



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريبيج -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، الطور الثاني

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الموضوع



إشراف الأستاذ:

بونقيب أحمد

إعداد الطالبتين:

- معرف زينة

- خشاب مريم

العلامة النهائية	الإمضاء	العلامة	الصفة	اللقب والاسم
20/16		20/16	رئيساً	زميت أحمد
التقدير		20/16	مشرفاً	بونقيب أحمد
حسن جدا		20/16	ممتحناً	زعيتير فاتح

السنة الجامعية: 2021-2022



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ
عَمَلَكُمْ وَرَسُولَهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

التوبة: 105

الإهداء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة ...

وها أنا ذا أختتم بحث تخرجي بكل هممة ونشاط

إلى من أفضلها على نفسي ولم لا فلقد ضحت من أجلي، ولم تدخر جهدا في سبيل

إسعادي على الدوام أُمي الحبيبة صليحة.

تسير في دروب الحياة، ويبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه، صاحب الوجه الطيب

والأفعال الحسنة، فلم يبخل علي طيلة حياته، والذي العزيز الهادي.

غلى إخوتي وأخواتي، فقد كانوا بمثابة العضد والسند في سبيل استكمال هذا البحث.

إلى من دعمتني قولاً وفعلاً، إلى أختي التي لم تلدها أُمي، إلى زوجة أخي هاجر.

إلى أصدقائي وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون وفي أصعدة كثيرة.

ولا ينبغي أن أنسى أساتذتي ممن كان لهم الدور الأكبر في مساندي

ومدي بالمعلومات القيمة.

لكل من اعرفه ويعرفني أهديكم بحث تخرجي

معرف زينة

الإهداء

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا

البحث العلمي حمدا كثيرا

إليكما أهدي هذا الجهد وهذا البحث فقد كنتما على الدوام

ملهمي، فعلى خطاكما أسير، أُمي وأبي أشكركما الشكر الجزيل على

ما قدمتماه لي طوال فترة دراستي وإنجازي لهذا البحث، ولا انسي إخوتي

وأخواتي وصديقتي الوفية على قلبي، ولا أنسى أستاذي المشرف بونقيب أحمد

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في دراستنا، وكل

من كان له الدور في مساندي ومدي بالمعلومات القيمة

داعيا المولى عز وجل أن يطيل في أعماركم ويرزقكم بالخيرات

خشاب مريم

الشكر

بسم الله الرحمن الرحيم، أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا وأعاننا على إنهاء هذه المذكرة والخروج بها بهذه الصورة المتكاملة، فبالأمس القريب بدأنا مسيرتنا التعليمية ونحن نتحسس الطريق برهبة وارتباك، فرأينا أن إدارة الأعمال هدفا ساميا وحبا وغاية تستحق السير لأجلها، وإن بحثنا يحمل في طياته طموح شباب يحلمون أن يكون وطنهم كالشامة بين الأمم.

وانطلاقا من مبدأ أنه لا يشكر الله من لا يشكر الناس، فإننا نتوجه بالشكر الجزيل للأستاذ -
بونقيب أحمد - لقبوله الإشراف على هذه المذكرة، ونشكره على مرافقته لنا في مسيرتنا لإنجاز هذا البحث والذي كانت له بصمات واضحة من خلال توجيهاته وانتقاداته البناءة، كما نشكر عائلاتنا التي صبرت وتحملت معنا ودعمتنا بالكثير، كما نشكر الأصدقاء والأحباب وكل من قدم لنا يد العون.

ومن لم يذكر في صفحتي مكانه ومطرحة قلبي

شكرا جزيلا

الملخص:

يغطي موضوع الأداء باهتمام العديد من الباحثين والدراسيين في الميدان، وذلك لضمان استمرار المؤسسة وبقائها في ظل بيئة أعمال تتميز بالمنافسة الشديدة. ولعل من أبرز الأساليب التي تساعد المؤسسة على النمو وتحسين أدائها بطاقة الأداء المتوازن، التي تعد أسلوب من أساليب التقييم الحديثة، من أجل التخلص من أدوات التقييم التقليدية التي تعتمد على الجانب المالي فقط.

وبناء على ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن، وإبراز كيفية تصميمها داخل المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال وضعها وتصميمها في مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة، وتوصلت الدراسة إلى وضع خطة إستراتيجية بإمكانها أن تساهم في تحسين وتطوير الأداء في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة

Resummè:

Le sujet de la performance intéresse de nombreux chercheurs et universitaires dans le domaine, afin d'assurer la continuité et la survie de l'institution face à un environnement d'affaires hautement concurrentiel. L'une des méthodes les plus importantes qui aide l'institution à se développer et à améliorer ses performances est peut-être le tableau de bord prospectif, qui est une méthode d'évaluation moderne, afin de se débarrasser des outils d'évaluation traditionnels qui reposent uniquement sur l'aspect financier.

Sur la base de ce qui précède, cette étude vise à tenter d'identifier le cadre conceptuel du tableau de bord prospectif et à mettre en évidence la manière dont il est conçu au sein des institutions économiques, à travers son placement et sa conception au sein de la Packaging and Printing Arts Corporation. dans l'établissement.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
أ-ح	مقدمة العامة
01	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء
06_04	المطلب الأول: ماهية الأداء
10_07	المطلب الثاني: أبعاد وأنواع الأداء
13_10	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

فهرس المحتويات

14_13	المطلب الرابع: قياس الأداء
17_14	المطلب الخامس: تقييم الأداء
28_17	المطلب السادس: مؤشرات تقييم الأداء وأساليب قياسه
29	المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن BSC
36_30	المطلب الأول: نشأة وأسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن وتطورها عبر الزمن
37	المطلب الثاني: خصائص بطاقة الأداء المتوازن
40_38	المطلب الثالث: أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن
43_40	المطلب الرابع: مكونات وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن
44	المبحث الثالث: تصميم ووضع بطاقة الأداء المتوازن BSC
46_45	المطلب الأول: المتطلبات والقواعد الأساسية لبناء بطاقة الأداء المتوازن
51_46	المطلب الثاني: مراحل ما قبل القياس
52_51	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
52	المطلب الرابع: الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن
53	خلاصة الفصل
54	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
55	تمهيد
56	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة محل الدراسة - مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG بروج بوعريريج

فهرس المحتويات

58_57	المطلب الأول: نشأة مؤسسة EMBAG
61_59	المطلب الثاني: نشاط وأسواق مؤسسة EMBAG
62_61	المطلب الثالث: أهداف مؤسسة EMBAG
65_62	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة EMBAG
66	المبحث الثاني: تصميم ووضع بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG ببرج بوعريريج
67	المطلب الأول: أسلوب وأداة الدراسة
70_67	المطلب الثاني: ضبط الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة
83_71	المطلب الثالث: تطوير وبناء بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة
84	خلاصة الفصل
91_86	خاتمة العامة
97_92	قائمة المراجع
109_98	الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أنواع لوحات القيادة الكلاسيكية	21
02	مجاميع أصحاب المصالح والحقوق	23_22
03	مستويات ستة سيغما	25
04	مقارنة بين أنظمة القياس التقليدية والحديثة	28
05	توزيع مستخدمي شركة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG خلال الثلاث سنوات الأخيرة	56
06	منتجات المؤسسة لثلاث سنوات الأخيرة	57
07	مبيعات المؤسسة لأربع سنوات الأخيرة	58
08	تشخيص أداء مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة بـ EMBAG وفق تحليل SWOT بوعريريج	74_73
09	المؤشرات والمبادرات المقترحة لمنظور التعلم والنمو	81
10	المؤشرات والمبادرات المقترحة لمنظور العمليات الداخلية	82
11	المؤشرات والمبادرات المقترحة لمنظور العملاء	82
12	المؤشرات والمبادرات المقترحة للمنظور المالي	83

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
09	الأداء الداخلي والخارجي	01
13	العوامل المؤثرة في الأداء	02
20	هيكل تطبيقي للقيمة الاقتصادية المضافة	03
33	مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن BSC	04
34	الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن BSC	05
43	العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن BSC	06
65	الهيكل التنظيمي لمؤسسة EMBAG	07
70	بيان رسالة مؤسسة EMBAG	08
77	الخريطة الإستراتيجية المقترحة لمؤسسة EMBAG	09

مقدمة عامة

مقدمة الدراسة:

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات إستراتيجية عديدة، لعل من أبرزها: ظهور العولمة، التطور التكنولوجي، المنافسة الشديدة وحاجة الزبون لمنتجات وخدمات ذات جودة عالية، وأصبحت تلك التغيرات تشكل تحديات وضغوطات تواجه مختلف أنواع المؤسسات الاقتصادية. ولغرض الاستجابة ومواجهة هذه التغيرات والبقاء في بيئة الأعمال التنافسية وما فرضته عليها، يتطلب من المؤسسات أن تنتهج أساليب حديثة في مختلف مجالاتها وبالشكل الذي يتناسب مع تلك المتغيرات.

يعتبر نظام بطاقة الأداء المتوازن من بين أهم الأساليب الحديثة في مواجهة تلك التغيرات والتي ثبتت تفوقها على الأسلوب التقليدي، لأنها تهم بمتابعة الأداء المؤسسي بشكل متكامل فهي لا تركز على المقاييس المالية فحسب كما هو الحال في الأساليب التقليدية، وإنما تأخذ بعين الاعتبار المقاييس غير المالية التي تهم بالزبون والعمليات الداخلية للمؤسسة الاقتصادية، والتعلم والنمو وإدارة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية من أجل إعطاء صورة واضحة وشاملة عن المؤسسة الاقتصادية، وتحديد نواحي القصور في أنشطتها والعمل على معالجتها.

لذلك كان الهدف من هذا البحث هو معرفة ومعالجة مشكلة كيفية تصميم ووضع نظام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية لتتمكن من معرفة نقاط القوة والضعف ومدى تحقيقها للأهداف الموضوعية.

انطلاقاً من ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة ببرج بوعريريج؟

يندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما المقصود بطاقة الأداء المتوازن؟
- 2- هل تتوفر "مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة" على متطلبات بناء بطاقة الأداء المتوازن بها؟
- 3- ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن المقترحة في تحسين أداء مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات التالية:

- 1- بطاقة الأداء المتوازن هي نظرة حديثة لتقييم الأداء وفق منظور شامل يضم أبعادا غير مالية على غرار البعد المالي التقليدي.
- 2- تتوفر المؤسسة محل الدراسة على المتطلبات التنظيمية الدنيا لبناء وتصميم بطاقة الأداء المتوازن من خلال امتلاكها لملامح التفكير الاستراتيجي وبوادره.
- 3- تساهم بطاقة الأداء المتوازن المقترحة في تقييم أداء مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة من خلال تسهيل عمل المسؤولين على وضع خطط إستراتيجية سليمة بعيدة المدى ومتابعة تنفيذها.

أهداف الدراسة:

يتمحور الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في محاولة تصميم ووضع بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة الاقتصادية، من خلال تحقيق جملة من الأهداف يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- التعريف بمفهوم قياس وتقييم الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية.
- التعرف على مختلف أساليب قياس وتقييم الأداء التقليدية والحديثة.
- التعريف بمفهوم بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أسلوب إداري حديث بقياس الأداء.
- بناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة التوضيب وفنون الطباعة بمرج بوعريريج .
- تقديم الاقتراحات بخصوص كيفية تصميم وبناء بطاقة الأداء المتوازن.
- الإثراء النظري لموضوع بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات الاقتصادية.

أهمية الدراسة:

تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة والمهمة لنجاح العديد من المؤسسات كذلك تتمثل الأهمية في كيفية وضع وبناء هذه البطاقة في ظل التحديات والمنافسة الشديدة التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، لذا يمكن تلخيص أهمية الدراسة كما يلي:

مقدمة عامة

- تضيف هذه الدراسة دراسة تطبيقية في مجال إدارة الأعمال مما يعزز البحوث خاصة وان الدراسة تعتبر من المواضيع الحديثة.
- تمكن أهمية الدراسة في لفت انتباه الباحثين إلى أهمية الاستفادة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من اجل الوصول إلى منتجات عالية الجودة وتلبي احتياجات ورغبات العملاء وتحقق رضاهم.
- مساعدة صناع القرار في القطاع الاقتصادي من اتخاذ القرارات السليمة المناسبة لتقييم وقياس الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية، ونشر الوعي بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القطاع الاقتصادي للتقييم الجيد للأداء وتحسين المركز التنافسي ودخول الأسواق العالمية.

دوافع اختيار موضوع الدراسة:

هناك أسباب جعلتنا نميل لاختيار هذا الموضوع، هي:

- الميول إلى هذا النوع من الدراسات قصد كسب معارف حديثة.
- أهمية الموضوع لحدائته وبالنظر إلى التطور في مجال الإدارة واستخدام الأساليب الحديثة في تقييم وقياس الأداء.
- وجود إهمال في استعمال بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم للأداء في كثير من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية واعتمادها على الأدوات التقليدية في ذلك.

منهجية الدراسة:

تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تأطير الجانب النظري حيث تم الاعتماد على المراجع العلمية ذات لصلة بموضوع الدراسة بهدف جمع البيانات والمعلومات لتكون خلفية نظرية كافية حول كيفية بناء بطاقة الأداء المتوازن، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمد على البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من خلال المقابلات الشخصية، التقارير الصادرة عن مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة، إضافة إلى المقابلة التي تمت الإجابة عنها من طرف موظف في إدارة المؤسسة .

حدود الدراسة:

تنقسم هذه الحدود إلى:

- **الحدود الزمنية:** امتدت الفترة الزمنية من أبريل 2022 وهي الفترة التي تم البدا فيها بتحليل وتفسير المؤشرات والمعطيات المطروحة من قبل المؤسسة محل الدراسة، واستخدامها في بناء بطاقة تعنى بقراءة وتقييم الأداء داخل المؤسسة .
- **الحدود المكانية:** تخص دراسة مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة بالمنطقة الصناعية ببرج بوعريريج.

خطة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وبغية الوصول إلى البرهنة على فرضيات الدراسة قسمنا البحث إلى فصلين:

الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للدراسة، وقد اشتمل على ثلاث مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول مفاهيم أساسية حول الأداء، وخصص المبحث الثاني ل بطاقة الأداء المتوازن، أما المبحث الثالث فتطرقتنا فيه إلى تصميم ووضع بطاقة الأداء المتوازن.

أما الفصل الثاني بعنوان الإطار النظري للدراسة، قسمناه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة مؤسسة فنون الطباعة التوضيب ببرج بوعريريج، المبحث الثاني تحت عنوان منهجية وأدوات الدراسة، أما المبحث الثالث فنخصص تصميم وبناء بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة فنون الطباعة التوضيب ببرج بوعريريج.

الدراسات والبحوث السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

1-دراسة عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، الدراسة بعنوان: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية 2011-2014- دراسة حالة مؤسسة نפטال مقاطعة الوقود حاسي مسعود (2011-2014)،هدفت الدراسة إلى توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة النفطية، واختيرت مؤسسة نפטال مجال للبحث وفق دراسة الحالة، ولقد تم اختيار المؤسسة لسببين الأول: هو قلة الدراسات في قطاع النفط، والثاني باعتبارها من بين المؤسسات الجزائرية الفاعلة في الاقتصاد الجزائري. استندت نتائج البحث إلى تحليل واقع الأنشطة

والممارسات التي قامت بها المؤسسة في الفترة 2011-2014، فضلا عن بعض المقابلات التي أجريناها والمؤشرات المستخرجة من وثائق المؤسسة. إذ أظهرت النتائج بأن المؤسسة تعتمد على محورين هما: المالي والعملاء بدرجة عالية، مقارنة بمحوري العمليات الداخلية، التعلم والنمو بدرجة أقل¹.

