشرات بعء العملاء	04
49	تطورات مؤشرات بعء العمليات الداخلية	05
54	تطورات مؤشرات التعلم والنمو	06
58	تطورات مؤشرات البعء البيئي والاجتماعي	07

تمهيد:

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الربط بين متطلبات البيئة الخارجية وبين إمكانياتها ومواردها وما يجري في بيئتها الداخلية، لا بد عليها من التعرف وبشكل متواصل على ما يتحقق من أداء وإنجازات ومدى التوافق بين ما يجري داخل المؤسسة من عمليات وبين المتغيرات الخارجية.

لذا كان من الضروري أن يكون هناك نظام قادر على تقييم الأداء بشكل فعال يسمح للمسيرين بتغيير الخطط بما يتماشى مع تحقيق الأهداف المرجوة من طرف المؤسسة وذلك من خلال المقارنة بين المخطط له والمنجز فعلاً، باستخدام مؤشرات غير مالية في تقييم الأداء المؤسسة بكفاءة وفعالية من خلال أبعاد مختلفة. بعد العملاء العمليات الداخلية التعلم والنمو والبعد البيئي والاجتماعي.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء في المؤسسات.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء في المؤسسات

يعد تقييم الأداء في المؤسسات بالمؤشرات الغير مالية إحدى أدوات مراقبة التسيير المعاصرة التي أصبحت المؤسسات تعتمد عليها في قياس مستوى أدائها من خلال المقارنة بين الأداء المستهدف والمنجز فعلا من أجل تصحيح الانحرافات لتحقيق مستوى أداء أفضل.

المطلب الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعددت التعاريف الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالمؤسسات التي تعتبر في الدول المتقدمة صغرى، تعتبرها الدول النامية كبرى كما يوجد أكثر من تعريف في الدولة الواحدة، ولقد تبنت الدول معايير مختلفة لتعريفها ومن أهم المعايير الشائعة: معيار رأس المال، معيار المبيعات والايادات، معيار الانتاج، معيار التقنية المستخدمة، معيار استهلاك الطاقة. ولكن أكثر المعايير شيوعا هو عدد العاملين بها، وهنا يوجد أيضا إختلاف حول الحد الأدنى والأعلى لعدد العاملين بها.

الفرع الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها: تلك المشروعات التي تدخل ضمن دائرة المشروعات التي تحتاج الدعم والرعاية، والتي تتسم بعدم قدرتها الفنية أو المالية على توفير هذا الدعم من مواردها وقدراتها وإمكاناتها الذاتية¹.

وتعرفها منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية "UNIDO" بأنها المشروعات الصغيرة التي يديرها مالك واحد، ويتكفل بكامل المسؤولية، أبعادها طويلة الأجل، كما يتراوح عدد العاملين فيها ما بين 10-50 عاملا.

وتعرف حسب البنك الاحتياطي الفدرالي: "المنشأة المستقلة في الملكية والإدارة وتستحوذ على نصيب محدود من السوق"².

وتعرف أيضا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر اعتمادا على تعريف الاتحاد الأوروبي لهذه المؤسسات عن إصدار القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق لـ 12 ديسمبر 2001 م

¹ عبد العزيز قتال، إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخلة بعنوان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - واقع وتحديات -، يومي 07/06 ديسمبر 2017، جامعة الشهيد حمة لخضر جامعة الوادي، ص 03.

² رباح خوني، رقية حساني، المؤسسات الغير والمتوسطة ومشكلات تمويلها، ايتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، السنة 2008، ص 24.

المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو التعريف القانوني والرسمي للجزائر، حيث "تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج سلع و/أو الخدمات: تشغل من 1 إلى 250 شخصا ولا تتجاوز رقم أعمالها السنوي مليارا دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة (500 مليون دينار) وأن تستوفي معايير الاستقلالية. ويمكن تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار الحجم وفقا للقانون الجزائري كما يلي:

جدول رقم 01: تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار الحجم

البيان	عدد العمال	رقم الأعمال (مليون دينار)	مجموع الميزانية (مليون دينار)
صغيرة جدا	01-09	أقل من 20	أقل من 10
صغيرة	10-49	من 20 إلى أقل من 200	من 10 إلى 100
متوسطة	50-249	من 200 إلى 2000	من 100 إلى 500

الفرع الثاني: صعوبة تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن صعوبة تحديد تعريف موحد يتفق عليه الأطراف والجهات المهتمة بشؤون قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يرجع إلى الاختلاف الكبير في طبيعة النظرة التي يتبناها كل طرف في تحديد دور هذه المؤسسات، وسبل النهوض بها وترقيتها، وكذا اختلاف المكان ومجال النشاط فالاقتصاد الأمريكي أو الياباني يختلف تماما عن الاقتصاد الجزائري أو أي بلد نامي آخر، حيث مستويات النمو والتكنولوجيا المستخدمة والتطور الاقتصادي والاجتماعي والمحيط الذي تعمل ضمنه هذه المؤسسات.

ويمكن رد صعوبات التعريف الموحد لهذا القطاع إلى ثلاثة عوامل أساسية هي¹:

(1) العوامل الاقتصادية.

(2) العوامل التقنية.

(3) العوامل السياسية.

¹- رابح خوني، رقية حساني، نفس المرجع، ص 17-18.

1. العوامل الاقتصادية: وتضم ما يلي:

- اختلاف مستويات النمو: ويتمثل في التطور اللامتكافئ بين مختلف الدول واختلاف مستويات النمو، فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية، ألمانيا أو أي بلد آخر تعتبر كبيرة في بلد نامي كالجرائر، كما أن شروط النمو الاقتصادي والاجتماعي تتباين من فترة إلى أخرى، فما يمكن تسميتها الآن بالمؤسسة الكبيرة قد تصبح مؤسسة صغيرة أو متوسطة لاحقاً، كما أن المستوى التكنولوجي الذي يحدد بدوره أحجام المؤسسات الاقتصادية ويعكس التفاوت في مستوى التطور الاقتصادي.

- تنوع الأنشطة الاقتصادية: إن تنوع الأنشطة الاقتصادية يغير في أحجام المؤسسات ويميزها من فرع إلى آخر، فالمؤسسات التي تعمل في الصناعة غير المؤسسات التي تعمل في التجارة وتختلف المؤسسات التي تنشط في المجال التجاري عن تلك التي تقدم خدمات ف الاختلاف راجع بسبب اختلاف الحاجة إلى العمالة ورأس المال.

2. العوامل التقنية: ويتلخص العامل التقني في مستوى الاندماج بين المؤسسات، فحيثما تكون هذه الأخيرة أكثر إندماجاً يؤدي إلى توحيد عملية الانتاج وتمركزها في مصنع واحد، وبالتالي يتجه حجم المؤسسات إلى الكبر، بينما عندما تكون العملية الانتاجية مجزأة وموزعة إلى عدد كبير من المؤسسات يؤدي ذلك إلى ظهور عدة مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

3. العوامل السياسية: وتتمثل في مدى اهتمام الدولة ومؤسساتها بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحاولة تقديم مختلف المساعدات له، وتذليل الصعوبات التي تعترض طريقه من أجل توجيهه وترقيته ودعمه وعلى ضوء العامل السياسي يمكن تحديد التعريف وتبيان حدوده والتمييز بين المؤسسات حسب رؤية واضعي السياسات والاستراتيجيات التنموية المهتمين بشؤون هذا القطاع.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول أداء المؤسسة

وأن عملية تقييم الأداء لاتقل أهمية عن مفهوم الأداء ذاته، فهي تعد أمراً حيويًا بالنسبة للمؤسسة، ولذلك تبرز أهمية التقييم، لأنه بدونها لا يمكن للمؤسسة أن تعرف أين توجد الآن؟ وإلى أين تتجه؟ لذلك فإن التقييم يُعد وسيلة مهمة لمعرفة مدى صواب القرارات التي تم اتخاذها¹.

¹ - مراد كواشي، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد الثالث والثلاثون، المجلد التاسع، 2013

الفرع الأول: مفهوم الأداء

على الرغم من تنوع وتعدد الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الأداء المؤسسي، وكذا استمرارية اهتمام وتركيز المؤسسات الاقتصادية على مختلف عناصره، إلا أنه لم يتم حتى الآن التوصل إلى إجماع أو اتفاق بين مختلف الآراء حول مفهوم ومُوحّد ومُحدّد له.

قبل التطرق الى مفهوم الأداء حسب آراء مختلف الباحثين فلا بد أن نشير إلى أن الأداء: هو المقابل للكلمة الإنجليزية performance والتي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه القاموس encyclopedic world dictionary أي انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز¹.

من أشهر التعاريف للأداء:

ريتشارد سوانسون: يعرف الأداء في إطار المؤسسة أو التنظيم بأنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات.²

Anglier: يرى أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية. فالأداء يرتبط بقدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة، أي بتحقيق الكفاءة والفاعلية في نفس الوقت وهذا يعني أن الأداء تحقيق الأهداف، استخدام الموارد، أمثلة العمليات الداخلية وإرضاء الأطراف الفاعلة في المؤسسة.³

كذلك الأداء هو: ذلك النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المؤسسة وإستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة وفقا لمتطلبات نشاطها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد.⁴

¹ - نعيمة بجاوي، السعيد بريش، الأهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2012/2011/01، ص 28.

² - اوراغ وناسة، أثر التحليل المالي على أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2016/2015، ص 2.

³ - نعيمة بجاوي، السعيد بريش، مرجع سبق ذكره، ص 29.

⁴ اوراغ وناسة، مرجع سبق ذكره، ص 30

A. Bourguignon: إذ يرى أن الأداء هو إنجاز الأهداف التنظيمية بغض النظر عن نوعها أو طبيعتها وأنه يعد مفهوماً متعدد الأبعاد وذلك لتعدد أهداف المؤسسة التنظيمية، فضلاً عن أنه مفهوم غير موضوعي لأنه مرتبط بطبيعة ونوعية المعايير المختارة. ومن أجل توضيح هذا التعريف أكثر اقترحت **A. Bourguignon** مجموعة من الخصائص المميزة للأداء، حيث إنها ترى أن هذا الأخير هو مفهوم ديناميكي وليس ستاتيكي، كما أن معنى الأداء مرتبط بمدى إمكان تقييمه من خلال الاعتماد على مجموعة من المؤشرات، وذلك في إطار نشاط محدد وأفق زمني معين. وفيما يلي عرض لهذه الخصائص:

1. ليس للأداء معنى في لحظة زمنية معينة، فهو لا يُفهم إلا بشكل ديناميكي وعلى المدى الطويل، وأنه لا يكون للأداء دلالة إلا إذا امتلكت المؤسسة القدرة على تحديد نتائجها في المستقبل؛
2. ليس للأداء معنى إلا إذا استطعنا تقييمه، أي استطعنا وصفه من خلال الاعتماد على مجموعة من المؤشرات المتفاوتة التعقيد؛
3. لا يمكن التعبير عن الأداء إلا من خلال مجموعة متوازنة من المؤشرات المتكاملة، والتي قد تكون متعارضة أحياناً، وذلك لوصف نتيجة ما، أو السيرورة التي أدت إلى تلك النتيجة؛
4. إن الأداء مرتبط بميدان نشاط وبأفق زمني.

كما عدت **A. Bourguignon** أنه لا يوجد تعريف مفصل للأداء يمكن إسقاطه على جميع المؤسسات، لذلك فإن كل مؤسسة ملزمة بتقديم تعريف لهذا المفهوم على وفق خصوصيتها الداخلية والخارجية¹.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

يخضع الأداء لتأثير العديد من العوامل، منها ما هو ذو طبيعة داخلية، يمكن للمسير التحكم فيها لزيادة آثارها الايجابية وتخفيض آثارها السلبية، ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيها، وبالتالي فهي تقتضي التكيف معها أكثر. وعلى قدر كثرة العوامل التي قد تؤثر في الأداء وتفسره تزداد أهمية عملية حصرها. ولعل أهم هذه العوامل تلك التي أوردها **Donaldson** وهي: الهيكلة العملية الانتاجية، الاستراتيجية، الخيارات التقنية، المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، القيادة، الثقافة، أسلوب الإدارة. أما **Peters وWaterman**

¹- مراد كواشي، آليات نجاح تقييم أداء المؤسسة، دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد الثالث والثلاثون، المجلد التاسع، تموز 2014، ص 171-172.

فيريان أن أداء المؤسسة يتوقف على العوامل التالية: الجاهزية للعمل، الاستماع للزبون، الاستقلالية وروح المبادرة، الإنتاجية بتحفيز العامل، قانون القيم الجماعية (ثقافة المؤسسة والقيم المشتركة)، التوفيق بين المرودية والمعرفة.

وعلى خلاف هذا المدخل لتحديد العوامل المؤثرة على الأداء، اتجه أغلب الباحثين نحو تصنيفها وفقا لمعايير مختلفة إلى مجموعات متجانسة، واعتمد أكثرهم على مصدر العوامل فقسموها الى عوامل خارجية وأخرى داخلية.

1) العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء:

تمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطرا يؤثر سلبا على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد. وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية ثقافية، تكنولوجية، سياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة.

2) العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء

تمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تأثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية، تتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها، التداخل فيما فيها، التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها، ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما العوامل التقنية(نوع التكنولوجيا نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال، الموقع الجغرافي للمؤسسة وتصميمها من حيث المخازن، الورشات، الآلات، نوعية المنتج، شكله والغلاف، مدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين، نوعية المواد المستعملة في عملية الانتاج) والعوامل البشرية (التركيبية البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل أفراد المؤسسة، ومدى التوافق بين مؤهلات والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة، أنظمة المكافآت والحوافز، العلاقة بين العمال والادارة نوعية المعلومات). ويبقى مجال العوامل المفسرة للأداء واسعا جدا ولا يمكن تحديده وضبطه،

غير أن الدراسات والأبحاث بينت أن أهم العوامل التي تحقق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل محيطها (مواردها).¹

الفرع الثالث: أبعاد الأداء

بعد أن تعرضنا سابقا إلى مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، إذ تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

1. البعد التنظيمي للأداء

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

نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقييم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

2. البعد الاجتماعي للأداء:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذ اقتضت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط

¹ - السعيد بريش، نعيمة يجاوي، أهمية أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة ملينة الأوراس)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2011/01-2012، ص 29-30.

بمدى تلازم الفعالية الاجتماعية مع الفعالية الاقتصادية، لذا يُنصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بالطبيعة الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات..)¹.

المطلب الثالث: مدخل إلى تقييم الأداء

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم تقييم الأداء بتعدد الكتابات والأبحاث في موضوع تقييم الأداء، رغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية، فقد اختلفت التعريفات من كاتب لآخر وهذا ما توضحه التعريفات الأكثر انتشارا.

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء

إن تقييم الأداء هو تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل المسؤوليات الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلا.

كما يعرف بأنه: عملية إصدار حكم على النشاطات التي تتم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد في المنظمة، وبعد ذلك إصدار حكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي وغير متحيز عن أداء العامل.²

كما يعرف بأنه: التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى.³

كما يعرف أيضا: عملية تحليل انتقادي شامل للخطط والأهداف واستغلال الموارد المالية والمادية والبشرية أحسن استغلال وأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسومة، وتسمح عملية تقييم الأداء في المؤسسة على تحديد الانحرافات الناشئة ليتمكن المديرون من اتخاذ قرارات صحيحة وتفاديا لانحرافات في المستقبل.