2-دراسة يجاوي مفيدة، ساكر دنيا،الدراسة بعنوان:دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن،هدفت هذه الدراسة إلى توضيح ضرورة البحث عن أساليب جديدة في ظل البيئة المتغيرة لمنظمات الأعمال، وفي هذه الدراسة حاولت الباحثتان التركيز على طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن، هذه الأخيرة التي تقوم على فكرة التوازن بين صياغة الخطط الإستراتيجية وتنفيذها من خلال ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس والتقييم وذلك بالاعتماد على أربعة أبعاد لتقييم الأداء الكلي للمنظمة.²

3-دراسة معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، فتح الرحمن الحسن منصور،الدراسة بعنوان:بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، تمثلت مشكلة الدراسة في قصور أساليب³ تقويم الأداء والرقابة التقليدية والتي أصبحت غير مناسبة لمواجهة التغيرات في بيئة الأعمال الحديثة ، وبالرغم من ظهور مقاييس بطاقة الأداء المتوازن التي تستخدم المقاييس المالية وغير المالية إلا أن منظمات الأعمال السودانية تواجه مشكلة في تفعيل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقويم الأداء، مما سبق يتمثل تساؤل البحث في الآتي: هل يستخدم الصندوق القومي للمعاشات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أدائه(المالي و غير المالي)؟. هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة وفلسفة بطاقة الأداء المتوازن ودوافع الاهتمام بها ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات. توصلت الدراسة إلى نتائج منها: مستوى أداء الخدمات التي يقدمها الصندوق القومي للمعاشات ظلت في تحسن مستمر طول فترة الدراسة ، توفر بطاقة الأداء المتوازن مجموعة المؤشرات التي يمكن مقارنتها مرجعياً مع المنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من خبرات المنظمات العالمية والجهات الاستشارية للاسترشاد بها في التطبيق الفاعل لبطاقة الأداء المتوازن.⁴

¹ عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية- دراسة حالة مؤسسة نضال مقاطعة الوقد حاسي مسعود 2011-2014 ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 03 سبتمبر 2015.

² يجاوي مفيدة، ساكر دنيا، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 14(1) مارس 2018.

⁴ معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، فتح الرحمن الحسن منصور، طاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، المملكة العربية السعودية، العدد 16، المجلد الثاني، 2013.

4-دراسة صالح بلاسكة، 2011-2012، الدراسة بعنوان قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات-، يعتبر تقييم الإستراتيجية الركيزة الأساسية للإدارة الإستراتيجية، حيث يهتم بتدقيق إستراتيجية المؤسسة، والتحقق من كونها متوافقة مع ما كان مخططا له، وذلك بالاعتماد على وسائل مساعدة على ذلك ونظرا للعجز الحاصل في الأساليب التقليدية للتقييم و المرتكزة على تقييم الجوانب المالية وإهمالها الجوانب غير المالية ظهر أسلوب جديد يراعي في تقييمه للإستراتيجية على كل الجوانب المالية وغير المالية، وهذا الأسلوب أُطلق عليه بطاقة الأداء المتوازن. ينقسم هذا الأخير إلى خمس محاور تشكل في مجملها معايير الأداء الكلي للمؤسسة وقد حاولنا في بحثنا هذا معرفة مدى قدرة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تطبيق هذا الأسلوب، ومعرفة المقومات التي تحويها هذه المؤسسات لتطبيقه، بالإضافة إلى العراقيل التي تقف حيال ذلك. وقد وجدنا عدم تطبيق هذا الأسلوب في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة، كما توصلنا إلى عدم توافرها على المقومات المساعدة على تطبيقه؛ وأنها بعيدة كل البعد على تبني هذا الأسلوب.¹

5-دراسة لطرش وليد 2017-2018، الدراسة بعنوان دور بطاقة الأداء في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي- دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر-، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى شمولية ومنفعة تطبيق نموذج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي لدى شركات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، وذلك من خلال تحديد مكونات ومستويات الأداء الإستراتيجي الذي يشكل المتغير التابع في هذه الدراسة، والمقاييس التي يتكون منها كل مكون من مكوناته. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث موضوع الدراسة، كما تم استعمال أسلوب دراسة حالة، بوصفه منهجا يساعد على تحديد وتحليل مشكلات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها أن لدى شركة قطاع خدمة النقال معرفة بمفاهيم الأداء الاستراتيجي، وارتفاع درجة وعيهم بأبعاد بطاقة الأداء، وان هناك تكامل قوي بين التخطيط الاستراتيجي وتحليل (SWOT) وإعداد بطاقة الأداء المتوازن. بالإضافة إلى ذلك توصلت الدراسة إلى أن تطبيق البطاقة من شأنه أن يتيح للمؤسسات الاقتصادية معرفة خارطة طريق تكون محل التنفيذ، وتحدد لهذه المؤسسات أين يجب أن تركز طاقتها، وأولوياتها ومواردها ضمن

¹ صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات-، رسالة ماجستير في علوم التسويق، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2012-2013.

أقسامها ووحداتها المختلفة. وقد أوصت الدراسة بضرورة سعي شركات قطاع خدمة الهاتف النقال إلى تبني هذا النموذج وتطبيقه بشكل متكامل، حيث يفر تطبيق هذا النموذج الأدوات الملائمة لإدارة الأداء الاستراتيجي، كما توصي الدراسة بضرورة تهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية التطبيق، وذلك إذا أرادت هذه الشركات تقييم أنفسها والعمل على تحقيق أداء إستراتيجي يمتاز بالديمومة.¹

6-دراسة منصف شرفي وعز الدين بن تركي، الدراسة بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لتقييم أداء المؤسسات الجزائرية، لقد جاءت هذه الدراسة لكي تتناول ما أصبح يشوب الأدوات الإدارية التقليدية من عجز عن استيعاب المتغيرات الجديدة التي صارت تميز عالم المؤسسة، الأمر الذي نجم عنه أن أغلب هذه الأدوات أصبحت غير قادرة على تقييم الأداء بشكل سليم، مما دفع معظم المؤسسات إلى البحث عن أدوات أفضل تمكنها من التقييم الصحيح للأداء من جهة من جهة وتساعدتها على اتخاذ قرارات سليمة على المدى الطويل من جهة أخرى، وقد أظهر التحليل الإحصائي أنه هناك اهتمام في استخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن من طرف عينة الدراسة.²

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

1-دراسة ساجدة عثمان، Sajida Othman 2012، الدراسة بعنوان تنفيذ سجل الأداء المتوازن كأداة تقييم في مؤسسات التعليم العالي **Implementing Balanced Scorecard as an evaluation tool in Higher Education Institutions** تلعب مؤسسات التعليم العالي دورا مهما في المجتمع من خلال نشر المعرفة وتخرج طلاب مؤهلين لتحقيق رسالتها، لذا يجب على مؤسسات التعليم العالي مراعاة جودة الأداء، كما يجب أن تتبنى مؤسسات التعليم العالي أدوات تقييم فعالة مشتقة من رسالتها لضمان كونها ممتازة مقارنة بالمؤسسات النظرية الأخرى. أثبتت بطاقة الأداء المتوازن أنها أداة قياس إستراتيجية فعالة لتقييم أداء المؤسسات في قطاعات الأعمال والقطاعات الحكومة والتعليمية، يستخدم هذا البحث نقاط القوة في بطاقة الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية لتنفيذ وتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي من خلال اقتراح إطار BSC العام المقترح لمؤسسات التعليم العالي أداة إدارة إستراتيجية فعالة لتقييم جودة الأداء في مؤسسات التعليم العالي، وهو

¹ لطرش وليد، دور بطاقة الأداء في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي- دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر-مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، 32(2).

² منصف شرفي وعز الدين بن تركي، بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لتقييم أداء المؤسسات الجزائرية، مجلة دراسات اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2.

مصمم لتغطية جوانب BSC الأربعة، لكل منظور. يحتوي الإطار على موضوع استراتيجي يجب أن تبدأ منه المؤسسة متبوعا بالأهداف المقترحة لتحقيق الموضوع الاستراتيجي وأخيرا مجموعة من مؤشرات الأداء لقياس مدى تحقيق كل هدف. اعتمد بناء الإطار العام المقترح بشكل أساسي على التحليل التلوي لأطر BSC الحالية التي أجريت في الأدبيات. تم تقييم مكونات الإطار العام المقترح باستخدام الأساليب البحثية النوعية مثل المقابلات وملاحظات المشاركين بالإضافة إلى ذلك تم إجراء استبيان مسح لتقييم كمي لمجموعة انتقائية من مؤشرات الأداء المستخدمة في العمليات الداخلية في الإطار العام.¹

2-دراسة دراجان بوجاس **Dragan Pujas 2010**، الدراسة بعنوان: عوائق التنفيذ الناجح

لبطاقة الأداء المتوازن – Plava Laguna J.S.C ، **Barriers to the Successful implementation of the Balanced Scorecard – the Case of Plava Laguna**

J.S.C، تحاول بطاقة الأداء المتوازن ترجمة التوجه الاستراتيجي للشركة وأهدافها إلى مبادرات وقياسات قابلة للتنفيذ، استخدام القياس المالي فقط لا يكفي لقيادة المنظمة، تتضمن النظرة المتوازنة أربعة وجهات نظر على الأقل: المالية والعملاء والعمليات التجارية الداخلية والتعلم والنمو المرتبط كجزء من سلسلة تقود إلى النتائج التنظيمية. توفر المقاييس المدرجة في بطاقة الأداء المتوازن أيضا توازنا بين مقاييس النتائج ومحركات الأداء، فضلا عن التوازن بين التدابير الداخلية والخارجية. على الرغم من شعبيتها العالمية والاعتراف بها كأداة إدارة قوية لا يتم استخدام BSC دائما بنجاح على الرغم من أن العديد من المنظمات تبنت BSC إلا أن عددا كبيرا منها واجه مشاكل عند محاولة إدخال المفهوم في أعمالهم. الغرض من هذه الأطروحة هو زيادة فهم التهديدات التي قد تتسبب في فشل مبادرات BSC أولا، تم الانتهاء من مراجعة الأدبيات الخاصة بـ BSC ووجهات نظرها. كما تم تحديد عوائق التنفيذ الموجودة في الدراسات السابقة.²

¹ Sajida Othman, **Implementing Balanced Scorecard as an evaluation tool in Higher Education Institutions**, 2012 .

² Dragan Pujas , **Barriers to the Successful implementation of the Balanced Scorecard – the Case of Plava Laguna J.S.C**, Européen Journal of Business and Management www.iiste.org ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.10, No.15, 2018.

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

لقد شهدت السنوات الأخيرة تحولات جذرية وسريعة في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، مما استلزم التفكير بجدية في إحداث تغييرات عميقة وجوهرية على طرق وأساليب الإدارة التقليدية، وبالتالي فإن نجاح المؤسسات في البيئة المعاصرة يعتمد على مدى قدرة إدارتها على استخدام المداخل والأساليب الإدارية الحديثة، بما يخدم توجهاتها ويرتقي بمستوى أدائها.

ونظرا للتطورات السريعة التي شهدتها موضوع تقييم الأداء، فقد أصبح من أبرز المواضيع التي احتلت اهتماما بالغاً من الباحثين والمفكرين، لذا كان من الضروري أن يكون نظام تقييم الأداء قادراً على إنتاج مؤشرات تدل على اتجاهات الأداء وتطورات المستقبلية، وبالتالي إعادة توجيه الأداء.

ومع مرور الوقت، ظهر تطور جديد في أسلوب التقييم وذلك من خلال تقديم ما أوصطح عليه **بطاقة الأداء المتوازن *Balanced Scorecard***، والتي تعد إحدى التقنيات الحديثة لقياس وتقييم الأداء والإستراتيجية داخل المؤسسة الاقتصادية.

في إطار هذا السياق قمنا بتقسيم الفصل الأول إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء.

المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الثالث: تصميم ووضع بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

يشغل موضوع الأداء في المؤسسات الاقتصادية المعاصرة اهتمام الباحثين والخبراء وهذا الاهتمام راجع إلى أن البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح هو ما تسعى المؤسسات إلى تحقيقه، لذلك فقد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء، ومفهوم تقييم الأداء ومؤشرات قياسه، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى دراسة مجموعة من المفاهيم الأساسية حول الأداء، حيث تم التطرق في المطلب الأول إلى ماهية الأداء ثم تم التطرق إلى أبعاد وأنواع والعوامل المؤثرة في الأداء في كل من المطلب الثاني والثالث، وتم تخصيص المطلب الرابع والخامس لقياس وتقييم الأداء، ثم إلى مؤشرات وأساليب قياس الأداء في المطلب الأخير.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

المطلب الأول: ماهية الأداء

الفرع الأول: مفهوم الأداء

أولاً: تعريف الأداء

يعد الأداء مؤشراً هاماً تبني عليه العديد من القرارات الهامة، إذ يعود أصل مصطلح الأداء إلى الكلمة اللاتينية "**Performer**" والتي كانت تعني في القرن الثالث عشر إنجاز أو تنفيذ، إلا أن المصطلح استمد كامل قيمته من اللغة الإنجليزية بظهور الفعل "**To perform**" في القرن الخامس عشر والذي يعني تنفيذ مهمة، إنجاز عمل أو القيام بفعل يؤدي إلى بلوغ الأهداف المسطرة.¹ إذ اختلف تعريف الأداء من باحث لآخر حسب اختلاف وجهة نظر كل باحث، وفي ما يلي سنذكر البعض من التعاريف الشائعة للأداء الأكثر تداولاً.

- تعرف المنظمة العربية للتنمية الإدارية الأداء المؤسسي على أنه "المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية."²
- كما عرف أيضاً على أنه " العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه، والنتائج التي تحققت من التزامه بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم، أو انه الإجراء المنظم لتقييم أداء الموظف لعمله حالياً وإمكانية تطويره مستقبلاً."³
- أما **P. Lorino** فإنه يلخص مفهوم الأداء في بعدين أساسيين هما:⁴

-الأداء في المؤسسة هو كل ما يساهم ويساعد على تحسين التوليفة (قيمة-تكلفة)، وعلى عكس ذلك فلا يعد بالضرورة أداء كل ما يساهم في زيادة القيمة أو خفض التكاليف بمعزل عن بعضها البعض، وتعتبر القيمة حسب الكاتب عن حاجات العملاء التي تقوم المؤسسة بإشباعها، في حين تعكس التكلفة قيمة الموارد المستهلكة في سبيل بلوغ النتائج المرغوبة.

¹Stéphane Jacquet , **Management de la performance:des concepts aux outils**, p2,sur:https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf, Consulté Le: 21-02-2022.

²شحن نبيل، استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009-2010، ص4.

³ منال احمد علي الفقيه، **تقويم أداء الجامعة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن BSC**، رسالة ماجستير في قسم الإدارة وأصول التربية، تخصص إدارة وتخطيط تربوي، كلية التربية، جامعة إب اليمنية، 2017، ص4.

⁴ Philippe Lorino, **Méthode et pratiques de la performance**, 3eme édition, Editions d'organisation, Paris, 2003, pp 4-8.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

-الأداء في المؤسسة هو كل ما يساهم في بلوغ الأهداف الإستراتيجية.

على ضوء التعريفات السابقة يمكن القول أن الأداء عبارة عن مجموع الأعمال والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة والتي تسعى من خلالها إلى بلوغ أهدافها المحددة بما يسمح لها بالبقاء والاستمرار في بيئتها.

ثانيا: تداخل مفهوم الأداء مع مفاهيم أخرى

إن مفهوم الأداء يرتبط بمفاهيم أخرى كالكفاءة والفعالية، إذ تعد مجاورة لمفهوم الأداء، الأمر الذي يستدعي التفريق ما بينها:¹

1- **الفعالية:** لقد حظي مفهوم الفعالية باهتمام عدد كبير من الباحثين في علوم التسيير والإدارة، حيث ينظر إليه كأداة من أدوات التسيير، كما يعتبر مرتكزا لكل المقاربات التي تهتم بتقييم أداء المؤسسات بمختلف أشكالها.

وبشكل عام يتم التعبير عن الفعالية بمدى قدرة أو عدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة، وبشكل مختصر يمكن تلخيص الفعالية في الصيغة التالية:

الفعالية = النتائج المنجزة / الأهداف المسطرة

ونظرا لكونه من الصعب تحديد تعريف شامل ودقيق للفعالية، يقترح *M. Kalika* مقارنة متعددة الأبعاد لقياس فعالية المؤسسات تشمل كل من: الفعالية الاقتصادية، الفعالية الاجتماعية والفعالية التنظيمية.

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

¹ ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن- دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية -PMO-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، 2013-2014، صص6-7.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

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

2- الكفاءة: تعتبر الكفاءة كأسلوب عمل يرتبط بتقييم الأداء عن مدى استخدام مختلف الموارد المتاحة واستغلالها الاستغلال الأمثل. ويعود مفهوم الكفاءة تاريخياً إلى الاقتصادي الإيطالي باريتو الذي طور صياغة هذا المفهوم حيث أصبح يعرف "بأمثلة باريتو"، وحسبه فإن أي تخصيص ممكن للموارد هو إما تخصيص كفاء أو تخصيص غير كفاء، وأي تخصيص غير كفاء للموارد فهو يعبر عن اللاكفاءة. واللاكفاءة تعني أن المؤسسات تنتج أقل من المستوى الممكن من المخرجات. وعلى هذا الأساس يمكن تلخيص مفهوم الكفاءة بالصيغة التالية:

الكفاءة = النتائج المنجزة (المخرجات) / الموارد المستخدمة (المدخلات)

ويقول *M. Kalika* أن الكفاءة تقاس بكمية الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من منتج معين، في حين تقاس الفعالية بدرجة بلوغ الأهداف المحددة، لذلك فهو يعتبر أن مفهوم الفعالية يعد أشمل وأوسع من مفهوم الكفاءة، كما أن المؤسسة تستطيع تحقيق الفعالية دون تحقيق الكفاءة أو العكس.

الفرع الثاني: أهمية الأداء

إن للأداء أهمية كبيرة سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة، يمكن توضيح أهمها بالآتي:¹

- يعتبر وسيلة مهمة للوصول إلى هدف معين ومحدد، باعتباره الناتج والحصول النهائية لجميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.
- يعتبر مؤشراً رئيسياً للحكم على مدى فعالية المستخدم في المؤسسة.

¹ هدى مؤيد حاتم السعدون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية، رسالة ماجستير في علوم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 2017، ص 50.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- يعتبر مؤشرا مهما لاتخاذ قرارات هامة، إذ أنه يحدد اتجاهات أداء نشاط المؤسسة سلبا وإيجاباً، ويحدد كيفية الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط وبالتالي يعكس نجاح المؤسسة أو فشلها.
- يعبر الأداء عن أسلوب المؤسسة في كيفية استثمار مواردها المتاحة.

المطلب الثاني: أبعاد وأنواع الأداء

الفرع الأول: أبعاد الأداء

على الرغم من كثرة الاهتمام بموضوع الأداء سواء على مستوى الفرد أو مستوى الوحدة فإنه لا يوجد اتفاق عام حول تحديد أبعاد الأداء، إذ أن هناك وجهات نظر مختلفة حول أبعاد الأداء فمنهم من يرى أن الأداء مكون من ثلاثة أبعاد جزئية موضحة كالآتي:¹

- **حجم العمل:** يعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة أو حجم الأداء خلال فترة معينة وكذلك تعبر عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
- **جودة العمل:** أي مستوى الدقة أو الجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ففي بعض الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول.
- **نمط الأداء:** يقصد به الأسلوب الذي يبذل به الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل.

ومنهم من يرى أن الأداء مكون من البعد التنظيمي والبعد الاجتماعي كما يلي:²

- **البعد التنظيمي للأداء:** تقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفيات التي تعتمد عليها 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

¹ هدى مؤيد حاتم السعدون، المرجع السابق، ص 51

² الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد 07 \ 2009، 2010، ص ص 218-219.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية أحر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية. إذا 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.

● **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 مستوى. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهمت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، ... الخ).

الفرع الثاني: أنواع الأداء

نظرا لصعوبة تحديد مفهوم الأداء لدى الباحثين جعل تحديد أنواعه يختلف من باحث لآخر حسب معايير معينة، وحسب دراسة كل باحث، لذا يمكن أن نتطرق إلى بعض المعايير التي أعطاها الباحثون كل

الاهتمام في تحديد أنواع الأداء نذكر منها¹:

أولا: حسب معيار المصدر: ينقسم الأداء إلى ما يلي:

1- **الأداء الداخلي:** ينتج هذا النوع من الأداء من خلال مجموعة الأداءات الجزئية والتي يحددها

Bernard في ثلاثة أجزاء هي:

¹ندوح أحمد، الأداء في المنظمة، مجلة سوسولوجي، جامعة الجلفة، المجلد1، العدد3، صص32-36.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

أ- الأداء البشري: وهو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة ويقصد به " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"، فهو الميزة التنافسية لأن التميز في الأداء لن يستند لمجرد امتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة بالموارد البشرية.

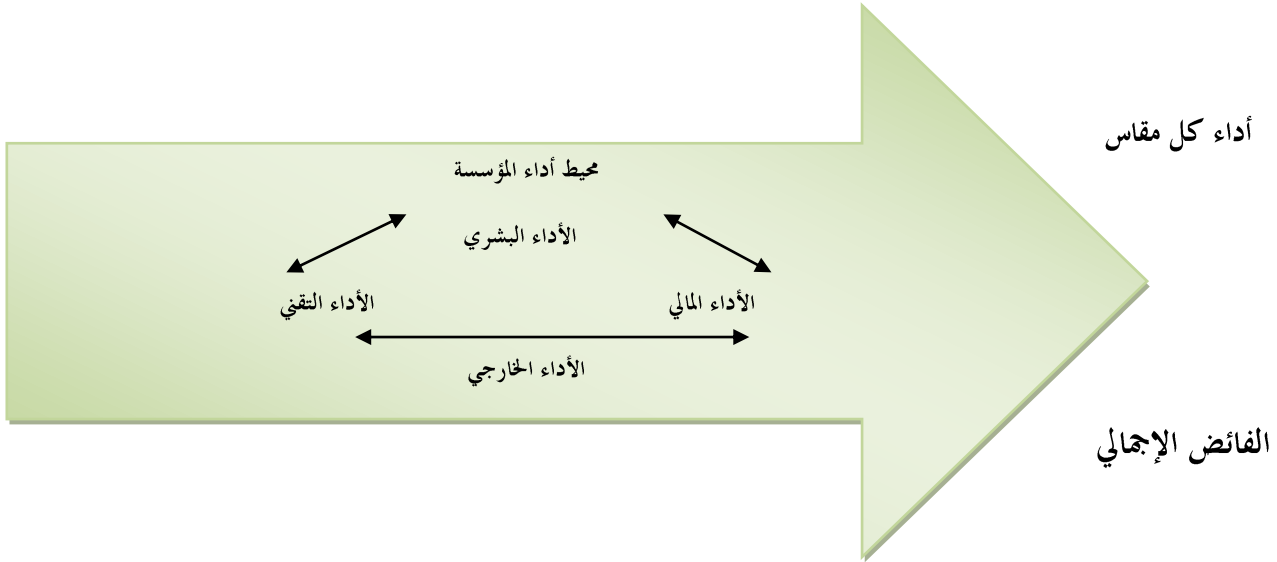
ب- الأداء التقني: ينتج من خلال استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية.

ج- الأداء المالي: يتحدد من خلال استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة، وتقوم بتسخير وسائل هامة خاصة منها الاعتمادات المالية الضخمة لضمان تقديم الخدمات العمومية.

وبشكل عام فالأداء الداخلي للمؤسسة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية، المالية والتقنية.

2- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقها.

الشكل رقم 01: الأداء الداخلي والخارجي



المصدر: ندوح أحمد، الأداء في المنظمة، مجلة سوسولوجي، جامعة الحلقة، المجلد 1، العدد 3، ص 33.

ثانيا: حسب معيار الشمولية: ينقسم الأداء تبعاً لهذا المعيار إلى نوعين:

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

1- الأداء الكلي: ويعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، هذه الأهداف التي لا يمكن لقسم أو وظيفة وحدها تحقيقها بل تتطلب تضافر جميع المصالح الفرعية للمؤسسة.

2- الأداء الجزئي: يتكون على مستوى نظام فرعي من المنطقة والذي غالبا ما يكون إحدى وظائفها التنظيمية، فالنظام التحتي يسعى لتحقيق الأهداف الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى، ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي في المنظمة لأهدافه يتحقق الأداء الكلي.

ثالثا: حسب المعيار الوظيفي: وينقسم إلى

1- أداء الوظيفة المالية: يتجسد في ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة، ويتجسد أدائها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية.

2- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية، مع مراعاة مستوى معين من الجودة وفي حدود الإمكانيات المتاحة.

3- أداء وظيفة التسويق: ويتمثل بشكل عام في تعريف المتعامل بالخدمة وتسهيل لقاء المنتج به بهدف إنتاج وتقديم الخدمة أو الحصول عليها.

4- أداء وظيفة الأفراد: تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، فتحسن مردوديتها بتحسين قدرة وكفاءة الموارد البشرية، ويتمثل أداء هذه الوظيفة في الجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة.

رابعا: حسب المعايير الطبيعية: وتنقسم حسب أهداف المؤسسة إلى

1- الأداء الاجتماعي: ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها اتجاهه وأداء مسؤولياتها.

2- الأداء الاقتصادي: يتمثل الأداء الاقتصادي للمؤسسات في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية وقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة، وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي في علاقاته الاقتصادية مع الدول الأخرى.

-3

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

هناك مجموعة من العوامل والأسس التي تعمل كقوة دافعة تحدد أداء المؤسسة، ومن بين هذه العوامل نذكر منها¹:

أولاً: **العوامل الداخلية أو التنظيمية:** مجموعة العناصر والموارد الموجودة داخل المؤسسة والتي تحقق أهدافها بفعالية، ومن بين هذه العناصر نجد ما يلي:

1- **الهيكل التنظيمي:** الهيكل التنظيمي هو الذي يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية، فهو يعتبر عامل أساسي يساعد على خلق التعاون بين مجموعات العمل وفتح الأبواب لإبداع الأفراد مما يساعد في بلوغ أهداف المؤسسة، وبالتالي فإن وجود بناء تنظيمي في المؤسسة ضروري لتجنب المؤسسة التضارب والاحتكاك بين العمال في المؤسسة، كما يعمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

2- **الثقافة التنظيمية:** وتعبر عن النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المؤسسة والتي تبلورت خلال تاريخ المؤسسة لتشكيل الأساس والمنطق لكثير من السلوك والأعراف الرسمية وغير الرسمية، فهي تمثل المحرك الأساسي للطاقت والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، فالثقافة القوية هي التي تنشر عبر المؤسسة وتحضي بالقبول من جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة، وعندما تنجح المؤسسة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية.

3- **العوامل البشرية:** إن الحديث عن أداء المؤسسة يقودنا إلى معرفة البعد الإنساني فالإنسان هو العنصر الفعال لأي مؤسسة في نموها وتطورها، لأنه الرأسمال الأكثر قيمة بالنسبة لكل مؤسسة لأنه يتميز بالقدرة على التفكير والإبداع والتطور بالرغم من التطور التكنولوجي الهائل الذي يحاول تقليص دوره، ومن العوامل التي لها صلة مباشرة بالعنصر البشري في المؤسسة وتؤثر بصورة واضحة على أداءه ومن ثم أداء المؤسسة: التحفيز، التكوين، القيادة، الإدارة...

4- **الإدارة:** للإدارة مسؤولية كبيرة في الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة.

¹ اندوح أحمد، لمرجع السابق، ص 38-43.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

5- **بيئة وطبيعة العمل:** لكل من العلاقات الاجتماعية والتنظيمية وغيرها من مكونات من مكونات البيئة الداخلية تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للمورد البشري ومنه على أداء المؤسسة ككل. أما طبيعة العمل فتشير إلى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ومقدار العمل وفرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها ومستوى الإشباع المترتب على الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمؤسسة وبالتالي الإنتاجية والأداء.

6- **العوامل الفنية:** فالآلات والمعدات لها دورا مركزيا في التأثير على الأداء، كذلك مجالات الصيانة وطرق تشغيل هذه الآلات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الأدائية للأفراد، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة ومن ثم مستويات الأداء التنظيمي.

ثانيا: **العوامل الخارجية:** هي كل ما هو خارج المؤسسة وباعتبارها في علاقة دائمة مع المحيط الخارجي تؤثر فيه وتتأثر به، ويمكن ذكر بعض هذه العوامل الخارجية المؤثرة في أداء المؤسسة في ما يلي:

1- **العوامل السياسية والقانونية:** إن إضفاء صفة العمومية والشخصية القانونية يمكن للمؤسسة العمومية الاستفادة من كافة الوسائل التي يوفرها القانون الإداري.

2- **العوامل الاقتصادية:** وتشير إلى خصائص وتوجيهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة وتشمل وضع ميزان مدفوعات الدولة، طريقة توزيع الدخل على السكان والسياسات النقدية والمالية التي تتخذها الدولة لعلاج حالات التضخم، توفر رؤوس الأموال والأيدي العاملة.

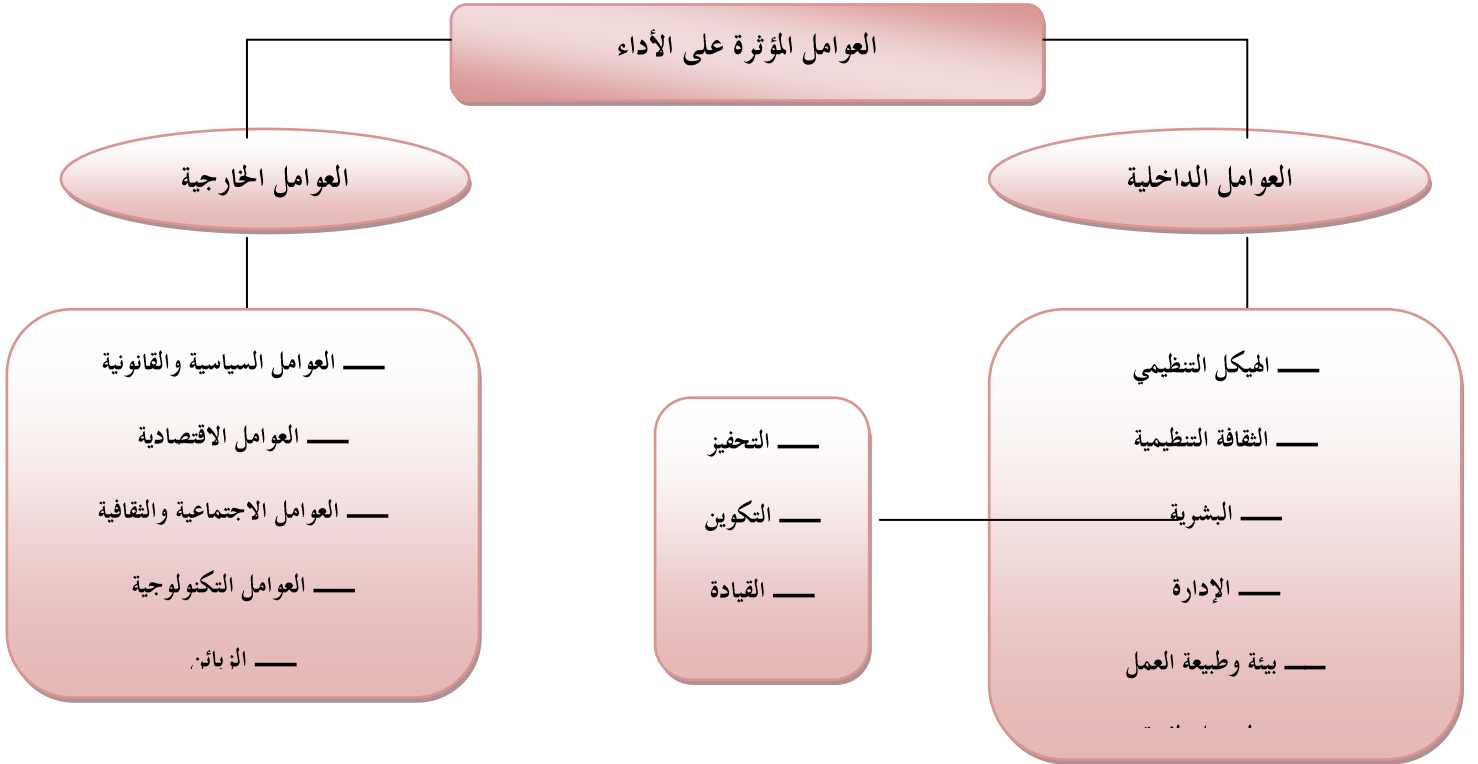
3- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** وتتضمن التقاليد ونمط معيشة الأفراد ومستواها، القيم والأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، وتؤثر هذه المتغيرات على القدرة التسويقية لها وعلى الوظائف التي تؤديها للمجتمع. بالإضافة إلى التغيرات السكانية ومستوى التعليمي لدى الأفراد في المجتمع...

4- **العوامل التكنولوجية:** وتتمثل في التغيرات التي تحدث في البيئة التقنية مثل زيادة الاعتماد على الانترنت، الحاسبات الآلية والتي تحقق فوائد عديدة في مجال رفع مستوى الأداء من خلال توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار، القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد...

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

5- الزبائن: باعتبار المؤسسات مسؤولة عن تقديم خدمات لزبائنهم، فهي بالتالي تشبع حاجاتهم، لذا فان الزبون هو الرقيب على أداء هذه المؤسسات.