¹ - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث - عدد 07، جامعة الجزائر، 2009-2010، ص 219-220.

² - قناوة فتيحة، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر

أكاديمي، شعبة علوم التسيير تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2014، ص 3-4.

³ - عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2004-2005، ص 3.

ويعرف أيضا على أنه عملية إدارية مستمرة وشاملة تتعلق بالمستقبل، تقوم على فحص منظم للأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة وقياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير والأهداف المحددة في خطة المؤسسة، بهدف اكتشاف القصور والانحرافات وتشخيص أسبابها وربطها بمراكز المسؤولية، سعيا لتفاديها في المستقبل وتحسين أداء المؤسسة¹.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء أحد العمليات الإدارية المهمة للوحدات الاقتصادية، لكونه يتجه إلى حصيللة الأعمال وهو ما يجعله متأثرا بمختلف أوجه النشاط ويعكس نتائجها، وتبرز أهمية تقييم الأداء في الجوانب التالية²:

1- يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح الوحدة الاقتصادية من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها. كما يوفر المعلومات لمختلف المستويات في المنظمة لأغراض التخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات المستندة إلى حقائق علمية، فضلا عن أهمية هذه المعلومات الجهات الأخرى خارج الشركة؛

2- يستهدف تقييم الأداء التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه نشاط الوحدة الاقتصادية المتمثلة بالانتاج والتسويق والتمويل والأفراد وغير ذلك لتحقيق الوفورات الاقتصادية؛

3- على مستوى العمليات يؤدي تقييم الأداء إلى إجراء مسح ميداني شامل للوحدة الاقتصادية لغرض التعرف على سائر عملياتها الانتاجية والوقوف على العلاقات التي تربط بين مختلف مراحل الانتاج والتوصل إلى خصائص النشاط الانتاجي الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية وأثر ذلك على ادارتها ودراسة اقتصاديات برامج التشغيل المختلفة تمهيدا للوصول إلى الإجراءات العلاجية، اللازمة لتلافي القصور في الأداء والعمل على استمرار نجاح الوحدة الاقتصادية في المستقبل؛

4- على مستوى الأفراد فإن تقييم الأداء يؤدي إلى خلق مناخ الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والنهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار طاقاتهم الكامنة، وتعزيز حالة الشعور بالمسؤولية

¹ غدير محمود المهدي، استخدام مؤشرات تقييم الأداء المالية التقليدية والقيمة الاقتصادية لقياس التغير في القيمة السوقية للسهم، مذكرة استكمالا للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية، السنة 2014، ص 18.

² مشعل جهز المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، السنة 2010-2011، ص 15-16.

من خلال توليد القناعات الكاملة من أن الجهود المبذولة في سبيل تحقيق أهداف الشركة ستقع تحت عملية التقييم.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في تقييم الأداء

هناك الكثير من العوامل التي تؤثر في نظام تقييم الأداء وهي تختلف من منظمة لأخرى ويمكن اجمالها في الآتي¹:

1- **تاريخ وثقافة المنظمة**: تتأثر عملية تقييم الأداء بالمفاهيم الثقافية السائدة في المنظمة وبتاريخ المؤسسة وبالتقييم التي يسعى أصحاب المنظمة إلى تحقيقها.

2- **حجم المنظمة**: يحدد هذا العامل بشكل مباشر محتوى نظام التقييم، إذ أن المؤسسات الكبيرة وخاصة تلك التي تعمل في ميدان المنافسة تسعى باستمرار إلى تطوير نظام التقييم لديها وتحديثه.

3- **أسلوب الإدارة السائد**: يعد أسلوب الإدارة السائد من العوامل الأساسية المؤثرة في تحديد نظام تقييم الأداء وطرق تنفيذه.

4- **طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة**: أنماط العلاقات الاجتماعية المتوافرة داخل المؤسسات أو مع البيئة المحيطة من نقابات وزبائن وموردين تحدد نظام تقييم الأداء.

المطلب الرابع: المؤشرات الغير مالية

في ظل التطورات الحاصلة نتيجة المنافسة الشديدة، وظهور اتجاه يركز على تقديم المنتجات وفق تفكير الزبون، إضافة الى نمو ووعي وعقلنة تفكير المساهمين حول أساسيات النظرية المالية التي تركز على القيمة طويلة الأجل لتعظيم ثروتهم، أصبح على المنظمات دراسة مؤشرات تقييم أدائها بما يعكس أهداف المالكين ومعرفة الأنشطة التي تحقق ذلك إضافة إلى التركيز على الزبون باعتباره مركز اهتمام ورجحية المنظمات.

استجابة لهذه التغيرات ظهرت المؤشرات الغير مالية والتي تتميز بمجموعة من الخصائص التالية حسب: *Smith(1993)Dixon et al. (1990) ;Jeffery and Lourdes(2004)*

¹ مدني سوار الذهب، محمد عبد الرحمن، تقويم أداء الجامعات وفقا لمنظور الأداء المتوازن، دراسة حالة جامعة افريقيا العالمية (2008-2013)، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، العدد الرابع -يناير 2014، ص 75-76.

1- أهما تتعلق بالإنتاج والعمليات (الآلات، العمال المباشرين وورشات الإنتاج)؛

2- هدفها التحسين وبالتالي يجب أن تمتاز بالتغير المستمر حسب تحولات المحيط؛

3- عدد المؤشرات هو متغير ويختلف من حالة إلى أخرى في القياس، لكن الكثير من أدبيات القياس ركزت على مجموعة من المؤشرات التي كثيرا ما تستعمل في مختلف الحالات هذه المؤشرات هي مؤشر الوقت أو السرعة، مؤشر رضا المستهلك، مؤشر إدخال منتج جديد (الابتكار)، مؤشر بلوغ الأهداف الاستراتيجية، مؤشر حصة السوق ومؤشر رضا العاملين (أفراد المنظمة).¹

الفرع الأول: بعد العملاء

يعتبر جانب العملاء جوهر المؤشرات الغير المالية، وأن الهدف الاستراتيجي الخاص بتحقيق رضا العملاء وكسب ولاءهم المستمر للمنشأة يترتب عليه زيادة نصيب أو حصة المنشأة في السوق، من خلال اكتساب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين، وغالبا ما تتمثل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنشأة من دراسات العميل والوفاء باحتياجاته في تخفيض تكلفة الانتاج لأقل قدر ممكن وتخفيض وقت الأعطال والإنتاج المعيب، تحقيق مرونة الانتاج والعمل على الوصول إلى تنفيذ الانتاج الفوري، زيادة مستوى جودة المنتجات محاولة تخفيض زمن التسليم، وتحتاج المنظمة إلى أن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها لأن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون المنظمة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح.²

يهدف بعد العملاء إلى تحديد مقاطعات السوق التي يمكن للمؤسسة التموّضع فيها وكذلك مؤشرات الأداء المتعلقة بـهؤلاء العملاء داخل المقاطعات المستهدفة (Target Customer)، ويرى كابلان ونورتن أنه بالنسبة لكل مقاطعة يمتلك المسيرون خمسة مؤشرات أساسية للتعبير عن الأداء ضمن هذا البعد، والتي تشمل: الحصة السوقية، اكتساب العميل، الاحتفاظ بالعميل، رضا العميل وربحية العميل.³

¹ مشعل جهاز المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، السنة 2010-2011 ص 68.

² مريم شكري محمود نسيم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة استكمالا للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، تخصص المحاسبة والتمويل، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 28.

³ ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم التسير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة 2، 2013/2014، ص 80.

وتتضمن هذه المؤشرات مجموعة من المعلومات التي يمكن تحديدها في¹:

1. اكتساب العملاء:

يمكن قياس ذلك من خلال عدد العملاء الجدد أو حجم المبيعات لهم، ومن المهم أن يتم ربط الكلف المصروفة على اكتساب العملاء الجدد من خلال الجهود التسويقية مع العائد المتحقق من البيع لهؤلاء العملاء ويمكن استخدام مقياس كلفة البحث عن الزبائن كالاتي:

$$\text{كلفة البحث} = \text{معدل ايرادات العميل الجديد} / \text{مصاريف البحث عن العميل}$$

2. الاحتفاظ بالعملاء:

يمكن قياس مدى احتفاظ الشركة بعملائها من خلال نسبة نمو المبيعات لهؤلاء العملاء كما يمكن استخدام المقياس التالي لتحديد قدرة الشركة على الاحتفاظ بعملائها:

$$\text{الاحتفاظ بالعميل} = \text{عدد العملاء الجدد} / \text{عدد العملاء الحاليين}$$

3. رضا العملاء:

يعد رضا العملاء من المقاييس المهمة الذي يرتبط بمقاييس الاحتفاظ بالعملاء واكتساب العملاء الجدد حيث يزود هذا المقياس الشركة بالتغذية العكسية عن علاقة المنظمة مع زبائنها الحاليين وتأثيرها على ربحية المنظمة ومن المقاييس المستخدمة في هذا الجانب يتمثل بمعدل المشتريات الكلي للعملاء، ودراسة سلوك الشراء المتكرر للعميل.

4. ربحية العملاء:

يمكن حساب ربحية كل عميل من خلال احتساب صافي العائد المتحقق:

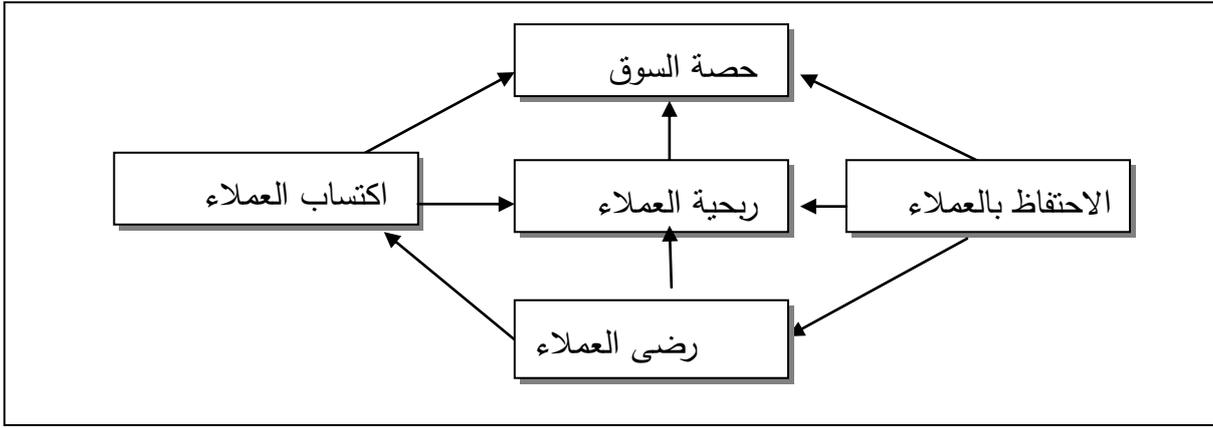
$$\text{صافي العائد المتحقق} = \text{مبلغ البيع} - \text{الخصم الممنوح} - \text{تكلفة المنتج أو الخدمة}$$

¹ وسيلة عبد العزيز العاشق، التخطيط الاستراتيجي "بطاقة الأداء المتوازن"، المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات المجلد 2، العدد 2، طرابلس ليبيا، يونيو 2016، ص 29.

5. الحصة السوقية:

تحدد الحصة السوقية نسبة مبيعات المؤسسة بالنسبة للمبيعات الاجمالية في القطاع. إضافة لما سبق تجدر الإشارة إلى أن التحديد الفعال للمؤشرات والأهداف على مستوى هذا البعد يعتمد بشكل أساسي على إتباع المؤسسة لتقنية تحليل ربحية العميل¹. وذلك كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (1): المؤشرات الأساسية لبعد العملاء



المصدر: جيهان ونس عبد العزيز موسى، أثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على أداء شركات الاتصالات الأردنية، مجلة

كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 47، 2016، ص358.

من خلال الشكل السابق يمكن القول أن مؤشرات بعد العملاء تشكل علاقة من السبب والنتيجة فيما بينها، حيث نرى أن رضا العملاء يؤدي إلى الحفاظ عليهم ومن ثم اكتساب عملاء جدد، ومن خلال الحفاظ على العملاء يمكن للمؤسسة زيادة حجم أعمالها، وبالتالي فإن الجمع بين اكتساب عملاء جدد وزيادة حجم الأعمال مع العملاء الحاليين سوف يمكن المؤسسة من زيادة حصتها السوقية. وأخيراً فإن الحفاظ على العملاء سيؤدي إلى زيادة ربحيتهم باعتبار أن المحافظة على العميل يكلف أقل من اكتساب عملاء جدد².

كما يعكس بعد العملاء المميزات والخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها، ويترب عليها ولاء العميل ورضاه، وقد يكون من بين هذه الخدمات: التطوير المستمر في المنتجات وإدخال منتجات جديدة أو تخفيض الأسعار وغيرها من الخدمات والاختيارات، حيث يوفر مقياس رضى الزبون مؤشراً على كفاءة المنظمة ومدى نجاحها في تحقيقه، فرضاه يؤدي إلى تكرار الشراء من المنظمة. ويمكن القول أن الاحتفاظ بالعملاء وكسب عملاء

¹ ريفعة أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص81.

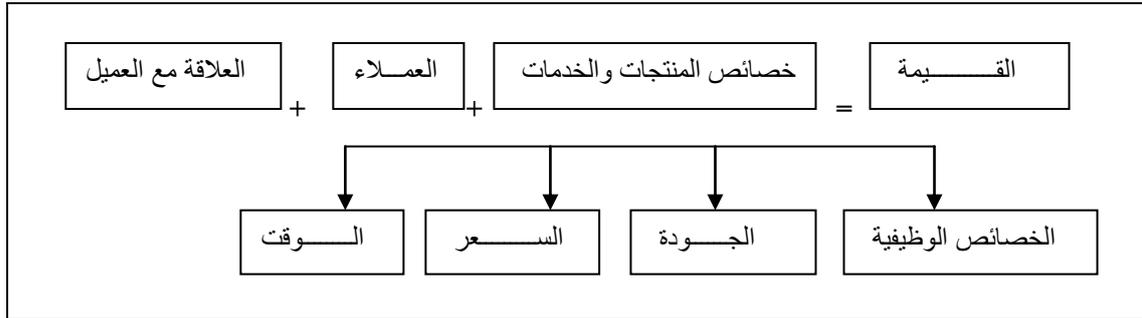
² ريفعة أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 82.

حدد يرتبطان بتحقيق احتياجاتهم، ويوفر مقياس الاحتفاظ بالعميل صورة عن مدى ولاء العملاء والذي يقاس بنسبة النمو في المبيعات مع العملاء الحاليين، وقد بين كل من *R Kaplan & D Norton* أن هناك مجموعة من الخصائص التي تحكم محركات القيمة من وجهة نظر العميل في المنظمة وهي¹:

- سمات أو خصائص المنتج أو الخدمة: الدور الوظيفي للمنتج أو الخدمة بالنسبة للمستهلك من حيث السعر، الجودة والتميز ووقت توافره.
- العلاقة مع الزبون: مدى استجابة المنظمة لطلبات العميل في الوقت المناسب والجودة والسعر المناسبين.
- صورة العلامة: تتمثل في قدرة المنظمة بالتعريف عن نفسها لعملائها وإبراز السمات التي تتميز فيها عن غيرها من المنظمات.