الشكل رقم 02: العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: نوح أحمد، الأداء في المنظمة، مجلة سوسولوجي، جامعة الخلفة، المجلد 1، العدد 3، ص 37.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

المطلب الرابع: قياس الأداء

الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء

- يعرف قياس الأداء بأنه " المراقبة المستمرة لانجازات برامج المؤسسة وتسجيلها ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا".¹
- كما يعرف كذلك أنه " عملية دراسة وتقدير النتائج الخاصة بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ".²
- كما يعرف كذلك على أنه " المرحلة الأولى من عملية الرقابة المتمثلة في ثلاث مراحل أساسية: القياس، المقارنة وتصحيح الانحرافات ".³

مما سبق من تعاريف قياس الأداء نحاول اقتراح التعريف التالي: قياس الأداء جزء من عملية الرقابة من أجل تحديد وتقدير نتائج المؤسسة باستخدام مجموعة مؤشرات وهذا لتحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية قياس الأداء

إن عملية قياس الأداء لها أهمية كبيرة للمؤسسة، يمكن ذكرها على النحو التالي:⁴

- قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.
- قياس الأداء يساعد على تبرير تنفيذ البرامج وتكليفها.
- يساعد قياس الأداء على تحديد فاعلية المؤسسة.
- تحديد مسألة ما إذا كانت المؤسسة تنفذ رؤيتها وتلبي غايتها الإستراتيجية التي تركز على العملاء.
- يساعد قياس الأداء تحسين عملية توصيل الخدمات وإيصال جهود المؤسسة للمتعاملين.

¹ كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، 2018، ص 22.

² معنز سوبجاعي، الإدارة الإستراتيجية ومؤشرا الأداء الرئيسية (KPIs)، على الموقع [http:// ivorytraining.com](http://ivorytraining.com)، اطلع عليه بتاريخ 20 أفريل 2022.

³ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم -دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة (2000-2002)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2001-2002، ص 26.

⁴ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن- سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي-، ط1، دار وائل للنشر، 2009، ص ص70-72.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- يمكن لقياس الأداء أن يبين مدى قيام المؤسسة بمعالجة احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق الغايات.
- القياس يزيد من تأثير المؤسسة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور.
- القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.

المطلب الخامس: تقييم الأداء

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

تعددت تعاريف تقييم الأداء وتنوعت بتنوع واختلاف اتجاهات الباحثين ومن بينها ما يلي:

- تقييم الأداء هو " عملية تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي تهتم أولاً بالتحقق من بلوغ الأهداف المسطرة سابقاً، وثانياً بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء موارد بشرية أو رأسمالية".¹
- كما يعرف أيضاً أنه " مرحلة من مراحل العملية الإدارية، يتم فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة وذلك للوقوف على النقص أو القصور في الأداء وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح هذا القصور، وغالباً ما تستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلاً وبين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة في العادة سنة".²
- كما يمكن القول أن تقييم الأداء هو "عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات بغرض فحص المركز المالي والاقتصادي للمؤسسة في تاريخ معين".³

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن تقييم الأداء هو عبارة عن تحليل شامل للخطط والأهداف، واستخدام مختلف الموارد بكفاءة وفعالية، حيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسومة حيث تسمح ذات العملية بتحديد الانحرافات الناشئة ليتمكن المسيرون من اتخاذ قرارات تصحيحية.

¹ عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² عادل عشي، المرجع نفسه، ص 27.

³ إسراء نايف محمد نور، استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لتحسين أداء دوائر ضريبة الدخل في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير في المنازعات الضريبية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2017، ص 24.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

تكمن أهمية تقييم الأداء في مجموعة النقاط التالية¹:

- **المكافأة:** بالإضافة إلى الأجر الذي يتحصل عليه العاملون فإن المؤسسة تكافئ المصلحة أو الفرد الذي كانت أو كان عاملاً في تحقيق الانحراف الإيجابي، أي قدم أكثر مما هو مطلوب، ويؤدي هذا الأسلوب إلى خلق جو المنافسة بين مختلف العاملين والمصالح. فهو أداة لتحفيز إلى العمل وتحسين النتائج داخل المؤسسة.
- **تخطيط تعداد الأفراد:** عملية تقييم أداء الأفراد تسمح للمؤسسة بمعرفة عدد الموظفين الحاليين وخصائصهم التي تستخدمها المؤسسة كمعلومات تساعد في تخطيط الأفراد.
- **التكوين:** إن تطبيق برنامج تكوين الأفراد يتطلب إجراء تحليل دقيق لحاجات التكوين، هذه الأخيرة تشتمل على مجموعة من المراحل من بينها تقييم الأداء الذي يساعد إلى حد كبير في عملية تكوين الأفراد.
- **التحرك الداخلي:** أن تنقلات الأفراد المتمثلة عموماً في الترقية، التحويل، التسريح... قليلاً ما تتحدد على أساس الأقدمية في المؤسسات الواعية وخاصة إذ ما تعلق الأمر بالإطارات، ففي أغلب الحالات يظهر الأداء كعامل محدد لمختلف التنقلات التي تتم في المؤسسة، فعملية تقييم الأداء تبدو مهمة للغاية عندما يتعلق الأمر بقرارات التحويل والثقة...
- **التدريب:** إن قياس الأداء وتحليل الانحراف يمكن من تحديد أوجه القصور في الأداء والجوانب التي تحتاج إلى تحسين، ولتقييم القصور وتحسين الأداء تلجأ المؤسسة إلى تدريب العناصر التي كانت سبباً في حدوث الانحرافات السلبية، ومن المستحسن للمؤسسة أن تجري قياس أداء المتدربين ثم مقارنته بأدائهم السابق لنفس العمل وتحليل النتائج لاستخدامها في تحسين طرق التدريب نفسها بالإضافة إلى استخدامها في تقييم المتدربين.

¹ عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 33-34.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

الفرع الثالث: مراحل عملية تقييم الأداء

لم تحظى خطوات ومراحل تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية بالإجماع التام، نظرا لاختلاف المواضيع المراد تقييمها. إلا أنه يمكن حصرها عموما في أربع خطوات أساسية¹:

أولاً: تحديد أبعاد ومعايير تقييم الأداء: وهي تحديد ما الذي يجب أن يتم قياسه عند تقييم الأداء للأفراد، مما يعني تحديد الأبعاد التي سوف تستخدم في قياس الأداء، والبعد هو جانب من جوانب الأداء. يمكن أن يستخدم لتحديد مدى فعالية وكفاءة الفرق في قيامه بعمله مثل الأداء وجودة الأداء وسلوكيات العمل... الخ. فعملية تقييم الأداء يجب أن تركز على أبعاد ذات صلة مباشرة بما يؤديه الفرد فعلا في وظيفته، ولهذا يجب أن يتم تحديد أبعاد التقييم استنادا إلى نتائج التحليل الوظيفي بصرف النظر عما إذا كانت أبعاد التقييم مرتبطة بأهداف المؤسسة أو مرتبطة بمحتوى العمل الذي يظهره تحليل الوظائف.

ثانياً: قياس الأداء الفعلي: تنصب عملية قياس الأداء الفعلي للأفراد على تحديد درجة أو رتبة مدى جودة أداء الأفراد في كل بعد من أبعاد التقييم التي تم تحديدها في الخطوة السابقة، فقد تستعمل بعض المؤسسات قياس مكون من مجموعة الدرجات أو تستخدم رتب وصفية وقد يكون أحيانا من السهل تقييم الأداء بشكل كمي، وذلك في حالة تقييم حجم الإنتاج والتصميمات التي أنتجها الفرد.

ثالثاً: توفير معلومات مرتدة للأفراد عن نتائج تقييم أرائهم: غالبا يثار في بعض المؤسسات سؤال مراده من الأفضل إخبار المرؤوسين بنتائج تقييم أدائهم أم لا؟ وهذا السؤال في حقيقة الأمر يعتبر سؤال غريب، فكيف يتم تقييم الأداء للأفراد ثم يحجب عنهم نتائج التقييم. وقد وصل الأمر في بعض المؤسسات لأن يطلق على تقييم الأداء بالتقارير السرية، حيث أنها تعتبر سرية حتى بالنسبة للفرد الذي تم تقييم أدائه.

رابعاً: إدارة وتحسين الأداء: إن أساليب تقييم الأداء قد تؤثر بشكل مباشر على تحسين الأداء، كما أنها قد تؤدي إلى نتائج عكسية، فقد ينتهي بصراع وتعارض بين الفرد ورئيسه المباشر. ولتحسين

¹ تقرارت يزيد، استخدام أسلوب الموازنات التقديرية كأسلوب حديث في مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات الجزائرية، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالتعاون مع مخبر البحث حول الإبداع وتغيير المنظمات والنادي العلمي للتسيير، جامعة البليدة2، 25أفريل2017.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

ذلك يجب أن تقوم فلسفة تقييم الأداء في المؤسسة على تحسين الأداء للأفراد وليس معاقبتهم أو مكافأهم.

المطلب السادس: مؤشرات تقييم الأداء وأساليب قياسه

الفرع الأول: مؤشرات تقييم الأداء

تستلزم عملية تقييم الأداء توفر مجموعة من المؤشرات من اجل الوقوف على مستوى الأداء الذي بلغته المؤسسة.

أولاً: مفهوم مؤشر الأداء

من أكثر التعريفات شيوعاً لمؤشرات الأداء نجد:¹

• تعريف **P. Lorino** الذي يرى أن مؤشر الأداء هو عبارة عن " معلومة تساعد فرد أو مجموعة من الأفراد على توجيه مسار نشاطهم بغرض تحقيق هدف معين أو مساعدتهم في تقييم نتائج ذلك النشاط. "

• ويعرف **P. Voyer** المؤشر على أنه " عنصر أو مجموعة من العناصر المشكلة لمعلومة ذات دلالة بالنسبة للمؤسسة. "

من خلال التعاريف السابقة تتضح لنا أهمية مؤشرات الأداء، فهي تعد أداة رئيسية تساعد المؤسسة على تنفيذ استراتيجياتها، كما أصبحت تلعب دور همزة الوصل بين المؤسسة ومختلف أصحاب المصالح.

ثانياً: تصنيف مؤشرات الأداء

اختلفت تصنيفات مؤشرات الأداء باختلاف الباحثين حول هذا الموضوع، نجد البعض منهم ذهب في تصنيف مؤشرات الأداء إلى نوعين:²

• **مؤشرات الأداء المالية:** إن قياس وتقييم الأداء باستخدام المؤشرات المالية يعتبر الأسلوب التقليدي الأكثر استخداماً، حيث أنه لا يمكن تصور أن يتم تحليل أي بيانات عن أداء المؤسسات ومراكزها المالية بدون استخدام المؤشرات المالية بصورة أو بأخرى. وتعد المؤشرات

¹ ريغة احمد الصغير، مرجع سبق ذكره، صص 38-39.

² ريغة احمد الصغير، المرجع نفسه، 40

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

المالية من أهم أدوات التحليل استعمالا في قياس أداء المؤسسات، و ذلك من خلال مقارنة أداء المؤسسة ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم اتجاهات الأداء فيها أو عن طريق المقارنة بين المؤشرات المالية للمؤسسة والمؤشرات المالية للمؤسسة منافسة ضمن إطار البيئة التي تنشط فيها هذه الأخيرة. وقد سعى الكثير من الباحثين إلى تطوير استخدامات المؤشرات المالية بأسلوب علمي يعتمد على العلاقة بين هذه المؤشرات وإمكانية تركيزها في منظور واحد متكامل وشمولي، يضمن تغطية وتقييم كافة أوجه النشاطات التي تقوم بها المؤسسة.

● **مؤشرات الأداء غير المالية:** لا شك في أن التغيرات الحادثة في مجال البيئة التكنولوجية للعمليات التصنيعية الحديثة وما صاحبها من زيادة احتياجات العملاء وشدة المنافسة أدت إلى ضرورة إيجاد مؤشرات جديدة لأداء المنظمات تتلاءم مع أهدافها، وهو ما دفع المؤسسات إلى استخدام مؤشرات غير المالية من خلال نماذج حديثة سوف تساعد إدارة المؤسسة في خلق القيمة الحقيقية التي تنشدها، وذلك باستخدام هذه النماذج في تحقيق التفاعل والترابط بين مختلف الموارد المادية وغير المادية التي تمتلكها المؤسسة.

الفرع الثاني: أساليب قياس الأداء

تعتبر أساليب قياس الأداء أدوات لقياس وتقييم أداء المؤسسة، منها ما هي أساليب تقليدية والأخرى حديثة.

أولاً: أساليب قياس الأداء التقليدية

كان القياس التقليدي قائماً على أساس المؤشرات المالية، وكان التقييم يعتمد على المحاسبة التحليلية كأداة للرقابة، وبعدها انتقل إلى أداة أخرى وهي محاسبة الموازنات. والرقابة تأتي بعد التنفيذ من أجل حساب الانحرافات بين الأهداف وما هو منجز، وإجراء التعديلات اللازمة في حال وجود انحرافات. كما أن هذه الأساليب كانت تعتمد على المعلومات الكمية. ومنها نذكر ما يلي:

1- مدخل القيمة الاقتصادية المضافة **EVA**: تعرف القيمة الاقتصادية المضافة على أنها الربح

التشغيلي بعد الضريبة مخصوماً منه كلفة رأس المال، وتعد هذه الأخيرة مقياساً متكاملًا لقياس الأداء المالي الداخلي والخارجي، وتقدم القيمة الاقتصادية المضافة تقديراً مقبولاً لقياس القدرة

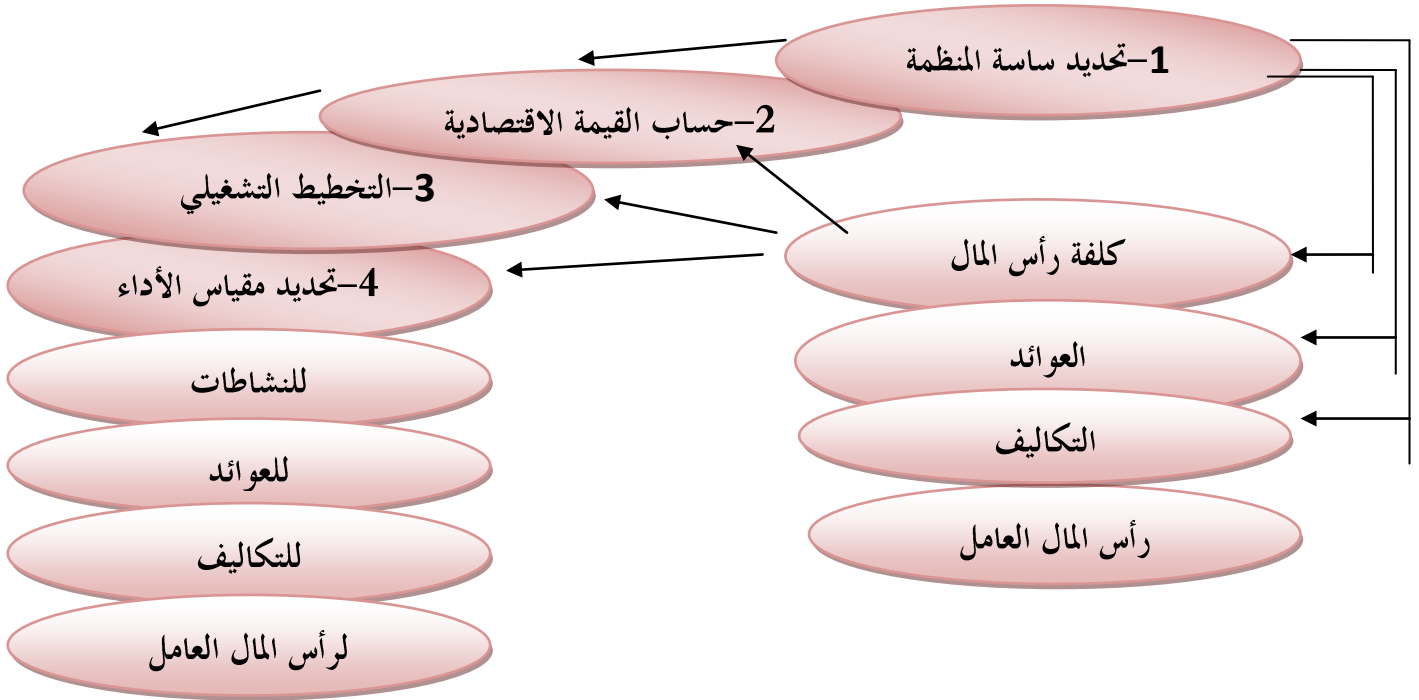
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

على إدارة الأصول وكذا إدارة الموارد المالية المستخدمة في تمويل تلك الأصول، ويتم حساب القيمة الاقتصادية المضافة وفق العلاقة التالية:

$$\text{القيمة الاقتصادية المضافة} = \text{صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب} - \text{المتوسط الموزون لكلفة رأس المال}$$

وتجدر الإشارة إلى أن القيمة الاقتصادية المضافة الايجابية تعتبر مؤشرا يدل على أن أنشطة المؤسسة استطاعت توليد قيمة بالنسبة للمساهمين، في حين أن النشاطات التي تؤدي إلى قيمة اقتصادية مضافة سلبية تعبر عن خسارة المساهمين لقيمة محتمل¹. والشكل التالي يوضح هيكل تطبيقي للقيمة الاقتصادية المضافة:

الشكل رقم 03: هيكل تطبيقي للقيمة الاقتصادية المضافة



المصدر: صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات- رسالة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011-2012، ص12.