ويمكن إبراز محركات القيمة لدى الزبون في الشكل التالي: محركات القيمة (مولدات القيمة) عند الزبون

الشكل رقم(2): يوضح محركات القيمة



المصدر: أحمد خان، سفيان حمدان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال المؤسسات، جامعة العربي تيسي تبسة، 2016، ص 63.

الفرع الثاني: بعد العمليات الداخلية

يقصد به جميع العمليات والأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من تنظيمات الأعمال²، والتي تتكون في معظم الشركات من ثلاث عمليات هي³:

¹ صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012/2011، ص 32. 33.

² معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد وفتح الرحمن الحسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق الوطني للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد2، المملكة العربية السعودية، السنة2016، ص67.

³ - مريم شكري محمود ندم، تقييم الأداء المتوازن باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، جامعة الشرق الأوسط، ص30

1- الابتكارات التي تتضمن كلا من: تحديد السوق المستهدف، وابتكار المنتج الذي يلبي احتياجات السوق المستهدف؛

2- التصنيع التي تتضمن تصنيع المنتج وتقديمه للسوق؛

3- خدمات ما بعد البيع التي تتضمن خدمات صيانة المنتج المبوع للعميل، وغيرها من الخدمات التي يحصل عليها العميل بعد اقتنائه المنتج أو أداء المنشأة للخدمة، ويتم قياس فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها، هذا بالإضافة إلى نظام الانتاج (جودة المنتجات آجال الانتاج...) ونظام خدمة ما بعد البيع أيضا من الأنظمة المهمة (استقبال الزبون، آجال حل المشكلات...)

ويتم التركيز في هذا المجال على تشغيل المدخلات والموارد الاخرى المتاحة للمنشأة بغرض تحويلها إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة بالنسبة للعملاء من ناحية وتحقق نتائج مالية مرضية ترضي تطلعات المساهمين من ناحية أخرى. ويتضمن بعد العملاء الاجابة على تساؤل ماهية عمليات التشغيل الداخلية التي يجب أن تتفوق فيها لكي نحقق توقعات وتطلعات المساهمين والعملاء، حيث يهتم هذا المجال بتفوق المنشأة في العمليات التشغيلية، أي أن إستراتيجية هذا المجال تتمثل في الأولويات لمختلف العمليات التي تؤدي رضا الملاك والعملاء¹.

● مؤشرات التقييم²:

تلعب العمليات الداخلية دورا فاعلا في تعزيز قدرة منظمة الأعمال على الإنجاز والوصول إلى الأهداف. إن الضرورة تقتضي التركيز على ما هو مهم من مؤشرات العمليات الداخلية التي تقوم بها المنظمة بحث تساهم في توليد قدرات إبداعية تجسد من خلالها المنظمة في إنجاز وتقديم منتجات أو خدمات المنظمات الأخرى³. والجدول التالي يوضح مقاييس العمليات الداخلية الأكثر شيوعا وإستخداما في قياس أداء منظمات الأعمال.

¹ طلال سليمان جريزة، مدى تقييم الأداء باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في شركات الصناعات الغذائية المساهمة العامة في الأردن دراسة ميدانية، دراسات العلوم الادارية، المجلد 41، العدد2، 2014، ص 263.

² خالص حسن يوسف الناصر، التكامل بين مقاييس الأداء المالية والغير المالية في تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية، تنمية الرفادين العدد 99 مجلد 32، السنة 2010، السنة 2010، ص 8-10.

³ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي -أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن -، درار وائل للنشر، الطبعة الأولى، السنة 2009، ص233.

جدول رقم 02: مؤشرات العمليات الداخلية الأكثر شيوعاً واستخداماً

التسليم في الوقت المحدد	أوامر العمل إزاء الطاقة المتاحة
معدل دوران المخزون	عدد الحملات الإعلانية الإيجابية
التحسين المستمر	معدل تكرار المشتريات المسترجعة
دقة التخطيط	المعدل الداخلي لعائد المشاريع الجديدة
زمن تقديم المنتجات الجديدة	وقت التعادل
نسبة المعيب	مشاركة المجتمع
سرعة الاستجابة لطلبات العملاء	تحسين وقت الدورة
عدد أفكار أو مقترحات التحسين شهرياً	تخفيض الضياعات

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي - أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن-، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009، ص233.

الفرع الثالث: بعد التعلم والنمو

إن النظرية الكلاسيكية القديمة اعتبرت الموظفين آلات يستخدمون من أجل جهدهم البدني فقط، أما حديثاً فالمنظمات تحتاج إلى موظفين أكثر اعتماداً على المعلومات في عملهم وأكثر يقظة في ظل تزايد الميكنة وانتشار الحاسب الآلي، وأصبح الهدف الأساسي لإدارة المنظمة هو تعظيم عطاء الموظفين من حيث الإنتاجية المادية والفكرية، وفي منظمات المستقبل ستصبح الحلول الأفضل والأسرع، الأقل تكلفة ومعدل التحسن الدرامي واقعا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال الانخراط الفكري للموظفين وستتمتع المنظمة المعتمدة على التعلم بميزة تنافسية قوية في كافة جوانب العمل وتحقق فعليا هوامش ربح أفضل.

إن المطلوب من منظمات الأعمال اليوم تطير التعلم والنمو في شكل فرق عمل ذات كفاءة وتفكير إيجابي مستمر، وثقة عالية في التجربة وفهم شفاف وواسع لطبيعة تواجد المنظمة في بيئتها.

ويساهم بعد التعلم والنمو في بناء فلسفة أساسية ألا وهي ضرورة تعامل المنظمة مع المنافسة من خلال القيام بتحسينات مستمرة على المنتجات وعمليات المنظمة، وليس مجرد توفير احتياجات المستهلكين والتميز في

العمليات الداخلية، ويتضمن هذا المدخل أهدافا عدة مثل تحسين التعلم التصنيعي، وقيادة السوق والتكنولوجيا، وتخفيض زمن ادخال منتجات جديدة الى السوق.¹

✓ مؤشرات التعلم والنمو:

توجد العديد من المؤشرات في بعد التعلم والنمو ولكل مؤسسة أن تركز على ما هو فعال ومهم بالنسبة لها، ويساهم في إيجاد قيمة حقيقية لها من خلال سلاسل الأنشطة المختلفة فيها. إن من يقرر هذا الأمر هو الإدارة العليا في المؤسسة كما أن هذا الأمر يختلف من مرحلة لأخرى وباختلاف الزمن والمؤثرات المحيطة بالمؤسسة، وبشكل عام إذا أردنا استعراض بعض المؤشرات في إطار النمو والتعلم فيمكن أن نشير للمؤشرات التالية:

جدول رقم 03: مقاييس التعلم والنمو الأكثر شيوعا واستخداما

1	رضا العاملين	15	عروض العمل المرفوضة
2	وفرة البرامج التدريبية	16	القيمة المضافة من كل عامل
3	مدى تدوير العاملين ومستوى ولائهم	17	حوادث السلامة
4	تقييم دوافع السلامة الوظيفية	18	معدل تنوع العاملين
5	أفكار العاملين بخصوص تحسين العمل	19	ساعات العمل
6	تطوير القيادة	20	التمكين
7	التغيب	21	رضا العاملين عن البرامج التدريبية
8	تخطيط الاتصالات	22	معدل الاتصالات الداخلية
9	فرص الترقيات الداخلية	23	نفقات التدريب
10	انتاجية العاملين	24	نسبة المعلومات الاستراتيجية
11	مرونة العمل من حيث التوظيف والتسريح	25	استغلال التدريب
12	جودة بيئة العمل	26	تحقيق الأهداف الفردية
13	إمكانية تناقل المهارات	27	تكرار البرامج التدريبية الجديدة
14	التحفيز	28	نسبة العاملين على أجهزة الحاسوب

المصدر: كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء

المتوازن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، لبنان، 2015، ص 155.

¹ -فادي خليل ظاهر الأسطال، بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الادارية دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة، مذكرة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير، إدارة أعمال، جامعة الأزهر غزة، 2011، ص 2423.

الفرع الرابع: البعد البيئي والاجتماعي

1. البعد البيئي

لقد زاد الاهتمام البيئي في الآونة الاخيرة في صور عديدة محلية وعالمية أبرزها مؤتمر التنمية والبيئة سنة 1992 الذي استهدف ضرورة التزام الوحدات الاقتصادية بتطبيق نظم إدارة وحماية البيئة، حيث تقع المسؤولية على عاتق هذه الوحدات عما قد تلحقه بالبيئة المحيطة من أضرار بسبب ممارستها لأنشطتها¹. فالجودة الشاملة للبيئة تسعى إلى الاهتمام بكافة المظاهر التي تعمل الشركة على الحفاظ عليها، وفي مقدمتها التركيز على الزبون ومحاولة تخليص البيئة من التلوث والتلف والهدر لضمان جودة السلع والخدمات المقدمة إلى الزبون وبدعم منظم من قبل الادارة والعاملين. فهي تهدف حسب (Diamond) إلى تحسين الأداء البيئي، وضمان الإلتزام البيئي، وتوفير الكلف، ومنافع تنظيمية كبيرة وتحسين عملية تحديد مشاريع خفض التلف والضياع والتلوث والفرص البيئية المرتقبة الأخرى وزيادة الوعي والتحفيز اتجاه البيئة (Ogerman) إيجاد علاقة وثيقة مع الزبون والمجهز حتى تستطيع الشركة من البحث عن أدوات لتحسين طرائق الفحص البيئي في عمليات التصنيع وفي كلا الاتجاهين أي قبل وبعد تصنيع المنتج والاعتماد على طرائق متنوعة لقياس وتخطيط نجاح مبادرات التحسين البيئي التي تستطيع الشركات من خلالها أن تخطط بشكل استراتيجي لتحسين الأداء البيئي على المدى الطويل².

1.1 مؤشرات: يمكن تلخيص مؤشرات البعد البيئي من خلال الجدول التالي:

¹ - المهدي مفتاح السريتي، مدى امكانية استخدام مؤشرات الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي، المجلة الجامعية بالعدد الخامس عشر، المجلد الثالث، 2013، ص191.

² - أكرم أحمد الطويل، ياسمين طه عبد الرزاق الدباغ، إدارة الجودة الشاملة للبيئة والمسؤولية الاجتماعية، دار جرير للنشر، عمان، 2016، ص21.18.

جدول رقم 04: يمثل مؤشرات البعد البيئي.

المؤشر البيئي	البيانات المطلقة	البيانات المقاسة	بيانات الاتجاه
انبعاث الغازات	إجمالي انبعاث ثاني أكسيد الكربون السنوي	انبعاث ثاني أكسيد الكربون لكل موظف، لكل وحدة منتجة... الخ	إجمالي انبعاث ثاني أكسيد الكربون أو الانبعاث لكل موظف مقارنة بالسنوات السابقة
استهلاك الماء	إجمالي استهلاك المياه السنوي	استهلاك المياه لكل موظف، أو لكل وحدة منتجة... الخ	إجمالي الاستهلاك لكل موظف مقارنة بالسنوات السابقة.
مخرجات المخلفات	إجمالي مخرجات المخلفات السنوي بالطن	مخرجات المخلفات لكل موظف، أو لكل وحدة منتجة... الخ	إجمالي المخلفات أو المخلفات لكل موظف مقارنة بالسنوات السابقة؟

المصدر: بودودة مريم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية ل: تقييم الأداء الشامل للمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة مالية، 2014/2013، ص 26.

2. البعد الاجتماعي

وجدت منظمات الأعمال أنه لتساهم في تطوير المجتمع والاهتمام بمتطلباته، لا يفترض أن يقتصر دورها على خدمة مصالحها الذاتية ومصالح الملاك، فقط بل لابد من أن توسع من دورها الاجتماعي وفق اعتبارات تطور قدراتها من جانب ولازدياد الضغوط من قبل فئات متعددة في المجتمع من جانب آخر، حيث تطورت منظمات الأعمال بشكل كبير واتسعت وازداد تأثيرها على مختلف نواحي الحياة واهتمامها بمختلف فئات المجتمع.

إن تحريك عجلة التنمية في الدولة ليست مسؤولية وزارات الدولة فقط، بل تتطلب تضافر جميع الأطراف وتكاتف كل الجهود لجعل المجتمع ينعم بأبسط حقوقه الاجتماعية، فلو قامت كل مؤسسة أو منظمة بدور اجتماعي ولو بسيط، لوجدنا لهذه الأدوار مردودا ايجابيا على كل هذه المنظمات المساهمة في توفير الخدمات الصحية والتعليمية والكثير من المساهمات التي يحتاجها المجتمع في ظل الظروف الراهنة الصعبة التي تواجه كل المجتمعات¹. فالمسؤولية الاجتماعية ليست ظاهرة جديدة، إذ تجسدت مضامينها بصيغ مختلفة فقد عرض حمورابي بعض مبادئ المسؤولية الاجتماعية إذ أن كل عمل يؤدي إلى ضرر في الغير يوجب مسؤولية فاعله وتعويض من وقع عليه الضرر. أما الدين الاسلامي فقد أكد على أهمية العلاقات الاجتماعية الانسانية ودعا إلى أن يكون الفرد

¹ -محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة

الماجستير في المحاسبة والتمويل، قسم محاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية غزة، 2009، ص 47.

المسلم مسؤولاً اجتماعياً، وفي القرآن الكريم العديد من الشواهد التي تؤكد ذلك، قال تعالى (ولتكن منكم أمة يدعون إلى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر وأولئك هم المفلحون) (سورة آل عمران الآية 104). فكان له دور مميز في تحديد المسؤولية الاجتماعية من خلال التعامل بين الشركات والتعامل بين الأفراد وبعضهم وبين الرؤساء أو ولاة الأمر ومرؤوسيههم، وتعددت المسؤولية الاجتماعية في الاسلام الى أمور عدة منها:

1. الالتزام الطوعي بدفع الزكاة؛
2. الاسراع في التعاون في مجالات البر والإحسان تجاه الآخرين من حيث الصدقات؛
3. المسؤولية الاجتماعية التي تقع عاتق أولي الامر تجاه مرؤوسيههم من خلال توفير الجوانب والموارد المعيشية للملائمة لهم.

أما على المستوى الميداني فقد استخدم مصطلح المسؤولية الاجتماعية بشكل أوسع من قبل الشركات والحكومات وقد أوضح *Brown* بأن الشركات أدركت أهمية امتلاك قوة عمل كفؤة، إذ أن في الغذاء والرعاية الصحية وعدم توفير السكن المناسب للعاملين كان له تأثير سلبي في كفاءتهم. وقد عبر *Drake* عن المسؤولية الاجتماعية للشركة بالآتي:

- 1- لا يعد الربح غرض الشركة على الرغم من أهميته؛
- 2- الشركة وحدة اجتماعية، ولها مسؤوليات اجتماعية؛
- 3- للشركة مسؤولية خاصة تجاه العاملين.

ويؤكد الخبير الإداري بيتر دراكر أن أصحاب شركات الاعمال يجب أن ينظرون للمشكلات الاجتماعية على أساس أنها فرص لإشباع حاجات الزبون بشكل مجزي أو مريح، وأن بقاء المنظمات بمنأى عن المجتمع لا يجدي نفعاً، وهكذا برز هذا المفهوم ليمطر الشركات بسيل من المساهمات الاجتماعية كمحاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية والمحافظة على سلامة البيئة وإيجاد فرص عمل للطالبين له والقدرة عليه¹.