¹ريغة احمد الصغير، المرجع السابق، ص46-47

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

ما يلاحظ من هذا الشكل أن كل المقاييس المستعملة هي مقاييس مالية يتم من خلالها قياس أداء المؤسسة المتولد من طرف المساهمين.

2- مدخل لوحة القياس **TBA**: يرجع استخدام لوحة القياس أو القيادة إلى حقل الإدارة عام 1932. وطبقا لهذا، تعد لوحة القياس أداة تستخدم من قبل الإدارة العليا للمؤسسة في إلقاء نظرة سريعة على عملياتها والبيئة المحيطة بها. وتميز بين عدة أنواع لهذا الأسلوب نبرزها في الجدول التالي:¹

جدول رقم 01: أنواع لوحات القيادة الكلاسيكية

النوع	الخصائص	الإيجابيات	السلبيات
لوحة القيادة المالية	مجموعة من المؤشرات المالية للمؤسسة	-الربط بين الأداء المالي والأداء المؤسسي	-محدودية القيادة التشغيلية -غياب المؤشرات العامة والتركيز على المالية منها فقط
لوحة القيادة <i>puzzles</i>	إعداد وتشكيل العمليات من أجل قيادة الأنشطة التشغيلية	-يركز على القيادة التشغيلية	-قلة الترابط بين المؤشرات -غياب الربط مع الإستراتيجية لأنه يهتم بالجانب التشغيلي
لوحة قيادة متابعة التكاليف	مؤشرات مالية من أجل مراقبة التكاليف	-تجانس المعلومات	-نظرة جزئية للأداء (التركيز على التكاليف وإهمال القيمة)

¹ صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات- رسالة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011-2012، ص13.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

المصدر: صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات- رسالة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011-2012، ص 13.

3- أسلوب مراقبة الموازنات: استخدمت الموازنة كأداة للرقابة كأول مرة سنة 1912 ويعتمد

منطق مراقبة الموازنات على حساب الانحرافات بين الأهداف والإنجازات. كما تعمل مراقبة الموازنات على تقييم الأداء وتحسين قواعد التنبؤ وجودة الاختيارات الإستراتيجية، وترتبط هذه الأداة ارتباطا كبيرا بحاسبة التكاليف لأنها تستعمل أسلوب التحليل عند المقارنة. تعد مراقبة الموازنات أول خطوة نحو متابعة الأداء المالي ومن ثم نحو قيادة الأداء بشكل عام، حيث تركز على المراقبة المحاسبية مع حساب الانحرافات وكذلك على المنطق الاقتصادي والمالي وتمر بالمرحل التالية:

- قياس الأداء.
- حساب الانحراف من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع.
- البحث عن الأسباب و المسؤولين عن الانحرافات.
- الإجراءات التصحيحية للأوضاع غير المرغوب فيها.¹

ثانيا: أساليب قياس الأداء الحديثة

نظرا للعيوب والقيود التي أصبح أسلوب القياس التقليدي يحتويها أصبح من الضروري إيجاد أنظمة حديثة تغطي العيوب الموجودة في الأسلوب التقليدي المرتكز على قياس الأداء المالي، وبالتالي ظهرت نماذج حديثة أطلق عليها بأساليب القياس المعاصرة.

1- مدخل أصحاب المصالح: يقترح أصحاب هذا المدخل أنه على الإدارة العليا للمؤسسات أن

تضع واحدا أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسسة، والتي يجب أن تقابل أهدافهم فيها، تلك الأهداف تفرض على المؤسسة تحقيق الحد الأدنى من التنسيق والتلاؤم بين تلك الأهداف، بحيث نتائج قياس الأداء في مختلف المجالات متناسق بالشكل الذي

¹ ريغة أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 44-45.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

يدعم الأداء الكلي للمؤسسة. والجدول الموالي أهم مجاميع أصحاب المصالح والحقوق ومقاييس الأداء التي تؤثر أهدافهم ومصالحهم:¹

جدول رقم 02: مجاميع أصحاب المصالح والحقوق

قياس الأداء على المدى الطويل	قياس الأداء على المدى القريب	فئة أصحاب المصالح والحقوق
-النمو في المبيعات -معدل دوران المستهلكين -المقدرة على السيطرة على الأسعار	-المبيعات(الحجم والقيمة) -المستهلكون الجدد -عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي تم تلبيتها	المستهلكون
-معدل النمو في كلفة المواد الأولية، زمن تسليم المخزون وأفكار الأجهزة الجديدة	-كلفة المواد الأولية وتوفيرها -زمن التسليم والمخزون	الجهزون(الموردون)
-القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالإستراتيجية المتبعة - النمو في العائد على حق الملكية	-العائد على السهم -القيمة السوقية للسهم -العائد على حق الملكية	المساهمون
-عدد الترقيات من الداخل - معدل الدوران	-عدد الاقتراحات والشكاوى - الإنتاجية	الأفراد
-عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة - مستوى التعاون في المواجهات التنافسية	-عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في المنظمة -العلاقات مع الأعضاء والطاقم	الجهات التشريعية
-عدد مرات التغيير في أساسية نتيجة	-عدد الاجتماعات والقضايا المرفوعة	جمعيات حماية المستهلك

¹ صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص ص15-16.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

عدد المواجهات غير الودية	ضغوط الجمعيات
عدد اللقاءات مع المدافعين عن البيئة	عدد مرات المطالبة بالمساعدات من قبل الجمعيات
عدد الشكاوي والقضايا المرفوعة	المدافعين عن البيئة
عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة	

المصدر: صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات- رسالة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011-2012، ص 16.

نلاحظ من خلال الجدول أن لإطراف المصالح والحقوق عدة جوانب وعناصر على المنظمة أن تراعيها وتسعى لتحقيقها على مستوى الأجلين الطويل والقصير، وحتى تسهل عملية تحقيق هذه الأهداف والعناصر يجب أن تترجمها إلى معايير ومؤشرات يسهل قياسها والوصول إليها.

2- ستة سيغما: مدخل إداري حديث، تعددت تعاريفه بتعدد وجهات نظر أصحابها وفيما يلي جملة من هذه التعريفات:¹

- تعرف ستة سيغما على أنها: " طريقة موجهة على تحسين فعالية ومستوى الأداء من أجل تعظيم النتائج "
- كما تعرف أيضا أنها " أسلوب إحصائي تستخدمه المنظمات بهدف أم يكون نتائجها أقرب إلى الكمال "
- وهي أيضا " مفهوم فلسفي خاص بالإدارة يركز على تفادي أو إقصاء الأخطاء من خلال تطبيق يؤكد على فهم وقياس وتحسين العمليات "

لستة سيغما مستويات توضح عدد الأخطاء في كل مليون فرصة محتملة، وكلمتا اقترب أداء المؤسسة من ستة سيغما فإنه يكون أفضل وأقرب إلى الكمال، والجدول التالي يوضح مستويات ستة سيغما:

¹ عبد السلام مخلوفي، مسعودة شريفي، التغيير التنظيمي من خلال ستة سيغما 6Sigma الطريقة الأذكى لإدارة الأعمال -عرض تجربة مورتورولا-، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، عمان، الأردن، 27 حتى 30 أكتوبر 2014، ص 4.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

جدول رقم 03: مستويات ستة سيغما

معدل الجودة	عدد الأخطاء في مليون فرصة محتملة	مستويات سيغما
30.9	691.462 خطأ في مليون فرصة	واحد سيغما 1 Sigma
691.	308538 خطأ في مليون فرصة محتملة	اثنان سيغما 2Sigma
93.32	66807 خطأ في مليون فرصة محتملة	ثلاثة سيغما 3Sigma
99.379	6210 خطأ في مليون فرصة محتملة	أربعة سيغما 4Sigma
99.977	233 خطأ في مليون فرصة محتملة	خمسة سيغما 5Sigma
99.9997	3.4 خطأ في مليون فرصة محتملة	ستة سيغما 6Sigma

المصدر: عبد السلام مخلوفي، مسعودة شريف، التغيير التنظيمي من خلال ستة سيغما 6Sigma الطريقة الأذكى لإدارة الأعمال - عرض تجربة مونتورولا-، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، عمان، الأردن، 27 حتى 30 أكتوبر 2014، ص 4.

وعليه يمكن القول أن المؤسسة كلما حققت مستوى أعلى لسيغما دل ذلك على عيوب أقل وجوداً أعلى. لذا تبرز أهمية سيغما في النتائج المترتبة عن تطبيقها الصحيح، فهي تزيد العائد بإرضاء الزبون، كما تهيئ وتعد هدفاً عاماً لأداء المؤسسة ككل وهو الجودة الشاملة.

3- الحوكمة: بالرغم من شيوع استخدام مصطلح الحوكمة، إلا أن الباحثين قد اختلفوا فيما بينهم حول تحديد مفهومه، ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمؤسسات، وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل، ويمكن القول بأن الحوكمة هي إيجاد وتنظيم الممارسات السليمة للقائمين على إدارة المؤسسة بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم وغيرهم، وكذلك Stakeholders وحملة سندات والعمالين

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

بالمؤسسة وأصحاب المصالح من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم، وباستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة، وفقا لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة.

- عرفها ويليام بأنها " مجموعة الترتيبات التي تستهدف إحداث توافق بين مصالح المديرين و المساهمين ".¹
- وعرفت على أنها " مجموعة العلاقات بين الإدارة التنفيذية للمؤسسة ومجلس إدارتها والمساهمين فيها وغيرهم من الأطراف المعنية وأصحاب المصلحة كل في موقعه الإداري أو التمويلي أو التنفيذي ".²

إن معظم الكتاب في مجال الحوكمة يتفقون أنها تتعلق باتخاذ القرارات نحو التوجهات للمجتمع وللمؤسسات المختلفة، فمثلا يتضح بأن الحوكمة تتضمن التفاعلات ضمن الهياكل والعمليات و التقاليد التي تحدد كيفية ممارسة السلطة وكيفية اتخاذ القرار وكيفية تعبير المواطنين عن وجهات نظرهم، لذا فإن الحوكمة تتعلق بالسلطة والعلاقات والمساءلة على النحو التالي: من له التأثير؟ من يتخذ القرارات؟ وكيف يتم مساءلة متخذي القرارات؟ لذا من الممكن استخدام الفكرة في مضامين مختلفة على المستوى العالمي والوطني، والمحلي والمجتمعي والمؤسسي.

تعتبر الحوكمة من أهم العمليات الضرورية واللازمة للتأكد من حسن سير عمل المؤسسات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها وذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق المنشآت لأهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم بالإضافة إلى ما توفره من وسائل ضبط تعمل على زيادة وتطوير الأداء مما يساهم في الحفاظ على مصالح جميع الأطراف ومنها.¹

4- بطاقة الأداء المتوازن BSC: يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الحديثة في تقييم الأداء، وهي

أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة.²

¹ نهى أحمد الحايك، أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية -دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016، ص ص 24-25.
² صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص 23.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

حيث يركز هذا النموذج على مجموعة أبعاد تمثل في مجملها الأداء العام للمؤسسة، جاءت فكرتها انطلاقاً من مبدأ " ما يمكن قياسه يمكن إدارته "، ولقد أحدثت بطاقة الأداء المتوازن نقلة نوعية في مجال الإدارة ومراقبة التسيير حيث تستمد البطاقة قيمتها ليس فقط من كونها نظاماً حديثاً لتقييم الأداء، وإنما لكونها أيضاً نظاماً متكاملًا للإدارة الإستراتيجية. تعمل هذه البطاقة على دمج كل من المؤشرات المالية وغير المالية من أجل إظهار مستوى الأداء الفعلي للمؤسسة.¹

و باعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن تشكل محور دراستنا، فسيتم التطرق إليها بالتفصيل من خلال المبحث الثاني والثالث.

و الجدول التالي يوضح أهم الفوارق بين الأساليب الحديثة والأساليب التقليدية لقياس الأداء من حيث الأهداف ومن حيث الوسائل والأهداف:

¹ ريغة أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 57.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

جدول رقم 04: مقارنة بين أنظمة القياس التقليدية والحديثة

أنظمة القياس الحديثة	أنظمة القياس التقليدية
1- على مستوى الأهداف	
<ul style="list-style-type: none"> -التحكم المسبق في الأهداف والإستراتيجية -تنفيذ ومحاكاة الوضعية -ردة فعل سريعة وتوقعية -التغيير انطلاقا من معطيات داخلية وخارجية، كمية ونوعية -الاعتماد على نظام التكوين والتدريب 	<ul style="list-style-type: none"> -التحقق من ملائمة الإستراتيجية مع العمليات والأهداف التقليدية -تنفيذ ومتابعة المخططات -ردة الفعل بطيئة ومتأخرة -تفسير النتائج يكون انطلاقا من معطيات داخلية -الاعتماد على أنظمة الجزاء والعقاب -مساهمة الأشخاص قليلة ومتمركزة
2- على مستوى الوسائل والأدوات	
<ul style="list-style-type: none"> -الاعتماد على نظام معالجة المعلومة كمادة أولية -البحث عم معلومات صادقة صاعدة ونازلة ومشاركة -مؤشرات مادية ونوعية شاملة -توجه استراتيجي -تحليل أفقي يستند إلى النشاطات والعمليات 	<ul style="list-style-type: none"> -الاعتماد على نظم المعلومات الحاسوبية -معلومات كمية تسلسلية -مؤشرات مالية تحليلية -تحليل عمودي يستند إلى مراكز المسؤولية -دورة الرقابة والتقييم شهرية

المصدر: صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات- رسالة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011-2012،

المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن BSC

شهدت بطاقة الأداء المتوازن اهتماما واسعا من قبل الباحثين ورجال الأعمال، كما حقق تطبيقها في بعض المؤسسات نجاحا ملفتا، جعلها تنتقل من مجرد أداة من أدوات الإدارة إلى نظام متكامل للإدارة الإستراتيجية وبالتالي أصبحت الأداة المثالية لتحويل الإستراتيجية والرسالة إلى واقع عملي وهذا ما يقود إلى تنفيذ أفضل وأداء فعال، وعليه حاولنا في هذا المبحث التعرف على بطاقة الأداء المتوازن أكثر من خلال تقسيم المبحث إلى ستة مطالب تطرقنا في المطلب الأول إلى نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن، ثم إلى تعريفها في المطلب الثاني وإلى خصائصها في المطلب الثالث، وفي المطلب الرابع تطرقنا إلى أهمية وأهداف هذه البطاقة، أما المطلب الخامس والسادس فخصص إلى أبعاد ومكونات بطاقة الأداء المتوازن.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

المطلب الأول: نشأة وأسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن BSC وتطورها عبر الزمن

الفرع الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن BSC

تعد بطاقة تقييم الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة ومن أهم خمسة عشر مفهوما إداريا التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة لقياس وتقويم الأداء، إذا تعددت تعاريفها حسب تعدد دراسات الباحثين حولها لذا نجد من بينها:

- عرفت بطاقة الأداء المتوازن على أنها: " إطار متكامل لقياس وتقويم الأداء الاستراتيجي والذي يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع أهداف المؤسسة وأهداف الوحدات الفرعية لها، وترتبط هذه المقاييس مع بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة " ¹.
- كما عرفها Kaplan على أنها: " وسيلة إدارية مبتكرة لمساعدة المؤسسات على تطبيق الإستراتيجية من خلال ترجمة الرؤية والخطط الإستراتيجية داخل مجموعة الأهداف التشغيلية التي تستطيع أن تقود سلوك المؤسسة ومن ثم أدائها " ².
- وتم تعريفها أيضا على أنها: " مؤشر أداء يتضمن مقاييس مالية وغير مالية تمكن المؤسسة من تحقيق غايتها كما تعتبر إطار عمل تطبيق استراتيجياتها " ³.

مما سبق يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن هي أسلوب يمكن المؤسسة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، بحيث يتم ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس لتقييم وقياس الأداء داخل المؤسسة.

¹ معتمصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد وفتح الرحمن الحسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، المملكة العربية السعودية، كلية الشريعة الإسلامية، المجلد 16، العدد 2، 2015، ص 65.

² حامد نور الدين، رابيس وفاء، أهمية قياس الأداء الإبداعي في بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، مخبر مالية بنوك وإدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، جانفي 2012، ص 236.