ويجب أن يتناسب حجم الدعم من قبل المنظمات للمجتمع مع ميزانية وحجم وعمر المنظمة، وللخدمة المجتمع أشكال كثيرة ومتعددة، ومتنوعة بتنوع مجالات المجتمع، فقد تشمل الخدمات على انشاء المستشفيات، أو الكليات التعليمية والمدارس، أو المساهمة في إنشاء المدن الإسكانية، أو إقامة الدورات التدريبية، أو تقديم الدعم والتمويل اللازم للجمعيات الخيرية التي تساعد الأسر الفقيرة ودور الأيتام، والمساهمة في حل مشكلة الإسكان

¹ - أكرم أحمد الطويل، ياسمين طه عبد الرزاق الدباغ، إدارة الجودة الشاملة للبيئة والمسؤولية الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار جريد للنشر والتوزيع، الاردن، 2016، ص5149.

وإيجاد فرص عمل، فكل ما سبق يعتبر شكلا من أشكال الخدمات العامة المقدمة للمجتمع من قبل المنظمات والمؤسسات الناجحة¹.

2.1 مؤشرات قياسه²:

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

1. قياس مكافئة القوى العاملة من خلال الأجور والمزايا للوقوف عن مدى العناية بهم في مختلف المجالات الاجتماعية:

معامل مقياس مدى مكافئة العمال = (الأجور الممنوحة + المزايا الممنوحة) / متوسط أجر العمال × عدد العمال.

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

مساهمة المؤسسة = عدد الأفراد المشمولين بالسكن والنقل... / 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.

4. قياس مدى مساهمة المؤسسة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية للبيئة المحيطة والمجتمع بشكل عام في المنطقة:

مساهمة المؤسسة = تكاليف المؤسسة في بناء المدارس والأندية الاجتماعية / إجمالي التكاليف الاجتماعية في مجال البيئة المحيطة.

¹ نفس المرجع السابق، ص 48.

² عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية - دراسة حالة ملينة الحضنة بالمسيلة وملينة التل بسطيف، مذكرة مقدمة كجزء لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية زعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية في التنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، سنة 2011، ص 88-90.

5. قياس مدى مساهمة المؤسسة في أبحاث منع التلوث والضوضاء وتجميل المنطقة:

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

6. قياس مدى مساهمة المؤسسة في توفير الأمن الصناعي للموظفين:

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

7. قياس مدى مساهمة المؤسسة في استقرارا لعمل في محيطها:

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

8. قياس مدى مساهمة المؤسسة في تكاليف البنى التحتية في المنطقة المحيطة:

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

9. 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

10. قياس مدى مساهمة المؤسسة في الأبحاث والدراسات التطويرية للمنتج:

مساهمة المؤسسة = تكاليف الأبحاث والدراسات التطويرية / تكاليف الإنتاج الاجمالية.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

الأبحاث العلمية تأتي دائما في سياق البحث عن أجوبة للأسئلة التي تدور في خلد الباحث العلمي، لهذا فقد كان من الضروري للباحث أن يستعين بدراسات سابقة حيث تبرز أهميتها في إعطاء الباحث إهتماما كاملا وشاملا بالموضوع الذي يكون بصدد دراسته، فتجميع المعلومات من مصادر مختلفة ومتنوعة يساعد وبشكل كبير على فهم الموضوع، والوصول إلى أدق التفاصيل ونتائجه.

المطلب الأول: عرض الدراسات باللغة العربية

هناك شح ملحوظ في تناول موضوع استخدام المؤشرات الغير مالية في تقييم الأداء بالمؤسسات بشكل مباشر لكن تم الاستعانة بدراسات متنوعة تخص بطاقة الأداء المتوازن التي توجد فيها ضمنا المؤشرات الغير مالية ومن بين الدراسات التي تم الاستعانة بها، وسنحاول عرض بعض الدراسات العربية فيما يلي:

الفرع الأول: دراسة (غوث 2005) بعنوان: أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فاعلية المحاسبة الادارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة: دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية السعودية في مدينة جدة، مذكرة للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية استخدام النماذج الحديثة لقياس الأداء وذلك لزيادة فعالية دور المحاسبة الادارية في مجال تقييم الأداء.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. عدم كفاية مقاييس الأداء المالية التقليدية، وأن المنظمات بحاجة إلى مقاييس غير مالية.
2. إن فعالية دور المحاسبة الإدارية في مجال تقييم الأداء لن تتحقق إلا من خلال التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية
3. إن بعض المنظمات لا يهتم بتطوير نظم تقييم الأداء ويعود ذلك لطول الوقت والجهد اللازمين لتطوير نظم تقييم الأداء، ولعدم توفر قاعدة البيانات اللازمة، ونقص في الخبرات المؤهلة.
4. هناك قصور لدى المنظمات في أهمية استخدام مقاييس الأداء الغير مالية المرتبطة بالبحوث والتطوير. عدم وجود الادراك والوعي بأهمية الفلسفات الإدارية والمحاسبية الحديثة، مثل بطاقة قياس الأداء المتوازن، ونموذج المقارنة بالأفضل.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:

1. ضرورة الاهتمام المستمر في تقييم أداء المنظمات من خلال مقاييس الأداء المالية والغير مالية والتي تركز على مسببات ومحركات الأداء المالي في الأجل الطويل والقصير.
2. عقد العديد من الدورات والندوات حول دور مقاييس الأداء المالية وغير المالية من أجل تحقيق الأهداف.
3. ضرورة إقناع أصحاب المنظمات والمحاسبين الإداريين ومحاسبي التكاليف بضرورة تطوير أنظمة تقييم الأداء بما يتماشى مع تطورات في بيئة التصنيع الحديثة حتى تحافظ المنظمات على بقائها واستمرارها في السوق.

الفرع الثاني: محمد أحمد محمد أبو قمر 2009 (متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن)

تمثلت مشكلة الدراسة في مدى إمكانية تقويم أداء بنك فلسطين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، واختبرت الدراسة عدة فرضيات منها، تؤثر مقومات الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في بنك فلسطين، توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات الباحثين حول (مدى تأثير مقومات أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في بنك فلسطين المحدود)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها إن الأداء الجيد لبنك فلسطين يعزي إلى اهتمام البنك بعملية التعلم والتدريب للموظفين من خلال إنشاء مركز للتدريب بداخل البنك، يهتم البنك بتقديم الخدمات المصرفية بشكل متميز ويفوق الخدمات التي يقدمها المنافسين، وبالتالي ضمان ولاء العملاء، ثم التوصل إلى إطار عملي لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بشكل تفصيلي ومنهجي من خلال مجموعة من الخطوات الاجرائية.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

الفرع الأول: دراسة Kaplan and Norton 1992: نقلا عن (المهدي مفتاح السريتي، مجلة الجامعة - العدد الخامس عشر - المجلد الثالث، 2013)

اهتمت الدراسة ببحث الجوانب المختلفة لتقييم الأداء بغرض معالجة أوجه القصور، وقد أقرح الباحثان إطارا محددا لتسهيل ترجمة استراتيجية الوحدة الاقتصادية إلى أعمال من خلال قائمة مؤشرات أطلقا عليها بطاقة الأداء المتوازن تنظر إلى أداء الوحدة من أربع وجهات مختلفة تحاول كل منها الإجابة على سؤال معين: كيف ينظر العملاء إلينا؟ (وجهة نظر العملاء)، ما الذي يجب أن نتفوق به؟ (وجهة النظر الداخلية)، كيف نحافظ على استمرار قدراتنا على التغيير والتحسين والابتكار (وجهة نظر الابتكار والتعلم)، ماهي صورتنا المرتقبة اتجاه المساهمين والملاك؟ (وجهة نظر المالية).

الفرع الثاني: دراسة Fisher 1993: (نقلا عن المهدي مفتاح السريتي، 2013)

اهتمت الدراسة ببحث مدى فعالية النظام التقليدي في بيئة التصنيع الحديثة، وخلصت إلى نتيجة مفادها عدم فعالية المؤشرات المالية التي يعتمد عليها النظام التقليدي، وحدد الباحث نموذجا لقياس الأداء الكلي من مجموعة من المؤشرات غير مالية وربطها بعوامل النجاح الأساسية متمثلة في الميزة التنافسية، الاستجابة للعملاء، الجودة وقد أوضحت هذه الدراسة أن المؤشرات الغير مالية لاتلغي أهمية المؤشرات المالية، وأن المؤشرات غير المالية تؤدي إلى تحسين النتائج التي تنتج من المؤشرات المالية.

الفرع الثالث: دراسة (Itter ، and Larker ، 2003) بعنوان: Coming Up Short On Nonfinancial Performance Measuremen

هدفت الدراسة إلى التعرف على مقاييس الأداء المختلفة التي تستخدمها الشركات، والوقوف على مدى ملائمة هذه المقاييس لطبيعة أعمال الشركات ومن ثم الحصول على معلومات تفيد في كيفية استخدام المقاييس المختارة.

كما أوضحت الدراسة أن الغرض من وجود نظام لقياس وتقييم الأداء هو مساعدة الإدارة في تخصيص وتقييم الموارد والتحقق من مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية ولكن التحدي الأكبر الذي يواجه تنظيمات الأعمال يتمثل في تحديد ما هي المقاييس الغير مالية من بين المقاييس المتاحة التي يجب تتبعها؟ وماهي العوامل غير المالية التي لها تأثير قوي على الأداء الاقتصادي ؟

وأشارت الدراسة إلى أن هناك عدد من الأخطاء العامة التي تقع فيها تنظيمات الأعمال عند محاولتها قياس الأداء غير المالي تتمثل في:

1. عدم ربط مقاييس الأداء باستراتيجية تنظيم الأعمال؛
2. استخدام روابط غير صحيحة؛
3. وضع أهداف غير سليمة للأداء؛
4. القياس الخاطئ للأداء.

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

لمقارنة دراستنا مع الدراسات السابقة من حيث الأسلوب والمنهج قمنا بتلخيصها في الجدول التالي ..

جدول رقم 05: يوضح أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

أوجه الاختلاف		
الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	
دراسة حالة: المؤسسة الوطنية الحضنة حليب		
طبيعة نشاط المؤسسة؛ استخدام المؤشرات الغير مالية في تقييم	دراسة على المنشآت الصناعية السعودية جدة	غوث 2005

<p>الأداء.</p>	<p>إبراز أهمية استخدام النماذج الحديثة لقياس الاداء وذلك لزيادة فعالية دور المحاسبة الادارية في مجال تقييم الاداء.</p>	
<p>مدى استخدام المؤشرات الغير مالية في تقويم الأداء بمبلنة الحضنة</p>	<p>تقويم أداء بنك فلسطين المحدود مدى تأثير مقومات أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في بنك فلسطين المحدود</p>	<p>محمد أحمد محمد أبو قمر 2009</p>
<p>الاختلاف: عدم التطرق الجانب المالي الاهتمام بالمؤشرات الغير مالية ومدى امكانية استخدامها من خلال مقارنة الأداء الفعلى بالمستهدف.</p>	<p>بحث الجوانب المختلفة لتقييم الأداء، وتم اقتراح نموذج لتقييم الأداء ببطاقة الأداء المتوازن من خلال الاجابة على مايلي: كيف ينظر العملاء إلينا؟ (العملاء) ما الذي يجب أن نتفوق به؟(العمليات الداخلية كيف نحافظ على استمرار التحسين والابتكار)التعلم والنمو؟ ما هي صورتنا اتجاه المساهمين؟المالية</p>	<p>Kaplan and Norton1992</p>
<p>الاختلاف من حيث نوع الدراسة، تحديد أهمية المؤشرات الغير مالية في تقييم الأداء.</p>	<p>مدى فعالية النظام التقليدي في بيئة التصنيع الحديثة، قياس الأداء الكلي من مجموعة من مؤشرات الغير مالية وربطها بعوامل النجاح.</p>	<p>Fisher1993</p>

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه سابقا نستنتج أن تقييم الأداء بالمؤشرات الغير مالية من أدوات مراقبة التسيير الحديثة في المؤسسات الاقتصادية من خلال استخدام بعد العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو والبعد البيئي والاجتماعي الذي أصبح من الضروري على المؤسسات الاهتمام به أكثر كونه يعتبر مؤشر فعال في تقييم الأداء.

تمهيد:

بعدها تم التطرق في الجانب النظري إلى تحديد الإشكالية والتساؤلات الفرعية وتوضيح أهميتها وأهدافها وأهم الدراسات السابقة، والتعاريف الإجرائية التي كانت ضمنيا في الفصل النظري، وبعد التطرق لأهم الجوانب التي لها علاقة في تقييم الأداء باستخدام المؤشرات الغير مالية، سنحاول في هذا الفصل عرض المنهج المستخدم في الدراسة إضافة إلى عينة الدراسة، وكذا أدوات الدراسة، وتقتضي الضرورة التطرق إلى الجانب التطبيقي الذي يعتبر من أهم خطوات البحث العلمي الذي يعتمد عليها الباحث، وذلك لتوظيف والتأكد من المعطيات التي وردت في الجانب النظري، وإعطاء الدراسة جانب كمي أي تحويل المعطيات الكيفية إلى معطيات كمية بواسطتها يستطيع الباحث أن ينفى أو يثبت فرضيات الدراسة.

تم اختيار ملبنة الحضنة لتطبيق الدراسة كونها تعتبر نموذج لمؤسسة متوسطة من القطاع الخاص تعمل في قطاع الحليب ومشتقاته والذي يتميز بالمنافسة الشديدة من جهة والدور البارز الذي يلعبه هذا النوع من المؤسسات المتوسطة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية من جهة أخرى، إضافة إلى زيادة حجمها وتوسعها المستمر في بيئة الأعمال الحديثة.

وستتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة والاجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة والاجراءات المنهجية للدراسة

سنتناول في هذا المبحث معالجة الدراسة الميدانية من خلال إختيار مجتمع الدراسة والتعريف بالأدوات المستخدمة في جمع البيانات من المؤسسة، وطرق تحليلها والتوصل للنتائج، مع التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: منهج وأدوات جمع البيانات

من أجل الامام بجميع جوانب الموضوع تم الاعتماد على المنهج الاحصائي التحليلي، والذي من أساليبه دراسة الحالة من خلال الدراسة الميدانية لمبنة الحضنة ومدى استخدام المؤشرات الغير مالية في تقييم الأداء مع الاعتماد على تقنيات أخرى هي:

الإطلاع على الأرشيف: تم الاعتماد على وثائق المؤسسة المتعلقة بالخمسة سنوات السابقة من (2013 إلى 2017).

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الاقتصادية الوطنية في ولاية المسيلة.

2. عينة الدراسة: تتمثل العينة المستهدفة في المؤسسة الوطنية " ملبنة الحضنة".

أولاً: تعريف المؤسسة.

ملبنة الحضنة هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL تابعة للقطاع الخاص تم تأسيسها بتاريخ 1999/12/15 برأس مال إجتماعي يقدر بـ 6000000 دج، وتتواجد هذه المؤسسة بالمنطقة الصناعية لولاية المسيلة، حيث تتربع على مساحة قدرها 32000 متر مربع وتمت إقامة البنايات على مساحة 20000 متر مربع من المساحة الإجمالية منها مساحة 700 متر مربع خصصت لبناء المستودعات الخاصة بتخزين المنتجات النهائية، حيث تتضمن أربع خلايا للتبريد ذات سعة 1200 متر مكعب.

يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج الحليب ومشتقاته غير أن بداية الانطلاق الفعلي لنشاط المؤسسة كانت بإنتاج الحليب فقط، وذلك بتاريخ 2000/05/15 بطاقة انتاجية قدرها 40000 لتر يوميا من الحليب المعاد تصنيعه، حيث كان حجم اليد العاملة آنذاك يقدر بـ 38 عامل دائم.

ثانيا: توسع نشاط المؤسسة¹:

• التوسع الأول:

كان ذلك بتاريخ 2001/10/15، حيث قامت المؤسسة بزيادة طاقتها الانتاجية من 40000 لتر من الحليب يوميا إلى 140000 لتر يوميا، وذلك لإنتاج المنتجات التالية:

- حليب الأبقار المعقم (في أكياس 1 لتر)؛
- حليب على شكل مسحوق معقم (في أكياس)؛
- اللبن (في أكياس 1 لتر).

من خلال زيادة الطاقة الانتاجية تمت الزيادة في عدد العمال من 38 عامل إلى 55 عامل دائم بالمؤسسة.

• التوسع الثاني:

هذه المرحلة تشمل الفترة من 2004/01/01 إلى غاية 2004/12/31، وتتعلق بالوحدة الثانية (المشتقات بالعلب والقارورات). قيمة الإستثمارات على مدى هذه الفترة وقدرت بـ 513938339.31 دج، لتنتقل طاقة الإنتاج يوميا إلى 380000 لتر يوميا منها 180000 لتر يوميا للوحدة الثانية.

عرفت هذه المرحلة بظهور منتجات جديدة أنتجتها المؤسسة وهي: حليب معقم في قارورات 1 لتر، رايب في قارورات 1 لتر، حليب بقر في قارورات 1 لتر، ياغورت للشرب في القارورات 1 لتر، ياغورت للشرب بالفواكه في قارورات 1 لتر، ياغورت معطر في علب، ياغورت بالفواكه في علب، قشدة تحلية في علب.

وفي عام 2006 زاد رأس مال المؤسسة 97000000 دج.

• التوسع الثالث:

بدأت هذه المرحلة في 4 جانفي 2010 حيث تميزت باستغلال 150000 لتر يوميا في الإنتاج وتعليب على البارد ومن أهم منتجات هذه المرحلة ماييلي: قشدة تحلية في علب صغيرة، فلان كرامال في علب صغيرة، كرام ديسر كرامال، مرام ديسير شوكولاتة، كرام فراش بحليب البقر، بوتسويس، ياغورت مطبوخ في علب، ممزوج معطر.

¹تصريحات مدير المؤسسة

- التوسع الرابع: تم تكييفها بطراز على ومتطور حيث تخصص الانتاج فيها لأنواع الألبان والياغورت بحليب البقر. سائلها يعبى في أكياس بلاستيكية بآلة متطورة تخصص بانتاج قارورات بمختلف الأحجام، تعليب والتكييف بقدرة انتاجية 210000ل في اليوم مع قدرة للآلة على تعليب والتكييف 15000 قارورة في الساعة.
- التوسع الخامس: تميزت هذه المرحلة بوجود ثلاث ورشات

الورشة الأولى: استقبال ومعالجة حليب البقر بطاقة انتاجية قدرها 300000ل يوميا يتم فيها استخراج مادة قشدة حليب توجه للورشة الثانية.

الورشة الثانية: يتم في هذه الورشة انتاج حليب البقر بدرجة حرارة عالية جدا، إضافة إلى القيام بالتحاليل والبستلة والمعالجة ثم يتم التوجيه إلى قاعة التعليب باستخدام آلتين، حيث يتم تعليب حليب بطاقة انتاجية قصوى تصل الى 280000ل أو علب في اليوم.

تعتبر مؤسسة الحضنة الأولى وطنيا في انتاج الحليب في العلب الكرتونية بأقل تكلفة وأحسن نوعية. وتميزت هذه المرحلة بإنتاج سبعة أنواع من الحليب وهي: حليب بدوة بأنواعه، حليب بقر، حليب ميلكوس، حليب ميلكوس شكولاطة.

تمتلك المؤسسة 200 حظيرة وشاحنات تبريد الحليب منها 38 شاحنة تابعة للجزائر العاصمة منها:

28 شاحنة بسعة 20طن و10 شاحنات بسعة 10طن.

ثالثا: أهداف المستقبلية للمؤسسة¹:

1. القضاء على حليب البودرة (مسحوق الحليب واستبداله بالحليب الطبيعي) من خلال مضاعفة المنتج؛
2. تحقيق الاكتفاء الذاتي؛
3. التركيز على نوعية المنتجات؛
4. توصيل المنتجات للمستهلك مع التركيز على السعر؛
5. انتاج وحدات خاصة بتربية الأبقار الحلوب؛
6. إنشاء وحدات إنتاج في عدة ولايات خاصة جنوب الجزائر كون الدولة تركز عليه لشساعة الأراضي؛
7. انشاء منتجات أخرى في ولاية برج بوعرييج لجميع أنواع مشتقات الأجبان.

¹تصريحات مدير المؤسسة

رابعاً: عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يشكل الهيكل التنظيمي الإطار العام للتسلسل الإداري للمؤسسة، فهو الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم.

كما تسعى المؤسسة الاقتصادية الحديثة إلى التفاعل والتكيف مع خصائص البيئة البيئية الداخلية والخارجية التي تنشط فيها، إن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم تؤثر في قدرتهم على المشاركة والابداع فالهيكل التنظيمي الغير مرن والذي ل يتيح بناء علاقات خارج هذا الهيكل يؤدي بالعاملين إلى التخوف من إنشاء أية علاقات وأية إتصالات ويجعلهم غير متحمسين لإبداء آرائهم وانتقاداتهم، أما الهيكل التنظيمي المرن فإنه قادر على استيعاب المتغيرات ويشجع العاملين على الاجتهاد والإبتكار في سبيل تحقيق الأهداف، وأيضاً يساعد على تفعيل الهيكل التنظيمي غير الرسمي لتحقيق الأهداف.

فالهيكل التنظيمي للمؤسسة هو وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة إذا تم إستخدامه بشكل جيد ومناسب والعكس صحيح، وقد تم إعداد هيكل تنظيمي لمؤسسة الحضنة من طرف الإدارة يتناسب مع الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة ومن أهمها:

- تحقيق التطور والنمو من خلال الزيادة في الأرباح والإيرادات؛
 - الحيازة على أكبر نسبة من السوق المحلي وبالتالي الريادة؛
 - تحسين وتنويع المنتوجات والخدمات من أجل المحافظة على العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد؛
 - الإشراف على كل المصالح والهيئات والوظائف من أجل ضمان السير الحسن للمؤسسة.
- إن مؤسسة الحضنة حليب في توسع وتحسن مستمر من خلال الأرباح التي تحققها في منشأتها ومنتجاتها، وفي نشاطاتها وإمكانياتها المادية والبشرية، وهذا نتاج الجهد الكبير المبذول من طرف إدارتها العليا، ومن أجل مواصلة هذا التحسن والتطوير أصبح لزاماً عليها تكيف هيكلها التنظيمي ليتماشى مع استراتيجيتها وأهدافها التي تصبو إليها، ويمكن تجسيد هيكلها التنظيمي في الشكل التالي:

الهيكل التنظيمي

المطلب الثالث: تحديد مؤشرات تقييم الأداء

من خلال المقابلة التي تمت مع رئيس مصلحة مراقبة التسيير للمؤسسة الوطنية الحضنة - حليب - يمكن القول أن المؤسسة تعتمد أساسا على استراتيجية وأهداف أساسا تسعى لتحقيقها باستخدام لوحة القيادة: كأداة من أدوات مراقبة التسيير لقياس وتقييم أداءها بناء على المؤشرات الغير مالية التي تم استخدامها في الدراسة وصولا إلى نتيجة يتم بها تقييم أداء المؤسسة.

من خلال ماسبق يمكن تحديد أهمية القيمة المستهدفة لأبعاد المؤشرات الغير المالية وذلك بتوزيع النسب حسب درجة أهمية كل بعد من المؤشرات الغير مالية في المؤسسة.

جدول رقم 06: يبين توزيع النسب للمؤشرات الغير مالية حسب الأهمية.

بعد العملاء	بعد العمليات الداخلية	بعد التعلم والنمو	البعد البيئي والاجتماعي
الاحتفاظ بالعملاء 20%	معدل دوران المخزون 5%	معدلات التأطير 40%	معدل استهلاك الموارد المائية 10%
الحصة السوقية 40%	معدل الأداء اليومي للعامل 5%	معدلات التوظيف 20%	معدل استهلاك الطاقة الكهربائية 10%
معدل النمو في رقم أعمال 50%	التحسين في الانتاجية 5%	معدلات حوادث السلامة 25%	معدل طرح النفايات الصلبة 2%
تكاليف التسويق 25%		معدل العاملين على أجهزة الحاسوب 30%	معدل المساهمة الاجتماعية 5%
		معدلات التغيب 5%	معدل دوران العاملين 5%

المصدر: بناء على معطيات مصلحة مراقبة التسيير في المؤسسة.

الأهداف: تمثل الأهداف المسطرة والمنشودة من طرف المؤسسة لتحقيقها.

النتيجة الفعلية: تعبر عما تم انجازه فعلا من طرف المؤسسة.

القيمة المستهدفة: تم توزيعها حسب درجة الأهمية في المؤسسة.

الطريقة: يتم التعبير عن النتيجة المحققة من طرف المؤسسة من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والقيمة المستهدفة من طرف المؤسسة.

وهذا ما سيتم تطبيقه على أبعاد المؤشرات الغير المالية بالاستعانة بلوحة القيادة المقترحة من طرف المؤسسة.

المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها

يهدف هذا المبحث إلى عرض نتائج المؤشرات الغير المالية المستخدمة من طرف المؤسسة في تقييم أدائها من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والمستهدف وتطبيق الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي لمؤسسة الحضنة.

المطلب الأول: نتائج الدراسة

بعدها قمنا في الجانب النظري بتحديد أبعاد المؤشرات الغير مالية ومؤشرات تقييمها التي يمكن أن تستخدمها المؤسسات في تقييم أدائها سنتطرق في هذا المطلب إلى تحليل النتائج.

الفرع الأول: محور العملاء

يمثل هذا المحور الهدف الأساسي بالنسبة للمؤسسة وهو إرضاء زبائنهم لكسب عملاء جدد والمحافظة عليهم ومن بين المقاييس التي تعتمد عليها المؤسسة في هذا المحور مايلي:

1/ الاحتفاظ بالعملاء واكتساب عملاء جدد: يقاس معدل احتفاظ المؤسسة بالعملاء المتصلين بها بشكل مستمر وقدرتها على زيادة عدد العملاء الجدد حيث يمكن قياس هذا الجانب عن طريق:

- عدد العملاء الموجودين؛
- عدد العملاء الجدد؛
- عدد العملاء المرتقبين.

ويمكن حساب درجة الاحتفاظ بالعملاء من خلال العلاقة التالية¹:

$$\text{الاحتفاظ بالعملاء} = \text{نسبة العملاء الجدد} / \text{إجمالي العملاء}$$

¹ وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، السنة 2009، ص 197.

جدول رقم 07: يبين درجة الاحتفاظ بالعميل في المؤسسة

السنة	2014	2015	2016	2017
عدد العملاء	528	575	710	830
المعدل %	6	9	23	17

المصدر: مصلحة المستخدمين بالمؤسسة.

عدد العملاء سنة 2013: 500

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن درجة الإحتفاظ بالعميل في المؤسسة متزايدة وهذا مايفسر درجة ولاء العملاء ورضاهم على منتجات المؤسسة من ناحية الجودة والسعر والتنوع والابتكار، وهذا ما يوفر على المؤسسة عناء البحث على عملاء جدد بتكاليف أكبر.

2/ الحصة السوقية: وهي تمثل حجم نشاط المؤسسة في سوق محدد مقارنة بمؤسسات أخرى تعمل في نفس النشاط، ويمكن التعبير عن ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 08: يمثل نسبة الحصة السوقية للمؤسسة

السنة	2014	2015	2016	2017
المؤسسة	33%	33%	33%	33%
منافس آخر DANONE/ SOUMAME	67%	67%	67%	67%
الإجمالي	100%	100%	100%	100%

المصدر: مديرية التخطيط ومراقبة التسيير.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن للمؤسسة حصة سوقية أقل مقارنة بمؤسسات مماثلة تنشط في السوق.

3/ معدل النمو في رقم الأعمال: يعبر هذا المؤشر عن هدف المؤسسة في تحقيق زيادة رقم الأعمال من سنة إلى أخرى ولتحقيق هذا الهدف نقيس معدل النمو السنوي لرقم الأعمال بالعلاقة التالية:

الفصل الثاني — مدى استخدام المؤشرات غير المالية في تقييم أداء مؤسسة ملبنة الحضنة

معدل النمو السنوي للمبيعات = مبيعات السنة (n+1) - مبيعات سنة n / مبيعات سنة n

ومن ضمن العناصر التي يمكن من خلالها تحديد هذا المؤشر:

- حجم المبيعات؛
- عدد العملاء؛
- قيمة الإيرادات.