³ هبة حمادة أبو عرب، أيمن سليمان أبو سويرح، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BCS) على تقييم كفاءة الأداء المالي في البلديات من وجهة نظر رؤساء البلديات في المحافظات الجنوبية بفلسطين، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 5، العدد 2، ديسمبر 2020، ص 330.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

الفرع الثاني: نشأة بطاقة الأداء المتوازن BSC

إن حتمية تبني المؤسسات لإدارة أداؤها الاستراتيجي قد ألزمها أن تعيد النظر في مؤشرها الوحيد الخاص بالقياس المالي لربحية المؤسسة، حيث أثبتت الدراسات أن القياس المالي لربحية المؤسسات ليست مؤشرا على مدى قدرة المؤسسة على البقاء في بيئة الأعمال، وبما أن ميزانية تصفية المؤسسات تعتبر أكبر ميزانية تنشدها المؤسسة نتيجة احتوائها على الأرباح الرأسمالية الناتجة عن بيع الأصول.¹

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1990 بأمرىكا الشمالية على يد الأستاذ المستشار R. Kaplan والمستشار المؤسس لوحدة البحث D. Norton. KPMG وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثنتي عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، من أجل تقييم أداؤها، وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معيناً في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقديم يوازن بين التقييم المالي والتقييم العملي، وهذا سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة.

لا تعد بطاقة الأداء المتوازن عملية تجديدية مطلقة في أساليب تقييم الأداء، بل تعود جذور فكرة هذه الطريقة إلى سنوات الخمسينيات، أين قام H. A. Simon ومجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية، وتوصلوا إلى أن المسير لا يستند في بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبي فحسب، بل هناك مجموعة متنوعة من الأنظمة يستقي منها معلوماته، بالإضافة إلى استخدامه للمؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج، وعلى ضوء ذلك تم اقتراح ترتيب محتوى التقارير في أربع مجموعات أساسية تضم المعطيات:

- التقنية حول العمليات.
- حول مستوى بعض الحسابات (كالمخزون والنقديات).
- المرجعية.

وبقيت هذه المقترحات مجرد فكرة تم إعادة صياغتها واستحداثها سنة 1990 من طرف Kaplan و Norton في صورة بطاقة الأداء المتوازن.

¹ رهام محمد إبراهيم الشبراوي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين إنتاجية المنظمات العامة- دراسة تطبيقية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، 2018، ص ص36-37.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

لقد قدمت بطاقة الأداء المتوازن في البداية كوسيلة لتقييم الإستراتيجية والأداء، ثم تحولت فيما بعد إلى نظام للتسيير تسمح بنشر الإستراتيجية، تحديد الأهداف العملية لكل فرد في المنظمة، توجيه سلوكياتهم وتساعد على القيادة.¹

الفرع الثالث: أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن BSC

يرى البعض أنه نظرا لعدم تطور أساليب الرقابة المالية التقليدية منذ عام 1925م، ظهرت الحاجة إلى ظهور بطاقات الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، والتي يتمثل دور الرقابة وفقا لها في التأكد من كفاءة الأداء بالمؤسسة، ونتيجة لذلك يجب أن تعطي الإدارة مزيدا من التركيز على قياس التكاليف بشكل أكبر من تركيزها على الإدارات، وبعد الحرب العالمية الثانية تأثرت القرارات الإدارية بالمقاييس المالية نتيجة لتعدد أداء المؤسسة بفعل استخدام الأساليب التكنولوجية وتعقد عمليات الإنتاج بها مما كان له الأثر أيضا في محاولة البحث عن أداة لتطوير أساليب الرقابة المالية التقليدية التي عجزت فيها المقاييس المالية وحدها في الاسترشاد بها لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وفي الثمانينات توصلت البحوث التي أجريت إلى مجموعة من المفاهيم والأدوات التي قد تحقق التطور المنشود في الأساليب الرقابية، وكان من أمثلتها إدارة الجودة الشاملة، الإدارة على أساس النشاط، إعادة هندسة العمليات... وإمكانية الحصول على المنافع المستهدفة من تلك الأساليب كان لابد من استخدام مجموعة من الأدوات المدعمة لها من بينها استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن وذلك بهدف أنها تعمل على تكوين أهداف إستراتيجية واضحة يتم ترجمتها إلى نظام لمقاييس الأداء، وهذا احد أهم الأهداف الإستراتيجية التي يسعى كل فرد من المؤسسات إلى الوصول لها.

وقد حدث تطور في ظهور بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينيات من خلال ثلاثة أجيال بعد ن أدركت المؤسسات أن هناك أسباب للأداء غير المرضي للبطاقة فبدأت في استخدامها كنظام إداري وليس فقط كنظام لتطوير الأداء، وهذا ما سنتطرق له في الفرع التالي.²

الفرع الرابع: تطور بطاقة الأداء المتوازن BSC

¹ نعيمة بحياوي، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ملتقى حول نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، بجامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011، صص 77-78.

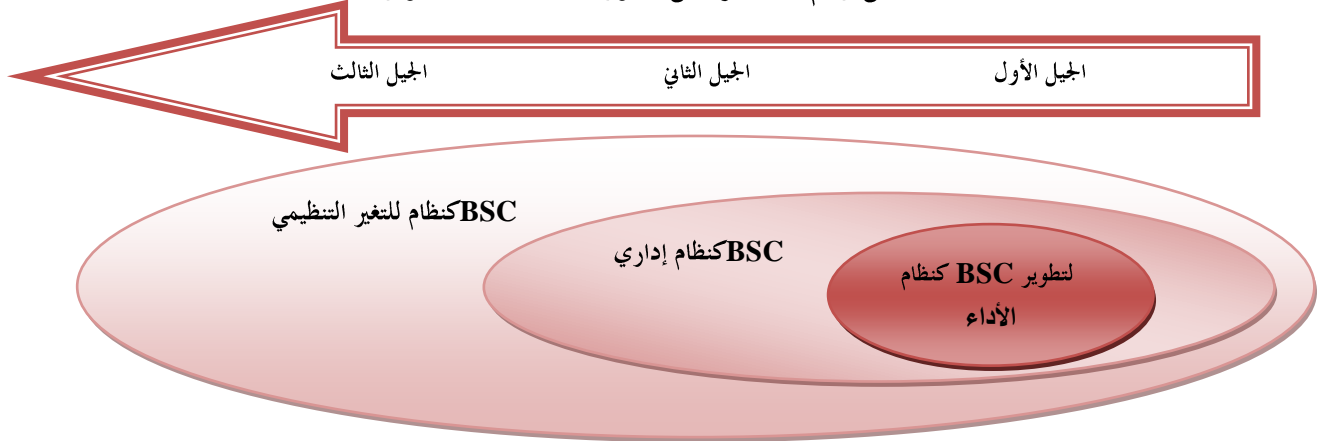
² هاني عبد الرحمن العمري، منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، المحور الأول قياس الأداء في القطاع الحكومي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 1-4 نوفمبر 2009، ص 14.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

مع تزايد الضغوط التي تعمل في ظلها المؤسسات، تزايدت الأهمية النسبية للأصول غير الملموسة والتي أطلق عليها الأصول المعرفية أو الأصول الفكرية والتي اتخذت مكوناتها أشكالاً متعددة مثل الإمكانيات البشرية، العلاقات مع العملاء، نظم المعلومات، قواعد البيانات... وأصبح نجاح المؤسسات مرهوناً بالقدرة على إدارة الأصول غير الملموسة بقدر أكبر من الأصول الملموسة، وازدادت أهمية المقاييس غير المالية " التشغيلية " بجانب المقاييس المالية التقليدية. ومن هنا ظهر مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

قدم **Norton وKaplan** بطاقة الأداء المتوازن كأداة متكاملة ومركبة تقوم على أساس تكامل المعلومات المالية وغير المالية التي تركز على اعتبارات الأداء الاستراتيجي للمؤسسات، وهناك العديد من التغيرات الايجابية التي أدت إلى زيادة قيمة هذه الأداة الإستراتيجية، ونظراً للتطورات السريعة والمتلاحقة فقد تم تقسيم أجيال تطورها إلى ثلاثة أجيال واضحة المعالم انطلاقاً من الخصائص المميزة لكل جيل، حيث يضيف كل جيل مجموعة من الخصائص إلى الجيل السابق عليه حتى وصلنا إلى الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن.¹

شكل رقم 04: مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات- رسالة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011-2012، ص 20.

يمكن عرض هذه الأجيال كالتالي:²

¹ رهام محمد إبراهيم الشبراوي، مرجع سبق ذكره، ص 42-43.

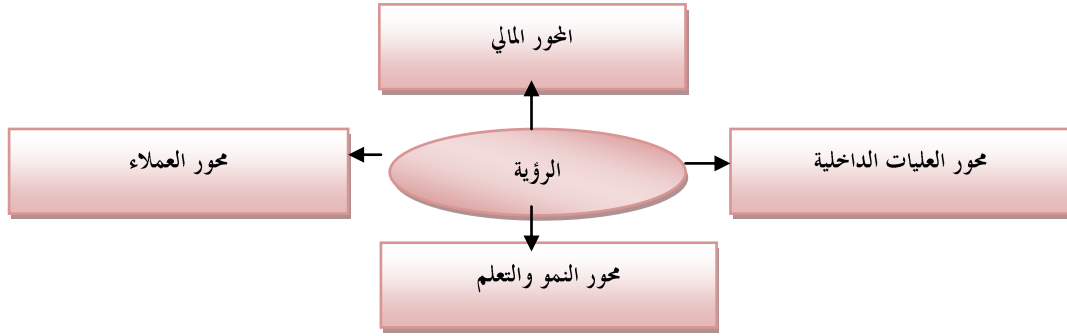
² رهام محمد إبراهيم الشبراوي، المرجع نفسه ص 42-47.

أولاً: الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن 1992-1996:

تحدد ملامح الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن في الخصائص التالية:

- قيام البطاقة على أربع منظورات أو أبعاد هي: منظور الأداء المالي، منظور العلاقات مع العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور الابتكار والتعلم، غير أن **Kaplan** و **Norton** قاما بتغيير المنظور الأخير إلى منظور التعلم والنمو بدلا من منظور الابتكار والتعلم، وبالتالي فإن بطاقة الأداء المتوازن تعد نموذجا رباعي الأبعاد انطلاقا من المنظورات الأربعة التي يقام عليها المقياس.
 - مزج المقاييس المالية بغير المالية. بمعنى مزج المؤشرات التاريخية التابعة بالمؤشرات المستقبلية الأساسية، وتشير المؤشرات التاريخية التابعة إلى ما يسمى التغذية العكسية للأداء الحالي في حين تشير المؤشرات المستقبلية الأساسية إلى مسبات القيمة في المدى الزمني طويل الأجل.
 - محدودية المقاييس المستخدمة لقياس الأداء الاستراتيجي.
 - قيام علاقة السبب والنتيجة في بطاقة الأداء المتوازن.
 - ارتباط المقاييس بأهداف محددة نابعة من إستراتيجية المؤسسة، إذا كانت هادفة إلى تحقيق الربح أو من رسالتها إذا كانت غير هادفة إلى تحقيق الربح.
 - اختيار المقاييس بطريقة تكتسب موافقة الإدارة العليا لتنظيم الأعمال.
- من خلال الخبرة التي اكتسبها **Kaplan** و **Norton** نتيجة الممارسة العملية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، فقد تم اكتشاف صعوبات مرتبطة ببطاقة الأداء المتوازن بالوضع السابق الإشارة إليه وظهرت الحاجة لسد الثغرات المتمثلة في عدم وضوح تعريف بطاقة الأداء المتوازن، ظهور مفهوم الربط بين الأهداف الإستراتيجية عبر المنظورات وغيرها من الصعوبات.

الشكل رقم 05: الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات- رسالة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011-2012، ص 20.

ثانيا: الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن 1997-2000:

تحددت ملامح هذا الجيل في ثلاث خصائص مستمدة من محاولة معالجة أوجه القصور في الجيل الأول وهي:

1- استخدام مدخل الأهداف الإستراتيجية المحددة كأساس لاختيار المقاييس الملائمة: كان الاختيار في الجيل الأول يعتمد على المدخل الموقفي كأساس مثل لكي ننجح ماليا كيف نبدو أمام حملة الأهم؟ كيف يرانا العملاء؟ ماذا يجب أن نتفوق؟ هل يمكن الاستمرار في التحسن وخلق القيمة؟ وبقدر السرعة التي اعترف بها **Kaplan** و **Norton** بان هذا المدخل يمثل نقطة ضعف واضحة في اختيار المقاييس الملائمة، بقدر السرعة ذاتها قاما بما بإحلال مفهوم الأهداف الإستراتيجية الملائمة لاختيار المقاييس الملائمة، حيث أن الهدف الاستراتيجي نفسه يعطي تبريرا مقنعا لاختيار مقياس ما في مجموعة المقاييس البديلة المتضمنة في كل منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن.

2- استخدام نماذج الربط الاستراتيجي "خرائط الإستراتيجية": عرض كل من **Kaplan** و

Norton مفهوم السببية باعتباره احد المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن من خلال توضيح الروابط بين المنظورات الأربعة للمقياس مع التركيز على إيجاد الطرق التي تعرض علاقة السببية بين المقاييس دون تقديم مبررات منطقية لهذه الروابط، واقترحا وجوب أن

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تكون علاقة السببية بين مقاييس مسببات الأداء التي تعكس المقاييس المستقبلية الأساسية ومقاييس النواتج التي تعكس المقاييس التاريخية التابعة. وفي سبيل تبرير منطقية علاقة السببية بين المقاييس قدما مفهوما للربط الاستراتيجي.

ترتب عن عملية تبرير منطقية علاقة السببية التأكيد على عملية التوثيق عند تصميم بطاقة الأداء المتوازن، والتي من خلالها يتم العرض التوضيحي للروابط ليس فقط بين المقاييس المختلفة وإنما أيضا بين الأهداف الإستراتيجية للمنظورات المختلفة، وفي هذا الصدد تم تقديم وصف لهذه الروابط بين المقاييس وبين الأهداف الإستراتيجية من خلال نماذج الربط الإستراتيجية التي أطلق عليها بعد خرائط الإستراتيجية، وهي بداية التحول من نظام قياس إلى نظام إدارة الإستراتيجية وذلك حيث تدعم البطاقة إدارة تنفيذ الإستراتيجية.

3- تصميم نظم التقرير البرمجية لبطاقة الأداء المتوازن: تتطلب عملية صياغة وتشغيل بطاقة الأداء المتوازن بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات لاستخدام نظم التقرير البرمجية لتعزيز عناصر نظام معلومات إدارة الأداء الاستراتيجي، ويتم ربط هذا النظام آليات بمسارات تدفق المعلومات سواء من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى، الأمر الذي يساعد على التشخيص السريع والتدخلات المتلاحقة لعلاج المشكلات المستحدثة التي تفرزها بيئة التطبيق.

ثالثا: الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن 2001 حتى الآن: بجانب خصائص الجيل الأول والثاني لبطاقة الأداء المتوازن، تحددت ومازالت تتحدد ملامح الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن في ثلاث خصائص أساسية أكدت على تحسين الأداء الوظيفي وتدعيم الملائمة الإستراتيجية للبطاقة، هذه الخصائص هي:

1- استحداث قائمة الغايات: وهي عبارة عن وصف مكتوب يعكس وضع المؤسسة في تاريخ مستقبلي محدد بافتراض أن الأهداف الإستراتيجية سوف تحققها بنجاح، فهذه القائمة تمثل أداة لربط النهايات بالبدايات أو النتائج بالمقدمات خلال المدى الزمني طويل الأجل، فهي بيان يعكس النتائج النهائية التي يجب الوصول إليها في نهاية مرحلة تصميم بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الاستراتيجي، وفي نفس الوقت يمثل هذا البيان قانون البداية الذي يجب الالتزام به من خلال حتمية العمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية المختارة في بداية مرحلة التصميم.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

2- التركيز على نماذج الربط الإستراتيجية ثنائية المنظورات: تقوم نماذج الربط الإستراتيجية ثنائية المنظورات على دمج كل من منظور الأداء المالي ومنظور العلاقات مع العملاء وفي منظور واحد أطلق عليه منظور النواتج، وأيضا دمج منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو في منظور واحد أطلق عليه منظور النشاط.

4- استحداث مكتب إدارة الإستراتيجية: أهمية إنشاء وحدة إدارية جديدة في الهيكل التنظيمي تتبع مجلس الإدارة مباشرة يطلق عليها مكتب الإدارة الإستراتيجية لاحتواء فجوة القصور في الأداء الاستراتيجي الناتجة عن عدم توافر الخصائص النوعية الإستراتيجية في أعضاء مجلس الإدارة.

وعلى الرغم من هذه التطورات الهائلة في بطاقة الأداء المتوازن كإلية متكاملة لإدارة الأداء الاستراتيجي، إلا أن الرؤى والدلالات تشير إلى الحاجة إلى مزيد من التطوير في هذه الآلية الإستراتيجية.