يمكن تحديد تطور حجم مبيعات المؤسسة من الحليب ومشتقاته بناءً على المعلومات المتوفرة في

الجدول التالي:

جدول رقم 09: يبين تطور حجم المبيعات للمؤسسة (المليون / دج)

السنة	2014	2015	2016	2017
المبيعات	10601177227	10.122.567130	9.896.044119	10017007147
معدل النمو	17	-4,73	224	122

المصدر: المصلحة التجارية بالمؤسسة

مبيعات سنة 2013 هي 9063713050 (بالمليون / دج)

4/ تكاليف التسويق: ويقصد بها كل عملية ترويج لتصريف المنتجات تنجم عنها نفقات عدة مثل نفقات التوزيع، ويمكن تحديد هذا المؤشر بمقدار نسبة الأعباء المخصصة لعملية التسويق من سنة إلى أخرى ويمكن تحديد التكاليف المرتبطة بالتسويق وفقاً للمعلومات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم 10 : يبين تطور تكاليف وأعباء التسويق في المؤسسة (بالمليون/دج)

السنة	2014	2015	2016	2017
مصاريف الاشهار	20.743200	23.958730	14.354045	57.459632
نسبة الزيادة %	24.11	0.17	2.24	1.21

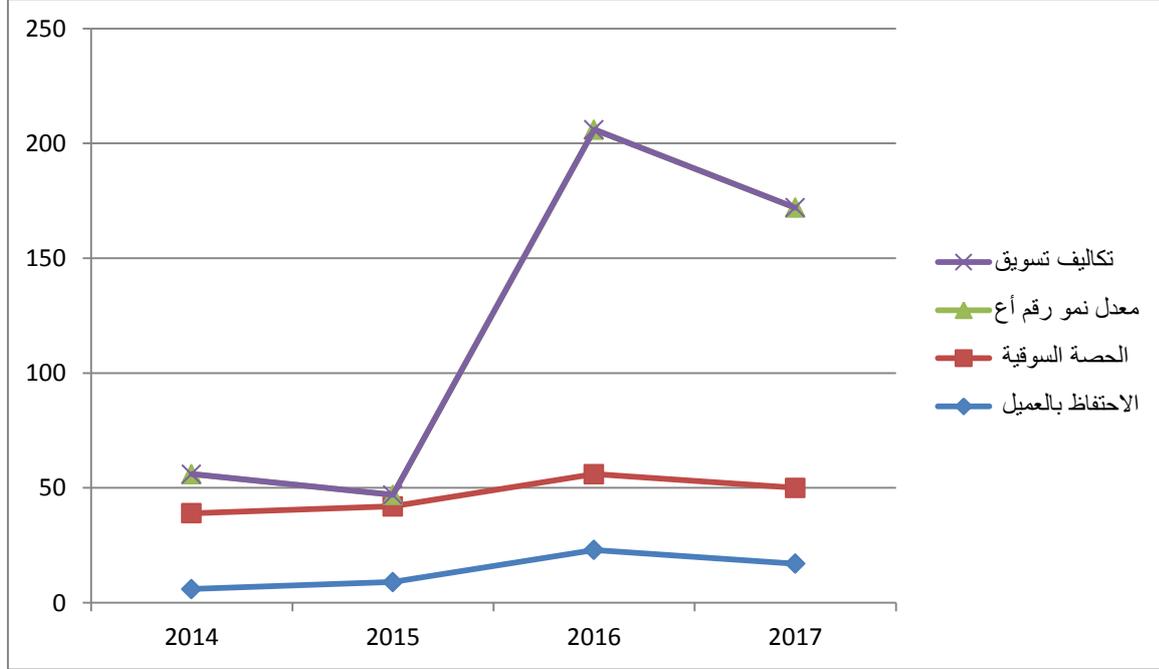
المصدر: ميزانيات المؤسسة (2014-2017) مديرية المالية والمحاسبة

-مصاريف الإشهار لسنة 2013: 173123265

الفصل الثاني — مدى استخدام المؤشرات غير المالية في تقييم أداء مؤسسة ملبنة الحضنة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة في السنوات الأخيرة أصبحت لاتنفق مصاريف كبيرة على الاشهار مقارنة بالسنة 2014 كون المؤسسة أصبحت لديها حصة سوقية معتبرة وعلامة تجارية ذات سمعة جيدة ومعروفة على مستوى السوق.

الشكل رقم (4): تطور مؤشرات بعد العملاء



الفرع الثاني: بعد العمليات الداخلية

يركز هذا البعد على مسببات حدوث التكلفة التي تعكس كيفية قيام الوحدة وتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة بالنسبة للعملاء، ومن ثم صياغة هيكل عملياتها التشغيلية لتحديد ما يجب أن تتميز فيه وتتفوق فيه لتصبح أكثر نجاحا وتطورا، ومن ميين المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة في هذا البعد مايلي:

1/ معدل دوران المخزون: ويحدد هذا المعدل كمايلي:

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

وتشير هذه النسبة إلى عدد مرات تصريف المخزون لدى المؤسسة وكلما زادت هذه النسبة كلما كان ذلك في صالح المؤسسة حيث تستطيع هذه الأخيرة تحقيق 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 وفقا للبيانات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم 11: يبين معدل دوران المخزون للمؤسسة (بالمليون /دج)

السنة	2014	2015	2016	2017
تكلفة المبيعات	10104942224	9143486321	9362690907	9789355680
متوسط المخزون	2572520419	2876653516	3040588631	3151037692
معدل الدوران %	3,93	3,18	3,08	3,11

المصدر: ميزانيات المؤسسة (2017/2013)

متوسط مخزون سنة 2013: 2496705993 (بالمليون /دج)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معدل دوران المخزون ضعيف كون المؤسسة لا تعتمد على تخزين بشكل كبير كون المادة الأولية التي تحتاجها المؤسسة سريعة التلف وتحتاج إلى عناية كبيرة مما يؤدي بالمؤسسة إلى تحمل أعباء أكبر.

2/معدل الأداء اليومي للعامل: إن قياس الأداء اليومي للعامل له هدفان أساسيان: أولهما هدف تطويري لتنمية وتطوير قدرات وكفاءات المرؤوسين والكشف عن قدراتهم في وظائفهم الحالية والمستقبلية، التي يمكن أن يتدرجوا إليها، وثانيهما: هدف تقييمي لقياس أداء العامل وإنجازته لأهدافه والنتائج المتوقعة منه بالكمية والنوعية في الوقت المناسب والمحدد، وفي إطار نظم وأخلاقيات وقيم العمل، 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:

جدول رقم 12: يبين معدل الأداء اليومي للعامل في المؤسسة (بالمليون/كغ)

السنة	2014	2015	2016	2017
الوحدات المنتجة	187197892	186008216	180288652	181483251
أيام السنة	365	365	365	365
المعدل	5.12	5.09	4.93	4.97

المصدر: مديرية الإنتاج بالمؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن معدل الأداء اليومي للعامل متقارب من خلال مقارنة سنوات الدراسة كون المؤسسة تقوم بالإنتاج حسب نظام الطلبات، ووجود منافسة شديد في السوق باعتبار مادة الحليب سلعة استهلاكية أساسية.

3/التحسين في الانتاجية: إن عملية التحسين في الانتاجية هي عامل نجاح أي مؤسسة والزيادة في أرباحها ويمكن قياسها عن طريق قياس القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة بالعلاقة التالية:

التحسين في الانتاجية = القيمة المضافة للسنة (n+1) - القيمة المضافة للسنة (n) / القيمة المضافة للسنة (n)

جدول رقم 13: يبين التحسين في الانتاجية في المؤسسة

السنة	2014	2015	2016	2017
القيمة المضافة	1796538103	2103102873	2009250339	1877100213
المعدل %	0,23	10,71	0,04-	0,07-

المصدر: مصلحة المالية والمحاسبة (2017/2013)

القيمة المضافة لسنة 2013: 1462621630

الفصل الثاني — مدى استخدام المؤشرات غير المالية في تقييم أداء مؤسسة ملبنة الحضنة

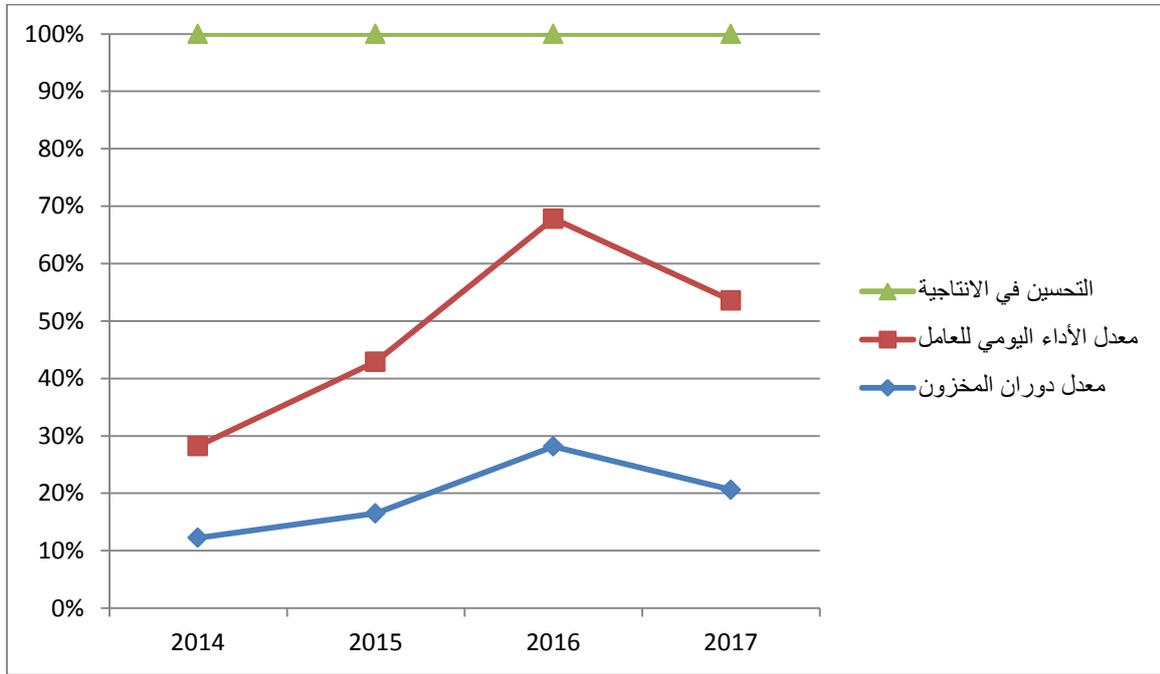
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معدل التحسين في الانتاجية في المؤسسة حقق أعلى مستوياته بين أدنى قيمة سنة 2014 حيث حقق 0,23 وأعلى قيمة سنة 2015 حيث حقق 10,71 خلال الفترة قيد الدراسة، أما بالنسبة للسنتين 2015 / 2016 في تدهور ملحوظ وصولا إلى -0,07.

-معدل شكاوي العملاء: غير موجود.

-معدل طلب ضمان على المنتج: غير موجود.

-شهادة الجودة: تحصلت عليها المؤسسة بإسبانيا سنة 2008.

الشكل رقم(5): يبين تطور مؤشرات بعد العمليات الداخلية



الفرع الثالث: بعد التعلم والنمو

يعد استثمار الجهد والمال في تدريب وتطوير قدرات العاملين بمثابة أرضية صلبة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسة، بما يتفق مع تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فهو أحد محددات نجاح المؤسسة واستمرارها في المنافسة، إذ يعتمد هذا الجانب على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والنمو، واقتنائهم تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة، وبهدف التوصل إلى ابتكارات متجددة لتحسين جودة الخدمة ومن المؤشرات المقترحة في هذا المحور مايلي:

الفصل الثاني — مدى استخدام المؤشرات غير المالية في تقييم أداء مؤسسة ملبنة الحضنة

1/معدلات التأطير: يقيس هذا المؤشر مدى تحسين أسلوب التصرف الناجع في الموارد البشرية الذي يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها، ويمكن تحديد هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل التأطير} = \frac{\text{عدد الإطارات/إجمالي العمال} \times 100}{100}$$

ويمكن تحديد نسبة التأطير في المؤسسة وفق المعلومات المقدمة من مصلحة الموارد البشرية في الجدول التالي:

الجدول رقم 14: يبين معدلات التأطير في المؤسسة

السنة	2014	2015	2016	2017
إجمالي العمال	988	1025	1036	1044
عدد العمال الاطارات والتقنيين	118	128	113	115
المعدل	11,94	12,50	10,91	11,02

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معدل التأطير في المؤسسة حقق أعلى مستوى في سنة 2015 بنسبة 12,50 وأدنى مستوى له سنة 2016 بنسبة 10,91 ثم بدأ بالتحسن حيث حقق سنة 2017 نسبة 11,02.

2/معدلات التوظيف: حيث تمثل هذه الأخيرة قدرة المؤسسة على توفير مناصب شغل أو استقبال يد عاملة جديدة ويمكن حساب معدلات التوظيف من خلال العلاقة التالية:

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

ويتم تحديد ذلك من خلال البيانات المتحصل عليها في الجدول التالي:

جدول رقم 15: يبين معدلات التوظيف في المؤسسة

السنة	2014	2015	2016	2017
إجمالي العمال	988	1025	1036	1044
المعدل %	-1	4	1	1

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

عدد العمال 2013:1003 عامل.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معدلات التوظيف في المؤسسة متقاربة حيث حققت أدنى المستويات في سنة 2014 بنسبة 1- وأعلى المستويات سنة 2015 بنسبة 4، أما فيما يخص السنوات 2016/ 2017 المؤسسة حيث نلاحظ أن النسبة تراجعت إلى نسبة 1 وبشكل ثابت .

3/معدل رضا العاملين: ويحدد هذا المؤشر بناء على المعلومات المتعلقة بتطور مصاريف العاملين في الجدول التالي:

جدول رقم 16: يبين معدل رضا العاملين بالمؤسسة

السنة	2014	2015	2016	2017
مصاريف العاملين	571738334	613596832	615895745	606703345
المعدل %	31.52	7.32	0.37	-1.49

المصدر: مصلحة المستخدمين بالمؤسسة.

مصاريف العاملين لسنة 2013:554264423 (مليون /دج)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الرضا الوظيفي في المؤسسة ضعيف جدا وهذا ما أسفر عنه إنتاجية أقل وذلك راجع على المؤسسة بالسلب كون المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا للعنصر البشري.

4/حوادث السلامة: يقيس هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسة في الحد من حوادث السلامة باتخاذ التدابير اللازمة في حالة وقوع كارثة داخل المؤسسة ولتحقيق هذا الهدف نقيس هذا المؤشر المستعمل داخل المؤسسة وفق العلاقة التالية:

الفصل الثاني — مدى استخدام المؤشرات غير المالية في تقييم أداء مؤسسة ملبنة الحضنة

معدل حوادث السلامة = حوادث السلامة في السنة (n+1) - حوادث السلامة في السنة (n) ÷ حوادث السلامة في السنة (n)

جدول رقم 17: معدل حوادث السلامة بالمؤسسة

السنة	2014	2015	2016	2017
حوادث السلامة	66	99	87	50
المعدل %	13	50	-12	-42

المصدر: مصلحة المستخدمين بالمؤسسة.

حوادث السلامة سنة 2013: 58 حادث.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معدل حوادث السلامة أدنى مستوى له بنسبة 13 في سنة 2013 وأعلى مستوى له بنسبة 50 سنة 2015 وذلك خلال الفترة قيد الدراسة، أما بالنسبة السنوات 2017/2016 فهو في أدنى المستويات.

5/معدل العاملين على أجهزة الحاسوب: يقيس هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسة على تشغيل يد عاملة مؤهلة ويمكن قياس هذا المؤشر

معدل العاملين على أجهزة الحاسوب في السنة (n) = عدد العاملين على أجهزة الحاسوب في السنة (n+1) - عدد العاملين على أجهزة الحاسوب في السنة (n) ÷ عدد العاملين على أجهزة الحاسوب في السنة (n)

من خلال العلاقة التالية:

جدول رقم 18: يبين نسبة العاملين على أجهزة الحاسوب

السنة	2014	2015	2016	2017
العاملين على أجهزة الحاسوب	323	313	293	303
إجمالي العمال	988	1025	1036	1044
المعدل	32.69	30.53	28.28	29.02

المصدر: مصلحة المستخدمين بالمؤسسة.

عدد العاملين على أجهزة الحاسوب سنة 2013: 308 عامل.

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تمتلك يد عاملة مؤهلة متوسطة في تسيير المؤسسة فهي تعتمد - على اليد العاملة التشغيلية بشكل أكبر فهي غير مواكبة للتطور التكنولوجي الحاصل بما فيه الكفاية.

6/معدلات التغيب: يمثل معدل التغيب نسبة العمال الغائبين عن العمل إلى عدد العمال المفروض وجودهم في العمل، كما يقيس هذا المعدل مدى النقص في القوى العاملة اللازمة لتشغيل عملية انتاجية معينة ويحسب معدل التغيب كما يلي¹:

$$\text{معدل التغيب} = (\text{عدد العمال الغائبين} / \text{إجمالي عدد العاملين في الوحدة الإنتاجية}) \times 100$$

يمكن حساب ذلك بناء على معطيات الجدول التالي:

جدول رقم 19: يبين معدلات التغيب بالمؤسسة.