المطلب الثاني: خصائص بطاقة الأداء المتوازن BSC

- تتميز بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الخصائص والمميزات، منها:¹
- يعد مقياس بطاقة الأداء المتوازن نموذج رباعي الأبعاد فهو ينطلق من أربعة منظورات وهي: منظور الأداء المالي، منظور العلاقات مع العملاء، منظور عمليات التشغيل الداخلية ومنظور عمليات التعلم والنمو.
 - تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس تقسيم كل منظور إلى خمس مكونات كالتالي: الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية والمبادرات والقيم الفعلية.
 - يستند مقياس الأداء المتوازن على أساس المزج بين المؤشرات المالية وغير المالية، وذلك بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كميا وماليا.

¹ مريم شكري محمد نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة اختبارية في شركة الطيران الملكية الأردنية)، رسالة ماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الفصل الثاني، 2012-2013، ص ص22-23.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- إن مقياس الأداء المتوازن يربط بين مؤشرات الأداء الأساسية المالية وبين المؤشرات غير المالية الخاصة بكل منظور مع الأهداف الإستراتيجية الفرعية المستمدة أساسا من إستراتيجية تنظيم الأعمال.
- تتسم بطاقة الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية وذلك انطلاقا من خاصية الرشد المحدود وخاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار.
- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط الراسية السببية بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية وبعضها البعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية وبعضها البعض، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقة السبب والنتيجة التي تتضمنها الخريطة الإستراتيجية.
- إن مقياس الأداء المتوازن يتطلب توافر نظام معلومات متطور وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، بحيث تتيح استخدام نظم التقرير البرمجية لتدفق المعلومات أفقيا وعموديا في الوقت المحدد.
- إن مقياس الأداء المتوازن يتطلب وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي تتبع مجلس الإدارة مباشرة، وتتولى هذه الوحدة عملية الإشراف على إدارة الأداء الإستراتيجي وربطه بالأداء التشغيلي.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن BSC

أولاً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

يتفق العديد من الباحثين على أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة من خلال ما تحققه كالاتي:

- 1- توضيح إستراتيجية المؤسسة وتفسيرها وتطويرها وتشخيص المبادرات الإستراتيجية وأهميتها.
- 2- تعالج عجز الأنظمة الإدارية التقليدية في ربط إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع أنشطتها وأفعالها القريبة المدى.
- 3- تعد البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة على عكس المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الفترة الماضية دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها لتحسين الأداء مستقبلا.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- 4- تجعل بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعل وترابط بين العميل والعمليات الداخلية والعاملين وأداء المؤسسة لتحقيق نجاح مالي طويل المدى.
- 5- توفر بطاقة الأداء المتوازن معلومات كافية للمديرين لاتخاذ القرارات المناسبة وتقلل من مشكلة المعلومات التي تزيد على حاجة مستخدميها والتي تؤدي إلى إرباك المديرين في اتخاذ القرارات.¹
- كما تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال المنافع العديدة الناتجة عن استخدامها من طرف العديد من المؤسسات، ويمكن إجمالها فيما يلي:²
- 1- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس استخدام مؤشرات تقييم الأداء كنظام متكامل للمعلومات والتوصيل والتعلم الاستراتيجي، حيث تدخل هذه المؤشرات ضمن إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى.
 - 2- توجه بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رؤيتها وإستراتيجيتها بعد أن كان اهتمامها مقتصرًا على النتائج المالية فقط، وبذلك فقد نقلت بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات من الاهتمام بالمدى القصير إلى الاهتمام بالمدى البعيد.
 - 3- توفر بطاقة الأداء المتوازن نظرة متوازنة لتقييم الأداء وذلك بضمها لمختلف العوامل المالية وغير المالية الداخلية والخارجية الكمية والنوعية والتي تهدف من خلالها إلى بلوغ رؤية وأهداف المؤسسة وتوضيح وترجمة إستراتيجياتها إلى أفعال.
 - 4- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظامًا متكاملًا للإدارة الإستراتيجية، حيث تجعل من الإستراتيجية محور اهتمام جميع الأفراد داخل المؤسسة بما يعمل على تنفيذها ويساهم في بلوغ الأهداف والغايات المحددة وذلك في ظل الرقابة والتقييم المستمرين.
 - 5- توفر بطاقة الأداء المتوازن إطارًا منهجيًا لتوصيل وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة من خلال تقديم تصور واضح لها يظهر في شكل تمثيل بياني يطلق عليه الخريطة الإستراتيجية حيث توضح هذه الأخيرة العلاقات النسبية التي تربط أبعاد البطاقة مع بعضها والتي تقود نحو خلق القيمة للمؤسسة.

-6

¹ محمد الطاهر المحروق، إكرام أحمد اجديع، صعوبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء البنوك التجارية، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار 19، 5-11-2020، صص 228-229.

² رامز رمضان محمد حسين، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة دراسة ميدانية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، المجلد 10، العدد4، الجزء الأول، 2019، صص 56-57.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

ثانياً: أهداف بطاقة الأداء المتوازن BSC

يمكن تلخيص أهداف بطاقة الأداء المتوازن كما يلي:¹

- 1- الربط بين الخطة السنوية قصيرة الأجل وبين الاستراتيجيات طويلة الأجل.
- 2- تحقيق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الإستراتيجية المحددة.
- 3- تضمن بطاقة الأداء المتوازن تخطيط إستراتيجية تنتهي بتحقيق الأهداف والغايات المحددة في ظل الرقابة والمحاسبة المستمرين، فتصير هذه الإستراتيجية محور اهتمام كل موظف.
- 4- يمكن تطبيق البطاقة على كافة المستويات الإدارية مما يتيح إمكانية التعلم الاستراتيجي ووضع أولويات لكل مستوى إداري.
- 5- توفر البطاقة طريقاً منظماً تربط رؤية المؤسسة المستقبلية بمواردها المادية والبشرية.

إضافة إلى:

- 1- توفر بطاقة الأداء المتوازن معلومات كافية للمديرين لاتخاذ القرارات المناسبة.
- 2- عملية وضع المقاييس وتحديدها في بطاقة الأداء المتوازن معقدة جداً إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل.
- 3- عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء، حيث أن وجود هذه المقاييس مهم لوضع الإستراتيجيات موضع التنفيذ وبالتالي عدم وجود مقاييس لقياس متغير ما يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على توجيه أداؤها.

المطلب الرابع: مكونات وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن BSC

الفرع الأول: مكونات بطاقة الأداء المتوازن BSC

تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة، وهي:²

- الرؤية المستقبلية: والتي تبين إلى أين تتجه المؤسسة، وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.
- الإستراتيجية: والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدتها.

¹ أحمد يوسف الدويدن، مرجع سبق ذكره، ص 9-10.

² محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، مصر، 2005، ص 163.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- **المنظور:** مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور، أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور وهي: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور العلم والنمو والمنظور هو عنصر أساسي في الإستراتيجية.
- **الأهداف:** إن الهدف بيان عرض أو معنى الإستراتيجية، وهو ما يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.
- **المقاييس:** تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي ومنه توصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف، ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات على الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.
- **المستهدفات:** والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.
- **ارتباط السبب والنتيجة:** والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر، ويتم في ظل العلاقة تحديد مؤشر لقياس الهدف في ضوء المخرجات التي تمت كنتيجة للمجهود المبذول في أداء العمل المسبب في حدوث هذه النتيجة.
- **المبادرات الإستراتيجية:** هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والانجاز لعملية التنفيذ على المستويات التنظيمية الدنيا، حيث تسجل المبادرات أو الأشياء التي ستقوم بها لتحقيق الهدف، إن مؤشرات الأداء لا يشترط أن تكون كمية، إذن فأهداف المؤسسة سيحاول الجميع الاشتراك في تحقيقها بالإضافة إلى أنه ينبغي بذل مجهود للوصول إلى الأهداف ومؤشرات الأداء المناسبة لإستراتيجية المؤسسة وطبيعة عملها.

الفرع الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن BSC

يتضمن الإطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد أو منظورات رئيسية تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كل منها والآخر لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في ضوء المهام والأهداف المحددة لها، وهذه الأبعاد تتمثل في:

أولا: المنظور المالي: يعد المنظور المالي أحد أهم محاور قياس وتقييم الأداء، ويمثل نتاج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية المؤسسة¹،

¹ عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية-دراسة حالة مؤسسة نفطال- مقاطعة الوقود حاسي مسعود (2001-2014)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 03 ديسمبر 2015، ص139.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

كما يعتبر المحصلة النهائية لكافة التغيرات والتحليل الذي يتم في المنظورات الأخرى، حيث أن جميع هذه المنظورات ينصب التحسين فيها في نهاية الأمر إلى تحسين موقف صافي ثروة المساهمين أو الملاك والتي قد تكون في شكل تعظيم ربحية السهم أو معدل العائد مرتفع على الأصول المستثمرة¹ ومن أهم مؤشرات ما يلي:

- 1- إجمالي الأصول، 2- الإيرادات \ إجمالي الأصول، 3- تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية، 4- معدل دوران الأصول، 5- هامش الربح².

ثانيا: منظور العملاء: يستلزم على المؤسسات في الوقت الحاضر وضع متطلبات وحاجات ورغبات العملاء في تصميم إستراتيجيتها، لما يشكله من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المؤسسة مع منافسيها وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق، ويعتمد ذلك على قدرتها بتقديم السلع والخدمات بجودة عالية وأسعار معتدلة، ومن خلال هذا المنظور في هذه البطاقة يتمكن المدراء من ترجمة رسالتهم بخصوص العملاء إلى مقاييس محددة ذات علاقة باهتماماتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وتتمثل أهم مؤشرات هذا المنظور:

- 1- عدد العملاء، 2- درجة الاحتفاظ بالعميل، 3- مؤشر رضا العملاء، 4- عدد الشكاوي، 5- نفقات وتكاليف السوق.³

ثالثا: منظور العمليات الداخلية: يهتم هذا المنظور بقياس الأداء المستقبلي للمؤسسة من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها المؤسسة لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات العملاء، فيما يلي بعض المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق محور العمليات الداخلية:

- 1- التسليم في الوقت المحدد، 2- دوران المخزون، 3- التحسين في الإنتاجية، 4- معدل الأداء اليومي للعامل، 5- الوقت المعياري من إصدار الطلبية إلى التسليم.⁴

رابعا: منظور التعلم والنمو: إن منظور التعلم والنمو يضمن للمؤسسة القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف هذا المنظور إلى توجيه الأفراد

¹ محمد محمود يوسف، مرجع سبق ذكره، ص138.

² عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، مرجع سبق ذكره، ص139.

³ عبد الرؤوف حجاج، المرجع نفسه، ص139.

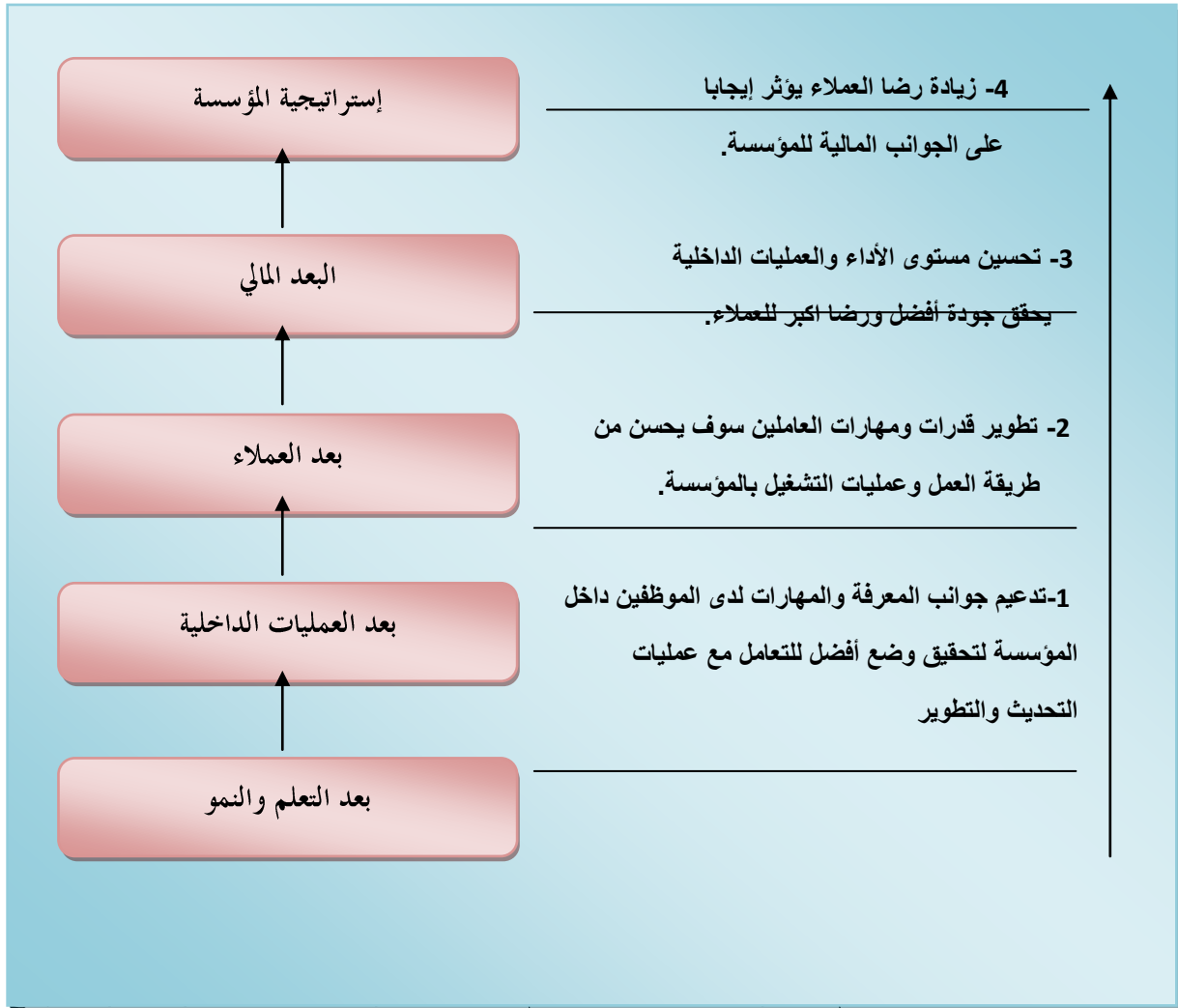
⁴ المرجع نفسه، ص139.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء، وفيما يلي بعض الأمثلة من المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق هذا المنظور:

- 1- معدل التأطير، 2- معدلات التوظيف، 3- مؤشر رضا العاملين، 4- الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب، 5- الاستثمار في تطوير أسواق جديدة.¹

الشكل رقم 06: العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن BSC



الآلات الصناعية-PMO-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فسنطينة2، 2013-2014، ص86.

¹ المرجع نفسه، ص139.

المبحث الثالث: تصميم ووضع بطاقة الأداء المتوازن BSC

إن بناء بطاقة التقييم المتوازن يختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة عملها وفلسفتها وتفكيرها الاستراتيجي، فبعض المؤسسات تحصر مهمة بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن الأولي بأشخاص محدودين لهم إطلاع كاف على موقف المؤسسة الاستراتيجي الحالي، في حين أن المؤسسات الأخرى تحاول بناء هذا النموذج من خلال مشاركة أوسع وعلى مختلف مستويات التنظيم. ومن خلال هذا المبحث سنتعرف على متطلبات بناء هذه البطاقة في المطلب الأول، وعلى خطوات بنائها والاتجاه الاستراتيجي لها في ظل من المطلب الثاني والثالث، ثم التعرف على اختيار المنظورات في بطاقة الأداء المتوازن في المطلب الرابع، وأخيرا التعرف على دعائم بطاقة الأداء المتوازن والانتقادات الموجهة لها في المطلبين الأخيرين.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

المطلب الأول: المتطلبات والقواعد الأساسية لبناء بطاقة الأداء المتوازن BSC

هناك عدد من القواعد أطلق عليها القواعد الذهبية الأساسية لتنفيذ بطاقة قياس الأداء المتوازن المعدلة، يمكن عرضها على النحو التالي:¹

- 1- ضرورة تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطاقة الأداء المتوازن المعدلة، مع وجوب أن يكون ذلك الدعم واضحاً لكل العاملين حتى يؤدي إلى التزام العاملين بالمقاييس.
- 2- يجب إدراك أنه لا توجد هناك حلول معيارية تناسب كل المؤسسات، نظراً لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المؤسسة.
- 3- يجب إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية المؤسسة إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة قياس الأداء المتوازن المعدلة، فعندما يتم تحديد الأهداف بشكل واضح واختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الإستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.
- 4- ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك لتشجيع على التحسين.
- 5- ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء، لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية ومقاييس نوعية.
- 6- يجب تحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز المؤسسات، ولا شك أن ذلك يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها وما يترتب عليه من إعاقة العمل الإداري.
- 7- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل في التنظيم، وذلك لإدراك التغيرات المستمرة،
- 8- ضرورة إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية، كي لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي للنظام.