السنة	2014	2015	2016	2017
إجمالي العمال	988	1025	1036	1044
الغيابات	70	90	50	40
المعدل %	7	8.8	4.8	3.8

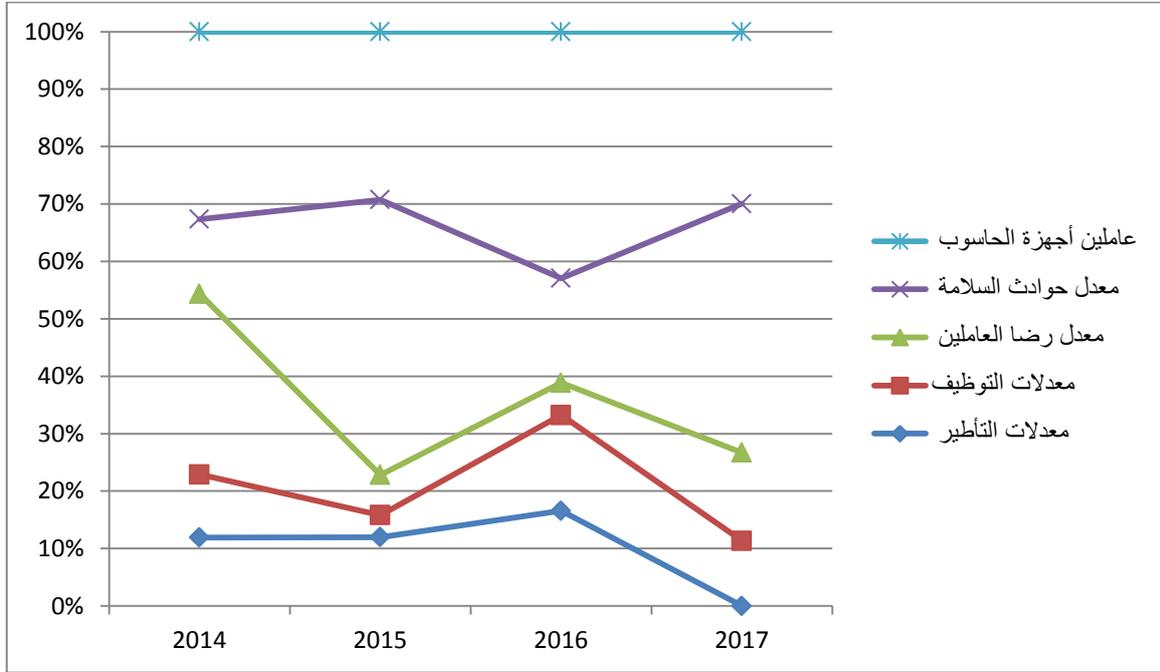
المصدر: مصلحة المستخدمين بالمؤسسة.

¹ أحمد محمد المصري، الكفاية الانتاجية للمنشآت الصناعية التكلفة - الوقت الأداء، دار النشر مؤسسة شباب الجامعة، السنة 2004، ص 222.

الفصل الثاني — مدى استخدام المؤشرات غير المالية في تقييم أداء مؤسسة ملبنة الحضنة

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الغيابات قليلة نسبيا وذلك راجع إلى سياسة المؤسسة كونها صارمة نوعا ما في ما يخص الغيابات فهي تسعمل أساليب ردية منها الخصم من الراتب.

الشكل رقم (6): يبين تطورات مؤشرات بعد التعلم والنمو



الفرع الرابع: البعد البيئي والاجتماعي

من أجل تحسين ورفع كفاءة الأداء التشغيلي في المؤسسة، يجب أن نأخذ بعين الاعتبار عدة جوانب مرتبطة بالتنمية المستدامة (المؤشرات الاجتماعية والبيئية)، حتى نتمكن من الاستعمال والتسيير الأمثل للموارد المتاحة والذي من شأنه أن يؤدي لا محالة إلى نجاح المؤسسة واستمراريتها، ومن بين المؤشرات المقترحة في هذا المنظور مايلي:

1/معدل استعمال الموارد المائية والطاقة الكهربائية: يحدد هذا المعدل الكميات المستعملة من الموارد

المائية إضافة إلى الطاقة الكهربائية اللازمتين للعملية التشغيلية للمؤسسة، ومن خلال هذين المؤشرين يمكن لنا تحديد ذلك من خلال التكاليف أو الكميات المستهلكة من الماء والطاقة الكهربائية ويحسب بالعلاقة التالية:

الفصل الثاني — مدى استخدام المؤشرات غير المالية في تقييم أداء مؤسسة ملبنة الحضنة

معدل استهلاك الموارد المائية = استهلاك موارد المائية في السنة (n+1) - استهلاك موارد المائية في السنة (n) / استهلاك موارد المائية في السنة (n)

ويمكن تحديد معدل استعمال هذه الموارد من طرف المؤسسة في الجدولين التاليين:

جدول رقم 20: يبين معدل استهلاك الماء بالدينار.

السنة	2014	2015	2016	2017
الكمية المستهلكة بالدينار.	526922	315644	174915	717026
المعدل %	-147	-40	-44	309

المصدر: مصلحة الصيانة بالمؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مؤسسة الحضنة أصبحت تستهلك الماء بشكل كبير كون طبيعة عملها تحتاج إلى الماء من أجل تنظيف الآلات وتعقيمها وتلبية احتياجات المزارع تربية الأبقار والسقي. الكمية المستهلكة سنة 2013 هي 1305362

-معدل استهلاك الطاقة الكهربائية:

ويحدد هذا المؤشر وفق البيانات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم 21: يبين معدل استهلاك الطاقة الكهربائية بالدينار.

السنة	2014	2015	2016	2017
الكمية المستهلكة	84924802	88171428	101090293	107556177
المعدل %	14.8	3.8	14.65	6.4

المصدر: مصلحة الصيانة (2013/2017)

الكمية المستهلكة سنة 2013 هي 73913556 بالآلاف/دج)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن ملبنة الحضنة تستهلك طاقة كهربائية كبيرة وذلك راجع لسبب طبيعة عملها فهي تحتاج إلى الكهرباء في التنظيف والتعقيم والتقطير والتخزين.

2/معدل طرح النفايات الصلبة: ويقصد بها مخلفات عملية الانتاج بكل مراحلها الخاصة بإنتاج الحليب ومشتقاته من طرف المؤسسة، ويمكن تحديد هذا المؤشر من خلال نسبة الانتاج المعيب ومخلفات العملية الانتاجية والتي تتحول إلى عوائد نتيجة بيع بعض الفضلات من جهة وإدماج التكاليف الخاصة بمحاضر لجنة البيئة والضرائب المتعلقة بالتخلص من بعض المخلفات (منتجات فاسدة وغير صالحة للاستعمال) والتي تمثل عوائد للمؤسسة، كونها تحصل بموجب هذه المحاضر على إعفاءات ضريبية مقابل تكاليف المنتجات المدومة والتي غالبا ماتكون نهائية، وهي في نهاية الأمر ترمى في البيئة دون معالجة مما يجعلها تؤثر سلبا في البيئة، وهذا المؤشر يمكن حسابها من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل طرح النفايات الصلبة} = \frac{\text{طرح النفايات الصلبة في السنة } (n+1) - \text{طرح النفايات الصلبة في السنة } (n)}{\text{طرح النفايات الصلبة في السنة } (n)}$$

ويحدد هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم 22: يبين معدل طرح النفايات الصلبة

السنة	2014	2015	2016	2017
قيمة النفايات	56159937	5580246	5408660	5444498
المعدل %	11	-9	-0.03	-0.01

المصدر: مديرية الادارة والمالية بالمؤسسة

قيمة النفايات سنة 2013 هي 4658688 (بالآلاف /دج).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المؤسسة (ملبنة الحضنة) تسعى جاهدة إلى التقليل من نسبة المنتج التالف قدر الإمكان خاصة المنتج النهائي من خلال العمل على الحصول على إجمالي الإنتاج صافي، كون الانتاج المعيب غير صالح للاستعمال للحصول على منتج نهائي كوجود عيب في علب التعبئة مثلا أو وجود خلل في عملية تركيب المواد الأولية لتطرح نفايات سائلة، إضافة إلى النفايات التي تنتج بعد العملية الانتاجية.

3/المساهمة الاجتماعية

1مؤشر مساهمة المؤسسة في المجال الاجتماعي: أي قياس مدى مساهمة المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية كالسكن وتوفير وسائل النقل والمساعدات الاجتماعية المختلفة ويمكن تحديد هذا المؤشر عن طريق العلاقة التالية:

الفصل الثاني — مدى استخدام المؤشرات غير المالية في تقييم أداء مؤسسة ملبنة الحضنة

مساهمة المؤسسة = عدد الأفراد المشمولين بالمزايا / عدد العمال

من خلال العلاقة السابقة يمكن تلخيص الجدول التالي:

جدول رقم 23: يبين مساهمة المؤسسة في توفير النقل والسكن.

السنة	2014	2015	2016	2017
عدد الأفراد	883	879	860	876
إجمالي العمال	988	1025	1036	1044
المعدل %	89.37	85.75	83.01	83.90

المصدر: مصلحة المستخدمين بالمؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة تهتم بالعنصر البشري بشكل كبير كونه عنصر فعال في الأداء وما يخص العملية الانتاجية من أجل تحقيق إنتاج أكبر في أقل وقت ممكن مما يدر عوائد أكبر، لذلك تسعى المؤسسة جاهدة في تحقيق سبل الراحة للعمال في توفير وسائل النقل.

4/ مساهمة المؤسسة في توفير الأمن الصناعي للموظفين: وذلك بتوفير الوسائل المناسبة للعمل من الألبسة والأحذية المناسبة للعمل، ويمكن حسابه من خلال العلاقة التالية:

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

جدول رقم 24: يبين مدى مساهمة المؤسسة في تحقيق الأمن الصناعي

السنة	2014	2015	2016	2017
الحوادث	66	99	87	50
ساعات العمل	2079.96	2079.96	2079.96	2079.96
المعدل	3	5	4	2

المصدر: من اعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة.

الفصل الثاني — مدى استخدام المؤشرات غير المالية في تقييم أداء مؤسسة ملبنة الحضنة

5/مدى مساهمة المؤسسة في استقرار العمل في محيطها: وتحسب بالعلاقة التالية:

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

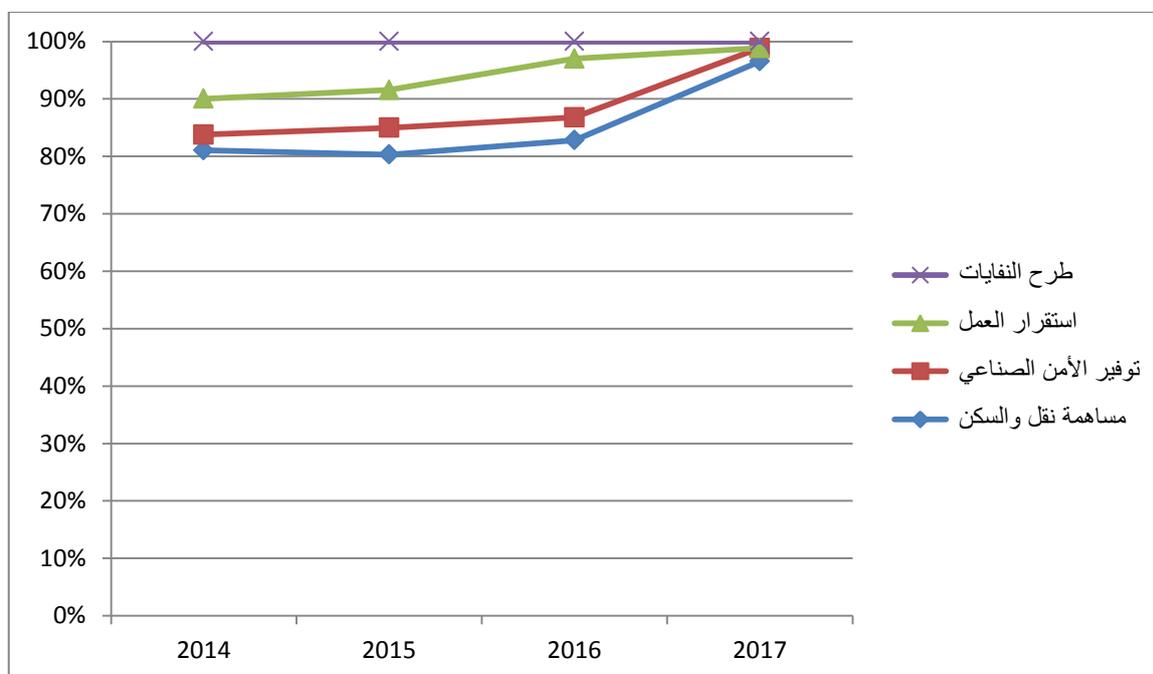
جدول رقم 25: بين معدل دوران العاملين بالمؤسسة.

السنة	2014	2015	2016	2017
عدد العاملين تاركي الخدمة	68	72	105	106
إجمالي عدد العمال	988	1025	1036	1044
المعدل %	6.88	7.02	10.24	10.15

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات المؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ أن معدل دوران العاملين متزايد وذلك ناتج عن عدم رضا العاملين نتيجة تقصير المؤسسة في توفير الأمن والسلامة للعاملين والإضرابات المتكررة من طرف العاملين بسبب الأجر وحلول الآلات المتطورة محل العامل فأصبحت المؤسسة في غنى عن بعض اليد العاملة التشغيلية تحتاج مؤطر لآلة فقط.

الشكل رقم (07): تطور مؤشرات بعد البيئي والاجتماعي.



المطلب الثاني: نموذج تطبيقي للمؤشرات غير مالية (تحليل مناقشة نتائج استخدام المؤشرات الغير مالية في تقييم الأداء في المؤسسة)

الفصل الثاني – مدى استخدام المؤشرات غير المالية في تقييم أداء مؤسسة ملبنة الحضنة

الفرع الأول: محور العملاء

جدول رقم 26: يوضح استخدام مؤشرات بعد العملاء في تقييم أداء المؤسسة								
التقييم (2017)	الأداء الفعلي				الأداء المستهدف	طريقة حساب المؤشر	المؤشرات	الهدف
	2017	2016	2015	2014	2018			
	33%	33%	33%	33%	40%	مقدمة من طرف م	الحصة السوقية	تعظيم الحصة السوقية
	17%	23%	9%	6%	20%	نسبة لعملاء الجدد/ إجمالي العملاء	معدل الاحتفاظ بالعملاء	الاحتفاظ بالعملاء
	1.21	2.24	0.17	24.11	25%	شهران (1-2) م اشهران (1/2) م اشهران (1/2)	نسبة تكاليف التسويق	تخفيض تكاليف التسويق
	122%	224%	-4.73	17%	50%	ربع (ن) ربع (ن) ربع (ن)	معدل نمو رقم الأعمال	زيادة رقم الأعمال
تم إعداد الجدول بناء على معطيات ملبنة الحضنة								

التعليق على النتائج:

من خلال الدراسة السابقة والنتائج المتوصل إليها نلاحظ أن الحصة السوقية للمؤسسة بقيت ثابتة خلال السنوات الأربع بقيمة 33% وهي قيمة أقل من القيمة المستهدفة كون المؤسسة تسعى إلى تحقيق قيمة أكبر بنسبة 40% فهي نتائج غير مرضية للمؤسسة وذلك راجع لتذبذب في درجة الاحتفاظ بالعميل الأخيرة على الرغم من التحسن المستمر في خلال السنوات إلا أنها لم تحقق القيمة المستهدفة بنسبة متقاربة حيث نلاحظ من سنة 2014 إلى سنة 2015 ارتفعت النسبة من 6 إلى 9 وهي غير مرضية وحققت في سنة 2016 قيمة معتبرة مرضية بنسبة أكبر من المستهدفة لكن انخفضت في سنة 2017 إلى 17% فهو أداء غير مرضي بشكل عام كون هذا الأخير يكلفها عناء البحث عن عملاء جدد بتكاليف أكبر.

الفصل الثاني — مدى استخدام المؤشرات غير المالية في تقييم أداء مؤسسة ملبنة الحضنة

الفرع الثاني: العمليات الداخلية

جدول رقم 27: بوضوح استخدام مؤشرات بعد العمليات الداخلية في تقييم أداء المؤسسة								
التقييم (2017)	الأداء الفعلي				الأداء المستهدف	طريقة حساب المؤشر	المؤشرات	الهدف
	2017	2016	2015	2014	2018			
☹️	3,11%	3,03%	3,18%	3,93%	5%	م د م ست م /متوسط م	معدل دوران مخزون	زيادة حركة المخزون
😊	4,97%	4,93%	5,09%	5,12%		م أ ع م و منتجة /365 يوم	معدل الأداء اليومي للعامل	تحسين اداء العمال
☹️	-0,07%	-0,04%	10,70%	0,23%	5%	ت إ ق م (1+ ن) ق م (ن) / ق م (ن)	معدل الإنتاجية	تحسين الانتاجية
تم إعداد الجدول بناء على معطيات ملبنة الحضنة								

التعليق على النتائج:

نلاحظ من خلال الدراسة على محور العمليات الداخلية لم تحقق المؤسسة نتائج مرضية بالنسبة لمختلف المؤشرات مقارنة بالقيمة المستهدفة حيث نجد أن المؤسسة معدل دورانها غير مرضي مقارنة بالقيمة المستهدفة 5% كذلك بالنسبة لمعدل الانتاجية فالمؤسسة بعيدة عن القيمة المستهدفة حيث نجد أن المؤسسة خلال في تناقص مستمر فهي لم تحقق أداء مرضي إلا في السنة 2015 بنسبة 10,70 أما بالنسبة للسنوات 2016/2017 فهي في تدهور مستمر بنسبة 0,07 وهذا مايفسر بأن الطلب على منتجات المؤسسة في تناقص كون المؤسسة تقوم على الانتاج حسب نظام الطلب.

الفصل الثاني — مدى استخدام المؤشرات غير المالية في تقييم أداء مؤسسة ملبنة الحضنة

الفرع الثالث: بعد التعلم والنمو

جدول رقم 28: يوضح استخدام مؤشرات بعد التعلم والنمو في تقييم أداء المؤسسة

الهدف	المؤشرات	طريقة حساب المؤشر	الأداء المستهدف				التقييم (2017)	
			2018	2014	2015	2016		2017
تحسين عملية التأطير	معدلات تأطير	مع ت=عدد الإطارات/إج ع×100	40%	11,94%	12,50%	10,91 %	11,02%	☹
زيادة التوظيف	معدلات توظيف	م ت =	20%	-1%	4%	1%	1%	☹
تقليص حوادث العمل	حوادث سلامة	م ح = ح (ن+1) - ح (ن) / ح (ن)	25%	13%	50%	-12%	-42%	☹
زيادة استخدام الحاسوب	معدل العاملين على أجهزة الحاسوب	ع (ن) = ع (ن+1) - ع (ن) / ع (ن) × 100	30%	32,69%	30,53%	28,28%	29,02%	☹
تقليص حالات التغيب	معدلات التغيب	م ت = ع عم / ع / إج عم في ون × 100	5%	7%	8,80%	4,80%	3,80%	☹

تم إعداد الجدول بناء على معطيات ملبنة الحضنة

التعليق على النتائج:

من خلال القيام بالدراسة على مؤشر التعلم والنمو وجدنا أن المؤسسة لا تولى إهتماما كبيرا لهذا المؤشر كونها لم تحقق ولا هدف من مؤشرات التعلم والنمو خلال السنوات 2017/2014.

الفصل الثاني — مدى استخدام المؤشرات غير المالية في تقييم أداء مؤسسة ملبنة الحضنة

الفرع الرابع: البعد البيئي والاجتماعي

جدول رقم 29: بوضوح استخدام مؤشرات البعد البيئي والاجتماعي في تقييم أداء المؤسسة

الهدف	المؤشرات	طريقة حساب المؤشر	الأداء المستهدف	الأداء الفعلي				التقييم (2017)
				2017	2016	2015	2014	
ترشيد استهلاك المياه	معدلات استهلاك ماء	م = (ن+1) - (ن) / (ن) * 100	300%	-44%	-40%	-147%	309%	😊
ترشيد استهلاك الطاقة	معدل استهلاك طاقة كهربائية	م = (ن+1) - (ن) / (ن) * 100	5%	14,65%	3,80%	14,80%	6,40%	😊
تخفيض النفايات	معدل طرح نفايات صلبة	ن = (ن+1) - (ن) / (ن) * 100	2%	-0,03%	-9%	11%	-0,01%	😞
المساهمة الاجتماعية	معدل مساهمة إجتماعية (غير واضح)	م = (ن+1) - (ن) / (ن) * 100	5%	83,01%	85,75%	89,37%	83,90%	😊
تخفيض تحويل العاملين	معدل دوران عاملين	م = (ن+1) - (ن) / (ن) * 100	10%	10,24%	7,02%	6,88%	10,15%	😊

تم إعداد الجدول بناء على معطيات ملبنة الحضنة

التعليق على النتائج:

من خلال الدراسة السابقة والنتائج المتوصل إليها نلاحظ أن المؤسسة في تحسن مستمر بالنسبة لهذا البعد غير أن مؤشر معدل طرح النفايات الصلبة لم تحقق نتائج المستهدفة حيث نجد أن معدل طرح النفايات الصلبة في سنة 2014 كان عند المستوى المطلوب بنسبة 11% لكن بالنسبة للسنوات الموالية كان في تدهور مستمر إلى أن وصل في سنة 2017 إلى نسبة 0.01% وهي نتائج غير مرضية مقارنة بالقيمة المستهدفة 2.0%.

خلاصة الفصل

لقد حاولنا في هذا الفصل التوصل إلى المؤشرات الغير مالية التي تستخدمها المؤسسة ملبنة الحضنة في مراقبة التسيير كنوع من الأساليب الحديثة (بعد العملاء العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البعد البيئي والاجتماعي) وتحديد مستوى معدلات مؤشرات تقييمها من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والمستهدف.

خاتمة

يعتبر تقييم الأداء بالمؤشرات الغير مالية كأحد أهم أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات وذلك من أجل تحديد مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والتعرف على الانحرافات وتصحيحها، والتأكد من أنه يتم التنفيذ الفعلي للخطط والأهداف التي تم وضعها مسبقا من طرف المؤسسة من أجل تقييم الأداء الجيد للمؤسسة. وعليه حاولنا في هذه الدراسة تقييم أداء المؤسسة من خلال استخدام المؤشرات الغير مالية في مراقبة تسيير أداء مؤسسة الحضنة واسقاط الجوانب النظرية على أرض الواقع من خلال:

اقترح نموذج للتقييم باستخدام لوحة القيادة لمؤسسة الحضنة وذلك للتأكد من كفاءة كل بعد من الأبعاد الغير مالية.

ومن خلال ماتم التطرق إليه في دراستنا يمكن تقييم مايلي:

أولا: اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: المؤسسة تستخدم بعد العمليات الداخلية في تقييم أداءها

- يعد بعد العمليات الداخلية مهما في تقييم الأداء يسمح بتحسين الانتاجية وتحقيق قيمة مضافة.

- تسمح العمليات الداخلية بتعزيز تقييم الأداء

الفرضية الثانية: المؤسسة تستخدم بعد العملاء في تقييم أداءها كأحد المؤشرات الغير مالية.

- تقوم المؤسسة في تقييم أداءها باستخدام بعد العملاء كأحد أبعاد المؤشرات الغير مالية.

الفرضية الثالثة: تعتمد المؤسسة بشكل جزئي في تقييم أداءها كأحد المؤشرات الغير مالية.

- إن مؤسسة الحضنة تعتمد بشكل جزئي على بعد التعلم والنمو ونتائج الدراسة أثبتت ذلك بمقارنة الأداء الفعلي

بالأداء المستهدف وهو ما ينفي صحة الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة: يعتبر بعد البيئي والاجتماعي فعلا في تقييم أداء المؤسسة. لكون الاهتمام بالجانب البيئي

والاجتماعي أصبح إلزاميا على المؤسسات في تحقيق الجودة والسمعة الجيدة.

ويمكن القول أن مؤسسة الحضنة تعتمد على البعد البيئي والاجتماعي في تقييم أداءها وهو ما يثبت صحة الفرضية الرابعة .

ثانيا: نتائج الدراسة

استهدفت هذه الدراسة الى تحديد مدى استخدام المؤشرات الغير مالية في تقييم أداء المؤسسات كنموذج في مؤسسة الحضنة حليب، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. استخدام المؤشرات الغير مالية في تقييم الأداء يعتبر وسيلة حديثة من أدوات مراقبة التسيير بأبعادها الأربع (بعد العمليات الداخلية بعد العملاء، بعد التعلم والنمو بعد البيئي والاجتماعي) من أجل تحقيق الأهداف المرسومة والمخطط لها.

2. المؤسسة لها حصة سوقية غير كافية وذلك راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة والمادة الأولية محتكرة من طرف الدولة وهي تقوم بتوزيعها بنسب على المؤسسات

3. المؤسسة في تحسن مستمر في تحقيق درجة الاحتفاظ بالعملاء

4. عدم الاهتمام بالعنصر البشري الكفاء بشكل فعال كون المؤسسة لا تمتلك دورات تدريبية.

5. إن اهتمام المؤسسة بالبعد البيئي والاجتماعي بشكل فعال يعبر عن مدى استجابة المؤسسة لمتطلبات البيئة الحديثة.

ثالثا: التوصيات

1. يجب على المؤسسة أن ترفع في تكاليف التسويق من أجل الاشهار والدعاية وذلك بسبب أن المؤسسة تعمل بنظام حسب الطلب، وهناك منافسة شديدة في السوق؛

2. الرفع من الانتاجية كون مادة الحليب مادة أساسية في السوق وهناك نقص دائم وملحوظ في هذه المادة؛

3. تقديم امتيازات للعملاء الموجودين وتوفير ابتكارات جديدة وتنوع في المنتجات، لجذب عملاء جدد؛

4. خفض معدل دوران المخزون إلى أدنى مستوياته لتجنب أعباء التكاليف؛

5. الاهتمام بالعنصر البشري كونه أداة الفعالة في تقييم الأداء بتقديم التحفيزات وسبل الترقية؛

6. الاستغلال العقلاني للماء واسترجاع الماء المهدور في عملية التنظيف وتنقيته واستعماله في الري؛ والتقليل من طرح النفايات وذلك بإعادة استرجاعها للمحافظة على البيئة.
7. يجب على المؤسسة أن تواكب العصر والإدارات الحديثة من خلال الاهتمام بالعنصر البشري بشكل كبير، كونه العنصر الفعال في تقييم الأداء.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1/ أكرم أحمد الطويل، ياسمين طه عبد الرزاق الدباغ، إدارة الجودة الشاملة للبيئة والمسؤولية الاجتماعية، دار جرير للنشر، عمان 2008 .

2/ محمد محمود مصطفى، إدارة المخزون والمواد مدخل كمي، طبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان 2016.

3/ رابع خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، دار ابتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2008.

4/ وائل محمد صبحي إدريس، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي-أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن -، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009.

ثانياً: الرسائل والأطروحات.

5/ أوراغ وناسة، أثر التحليل المالي على أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016.

6/ بلاسكة صالح، قابلية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2012.

7/ بن عيشي عمار، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2004-2005.

8/ بودودة مريم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة مالية، 2013/2014.

9/ جهز المطيري مشعل، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، السنة 2010/2011.

10/ خمان أحمد، سفيان حمدان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال المؤسسات، جامعة العربي تبسي تبسة، 2015/2016.

- 11/ ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة2، 2013/2014.
- 12/ زدون جمال، الأمثلة الاقتصادية في تسيير المخزون، مذكرة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2010/2009.
- 13/ ظاهر الأسطال فادي خليل، بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الادارية لدراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة، مذكرة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير، إدارة أعمال، جامعة الأزهر غزة، 2011.
- 14/ عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية -دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، مذكرة مقدمة كجزء لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية زعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية في التنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011/2010.
- 15/ غدير محمود المهدي، استخدام مؤشرات تقييم الأداء المالية التقليدية والقيمة الاقتصادية لقياس التغير في القيمة السوقية للسهم، مذكرة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية، السنة 2014.
- 16/ فناوة فتيحة، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، شعبة علوم التسيير تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرياح _ورقلة، 2014.
- 17 / كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، لبنان، 2016/2015.
- 18/ محمد أحمد محمد أبو قمر، تقييم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، قسم محاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية غزة، 2009/2008.
- 19/ مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، تخصص المحاسبة والتمويل، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

ثالثا: المجالات

- 20/بريش السعيد، نعيمة يجاوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01/2011/2012.
- 21/خالص حسن يوسف الناصر، التكامل بين مقاييس الأداء المالية والغير المالية في تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية، تنمية الرافدين العدد 99 مجلد 32، السنة 2010، السنة 2010.
- 22/سليمان حريرة طلال، مدى تقييم الأداء باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في شركات الصناعات الغذائية المساهمة العامة في الأردن دراسة ميدانية، دراسات العلوم الادارية، المجلد 41، العدد 2، 2014.
- 23/مدني سوار الذهب، محمد عبد الرحمن، تقويم أداء الجامعات وفقا لمنظور الأداء المتوازن، دراسة حالة جامعة افريقيا العالمية (2008-2013)، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، العدد الرابع -يناير 2014.
- 24/الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث -عدد 07، جامعة الجزائر، 2010/2009.
- 25/عبد العزيز العاشق وسيلة، التخطيط الاستراتيجي "بطاقة الأداء المتوازن"، المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات المجلد 2، العدد 2، طرابلس ليبيا، يونيو 2016.
- 26/ونس عبد العزيز موسى جيهان، أثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على أداء شركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 47، 2016.
- 27/كواشي مراد، آليات نجاح تقييم أداء المؤسسة، دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد الثالث والثلاثون، المجلد التاسع، تموز 2014.
- 28/المهدي مفتاح السريتي، مدى امكانية استخدام مؤشرات الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي، المجلة الجامعية بالعدد الخامس عشر، المجلد الثالث، 2013.
- 29/ معتمم فضل عبد الرحيم، عبد الحميد وفتح الرحمن الحسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق الوطني للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد2، المملكة العربية السعودية، السنة2016.

4: الملتيقيات

30/ قتال عبد العزيز، ملتقى وطني حول اشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 'مداخلة بعنوان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-واقع وتحديات-، يومي 07/06 ديسمبر 2017، جامعة الشهيد حمة لخضر جامعة الوادي.