¹ ثورة عزات أبو مارية، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2017-2018، ص ص45-46.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

9- ضرورة التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميم النظام أو تطبيقه، وهذا يمثل دافعا قويا للمسؤولين عن تطبيق النظام.

10- يجب أن تؤدي المؤشرات المعتمدة في بطاقة المؤسسة إلى تحقيق الأداء المتوازن المستدام.

المطلب الثاني: مراحل ما قبل القياس

الفرع الأول: خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن BSC

تبدأ عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا، حيث تبدأ بإستراتيجية المؤسسة، ثم تترجم هذه الإستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس عن طريق البطاقة، وفي ما يلي خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن¹:

أولاً: صياغة الرؤية الإستراتيجية: تولى المؤسسات أهمية كبيرة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل، أي تحديد الرؤية المستقبلية، حيث تختلف هذه الرؤية من مؤسسة لأخرى حسب أهداف وطموحات المؤسسة وإمكاناتها، فالرؤية تعطي انطباعاً عن الموقف الراهن، وإدراكاً لنوع البيئة التي ترغب المؤسسة في تكوينها خلال فترة زمنية معينة، كما تمثل الرؤية حالة تنبؤ لتشكل صورة معينة عن الأحداث والظروف المستقبلية أي التعبير عن موقف مستقبلي، وتقوم بطاقة الأداء المتوازن على رؤية شاملة مشتركة محددة واضحة من البداية، لأن الأهداف والمقاييس سيتم بناءها وصياغتها على ضوء تلك الرؤية، فهي بيان متناغم لإعطاء منهجاً حول ما ستكون عليه المؤسسة مستقبلاً، كما أن بناء الرؤية يركز على الشمولية والتكاملية، والسعي لتحقيق الترابط والتفاعل لأنشطة وعمليات المؤسسة، مع الاعتماد على عناصر القوة دائماً لتعزيز الأنشطة الأخرى.

ثانياً: تحديد الإستراتيجيات وبناء الأهداف: يتمثل جوهر هذه الخطوة في ترجمة رؤية المؤسسة إلى صورة ملموسة في شكل أهداف وإستراتيجية، وبالتالي تحقيق التوازن العام بين المجالات المختلفة، إذ تمثل الأهداف الأعمال التي يتوجب فعلها بمستوى عالي من الأداء لتحقيق إستراتيجية المؤسسة، وبالتالي تقود الأهداف جهود المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها، ولتحقيق أهداف المؤسسة لا بد من اختيار

¹ محمد ناصر خان، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة-، أطروحة دكتوراه، تخصص تدبير المؤسسات، علوم التدبير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التدبير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2020-2021، ص ص 107-119.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

الاستراتيجيات المناسبة لذلك، وكذلك لا بد من الاهتمام بعملية التصميم السليم لكل هذه الاستراتيجيات والتنفيذ الكفاء والفعال لها بما يؤدي إلى بلوغ الأهداف المرجوة.

تقوم الإستراتيجية على رؤية المؤسسة فهي تعمل على جعل الرؤية محددة بدرجة أكبر ومن ثم أسهل في الفهم من حيث تأثيرها في الممارسة الفعلية على المدى القصير مما يمكن الأفراد من فهمها والعمل من خلالها، ولكن صياغة الإستراتيجية عملية شديدة التعقيد وتستلزم قدرا كبيرا من المدخلات في صورة موارد وذلك بسبب تعدد المتغيرات التي يلزم دراستها، وتغيير الإستراتيجية كلما تغيرت البيئة المحيطة والقدرات الذاتية، لذلك يجب أن تكون هناك مرونة وتخطيط للطوارئ لاستيعاب الظروف الطارئة التي لم تكن في الحسبان، وعلى أي مؤسسة مراجعة استراتيجياتها كل فترة في الاجتماعات الدورية لمجلس الإدارة وتطوير وسيلة لتعليم وتعديل الإستراتيجية وذلك حسب ما تقتضيه الأحوال والظروف.

أما فيما يتعلق بتحديد الأهداف فهي تمثل سلسلة مترابطة من الرغبات المراد الوصول إليها، فالأهداف هي بدايات محددة قابلة للقياس وتمتاز أيضا بمجموعة من الخصائص تجعلها تتسم بالفاعلية، وتصاغ عادة بالاعتماد على حقائق ومتطلبات البيئة الخارجية وعلاقات القوى المحيطة كالحكومة، المنافسة... من خلال حسن فهم وقراءة هذه المتغيرات وتشخيصها من جهة، ومن جهة أخرى إمكانيات وموارد المؤسسة الداخلية وعلاقات القوى الداخلية كالإدارة العليا والعاملين... مع الأخذ بعين الاعتبار نظم القيم الذي يحكم المؤسسة.

ثالثا: تحديد عوامل النجاح الحاكمة: هذه الخطوة تعني تحديد الأولويات، بمعنى الانتقال من الوصف إلى المناقشة والحكم على أي العوامل مطلوب لنجاح المقاييس، وكذلك تحديد العوامل التي لها تأثير الأكبر على النتائج المنشود تحقيقها، ويعد تحديد عوامل النجاح الرئيسية خطوة مهمة جدا، ويقدم العديد من الفوائد جوهرها تفسير أهداف الأعمال فيما يتعلق بالإجراءات أو المبادرات المطلوبة من اجل تحقيق هذه الأهداف. فهذه المرحلة تعد أسلوبا فعالا لإشراك الإدارة العليا في تطوير استراتيجيه المؤسسة وتمكن من الربط بين إستراتيجية المؤسسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

رابعا: تحديد مؤشرات القياس: يتم في هذه الخطوة تحديد مؤشرات القياس أو المقاييس التي ستستخدم في العمل لاحقا، حيث يتم اختيار مقياس لكل هدف من الأهداف وذلك لمعرفة مدى

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

التقدم في تحقيق تلك الأهداف خلال الفترة، كأن تستخدم طريقة العصف الذهني في توليد الأفكار، بحيث ترفض أي فكرة في البداية لتأتي عملية التحديد والترتيب حسب أولوية المقاييس الأكثر فاعلية.

في هذا الشأن تقوم المؤسسة بترجمة جميع الأهداف الإستراتيجية الموجودة في الخريطة الإستراتيجية إلى مقاييس يمكن من خلالها تتبع تنفيذ الأهداف، وهذا من أجل الحصول على معلومات عن التنفيذ الفعلي، وبالإضافة إلى ذلك تساهم مقاييس الأداء بتحديد مسؤوليات كافة الأقسام والمراكز في المؤسسة، وليس من السهل على المؤسسة إيجاد العلاقة بين السبب والنتيجة وخلق التوازن من خلال المقاييس المختلفة، لذلك فإن التحسينات القصيرة الأمد لا يمكن أن تتعارض مع الأهداف الطويلة الأمد والمقاييس في المحاور المختلفة يجب أن تدعم الرؤية الشاملة والإستراتيجية الكلية.

تعتبر خطوة تحديد المؤشرات مكملة للخطوات السابقة ورابطة للخطوات اللاحقة، وضرورية للمؤسسة التي تعتمد أسلوب بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب عمل فعال لترجمة رسالة المؤسسة واستراتيجياتها إلى مؤشرات أداء مرغوبة على كافة المستويات، تساعد المؤسسات في تحقيق النتائج المرغوبة.

خامسا: تحديد وتطوير خطة العمل: يتطلب نجاح المؤسسة على ترابط مختلف الأنشطة والعمليات بداية من التوجيهات العامة للإستراتيجية، نزولا إلى المداخل التفصيلية في وضع الموازنة وتخصيص الموارد بشكل كفاء وفعال، كما أن خطوات بطاقة الأداء المتوازن في ظل التخطيط الاستراتيجي الفعال مرتبطة ومتسلسلة ومكاملة لبعضها البعض، لذلك تأتي هذه الخطوة والتي جوهرها وضع الأهداف والمبادرات حيث تسمى أيضا بمستهدفات الأداء والمبادرات

تعرف مستهدفات الأداء بأنها تلك المستويات المستهدفة من الأداء المطلوب بناء على مقاييس الأداء المحددة، أي أنها تمثل النتائج المرغوبة لقياس الأداء، لذلك فهي تحت على الأداء بأفضل صورة وتعطي الموظفين المرونة والإمكانية في الانجاز للوصول إلى المستوى المستهدف، فالأهداف هي التي تبين للمؤسسة أنها تسير في المسار الصحيح قبل فوات الأوان، فعملية تحديد الأهداف تمثل تحديا كبيرا أمام المؤسسة خاصة في ظل نقص المعلومات والبيانات، إذ أن هناك

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

مجموعة من المصادر التي يتم الاعتماد عليها عند وضع وتحديد الأهداف المستهدفة، وتمثل فيما يلي:

- **الموظفين:** باعتبارهم الأقرب إلى مختلف العمليات والأنشطة والربائن فهم الأقدر والأفضل لتقديم المعلومات.
 - **الاتجاهات وموقف المؤسسة:** يساعد تحليل ودراسة الاتجاهات في معرفة التأسيس للوضع الحالي والتنبؤ بما سيحدث إذا ما توفرت البيانات للمرحلة اللاحقة، وهذا الأمر يساعد في تصور مستويات الأداء المستقبلي وكيفية الارتقاء بها في ضوء حسابات دقيقة للتطور المستقبلي.
 - **الدعم التنفيذي:** من الضروري وضع التنفيذيين وإطلاعهم على الصورة العامة ومراحل وضع الأهداف المستهدفة ليتقاسموا مع الإدارة العليا رؤية المستوى المطلوب من الأداء للنجاح.
 - **التقييمات الداخلية والخارجية:** يعتبر إجراء تقييم داخلي وخارجي ضروري لمعرفة نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات، لتزويد الإدارة بالمعلومات الكافية لتحديد الأهداف المناسبة لتعظيم الفرص وتقليل التهديدات.
 - **ردود الفعل من العملاء وأصحاب المصالح:** ترد المعلومات من الربائن والتي يمكن استخدامها في تحديد الأهداف المستقبلية، كما يمكن الحصول على المعلومات من كل المتعاملين مع المؤسسة بشكل دقيق من خلال الاتصال المباشر أو غير المباشر.
 - **وسط الصناعة:** هناك بعض الجمعيات الصناعية أو التجارية تتابع أعمال المؤسسات في قطاع معين وتملك معلومة قيمة، الأمر الذي يجعلها من مصادر المعلومات، ويجعل المؤسسة مجبرة على الأخذ بعين الاعتبار أداء القطاع الذي تنشط فيه.
 - **القياس (المقارنة المرجعية):** تعتبر عملية دراسة المؤسسات الأفضل في نفس القطاع ومحاولة محاكاة نتائجها والاستفادة منها طريقة فعالة إلى حد ما، مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الموجودة بين المؤسسة الرائدة والمؤسسات الأخرى.
- أما فيما يخص المبادرات فبعد ترجمة الأهداف (مستهدفات الأداء) إلى مقاييس تأتي خطوة أخرى من شأنها ترجمة أهداف المؤسسة إلى واقع ودفعها إلى الأداء الأفضل، وهي خطوة تحديد المبادرات والتي هي عبارة عن مشاريع أو أنشطة أو برامج محددة تتبناها المؤسسة لتسهيل عمليات التنفيذ والانجاز على المستويات التنظيمية، كبرامج إدارة العلاقات مع الربائن، برامج

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تطوير الجودة... فالمبادرات هي التدابير التي تجرب المؤسسة ما يجب التفوق فيه من اجل تنفيذ الإستراتيجية وكيف يتم قياس هذا التقدم، وهناك أربع خطوات تقود لوضع المبادرات الإستراتيجية، وهي:

- إجراء جرد لجميع المبادرات الحالية داخل المؤسسة.
- وضع خريطة تلك المبادرات ومواءمتها مع أهداف إستراتيجية المؤسسة.
- النظر بجدية في القضاء على المبادرات غير الإستراتيجية وتطوير مبادرات بديلة عنها.
- إعطاء الأولوية للمبادرات الإستراتيجية الملائمة لطبيعة الأهداف.

كما تمتاز هذه المبادرات بكونها قابلة للتنفيذ والقياس، وملكيته وسهولة تحديد المسؤولية الرئيسية عن تحقيقها.

الهدف من هذه المرحلة هو تجميع مجموعة صغيرة نسبيا من المبادرات الإستراتيجية والتقليل من المبادرات التي لا تتوافق مع إستراتيجية المؤسسة، إذ تستلزم المبادرات تخصيص الأموال ووقت الموظفين واهتمام الإدارة العليا ولا يستلزم كل هدف من الأهداف الإستراتيجية وضع مبادرات لذلك وجب التركيز على الأولوية والأهم.

سادسا: تحديد الأفعال التنفيذية: تتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب تنفيذها لتحقيق الأهداف، والانتقال من الخطة إلى الواقع، الأمر الذي يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتدعيم البرامج، الثقافة... ويراعى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضا أنها تؤثر في كل من العاملين والمديرين بالمؤسسة وتتأثر بهم.

ففي هذه المرحلة تتم عملية تقييم شاملة للخطة الإستراتيجية في آخر كل سنة، للتأكد من أن العمليات تسير حسب ما خطط له، حيث تقسم الخطة الإستراتيجية إلى أقسام موزعة على سنوات الخطة، حيث توضع خطة السنة الأولى وتظهر فيها الأهداف قصيرة المدى التي يتم تحديدها والتي تقود إلى الغايات والتي يمكن قياسها.

وتهتم المؤسسات بشكل كبير بعمليات ومراحل تطوير الخطة الإستراتيجية باتجاهاتها العامة وتلك الأنشطة المتعلقة بوضع الموازنات للعمليات المختلفة، إذ عرفت الموازنة على أنها "تعبير رقمي عن خطط وبرامج الإدارة التي تتضمن كل العمليات والنتائج المتوقعة في فترة زمنية

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

مستقبلية". إذ تحاول المؤسسات إيجاد آليات فعالة للربط بين الإستراتيجية والموازنة، الأمر الذي يتجسد عن طريق بطاقة الأداء المتوازن.

سابعاً: المتابعة والتقييم: من الضروري أن تتبع المؤسسة بصورة متصلة الاهتمام بالمقاييس لكي تحقق وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة، ولتحقيق هذا الغرض ستكون الاستعانة بحلول تكنولوجيا الاتصالات المناسبة ضرورية لتسهيل إعداد التقارير وجمع البيانات، ومن المهم أيضاً أن تستخدم المقاييس في جميع أنحاء المؤسسة وفي العمليات اليومية للإدارة، فإذا وفرت بذلك الأساس لجدول الأعمال اليومي لكل وحدة ستكون لها وظيفة طبيعية من أعمال إعداد التقارير والرقابة الحالية من خلال تأثيرها على العمليات اليومية، ولذلك فإن خطة التنفيذ ينبغي أن تحتوي على قواعد وأساليب مقترحة لضمان تحول تسجيل درجات قياس الأداء المتوازن إلى جزء من العمل اليومي للشركة، وينبغي أن تظل المقاييس المختارة ولاسيما من أجل رقابة قصيرة المدى مطروحة على بساط البحث وأن يتم استبدالها في الحالات المناسبة بأخرى جارية بدرجة أكبر.

ولا يمكن اعتبار استخدام المقاييس مكتملاً إلا عندما يصبح المقياس جزءاً ديناميكياً عاملاً من الحياة اليومية للمؤسسة ويستلزم عمل المقياس كأداة للرقابة الإدارية المستمرة بدل العناية الفائقة وجهود التحسين المستمرة.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن BSC

- ترجع صعوبة تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن إلى مجموعة من الصعوبات وهي كما يلي:¹
- الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى شلل كامل في العملية.
 - صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد، بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الإستراتيجية.
 - إن إغفال المؤشرات غير المالية عند تقييم أداء المسيرين والعمال سيجعلهم يركزون أكثر على ما يبين أدائهم عند التقييم، ويقلصون من أهمية هذه المؤشرات.
 - إن التوقعات الخاصة ببطاقة الأداء المتوازن مرتبطة بصفة مباشرة أو غير مباشرة بمصالح الأطراف المتعاملة مع المؤسسة كالمستثمرين، العمال، الزبائن... وتقصى بعض المؤسسات القدرة على التأثير على مفهوم الإستراتيجية وتطبيقها.

¹نعيمه يحيوي، خديجة لدرع، مرجع سبق ذكره، ص84.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

وهناك من يرى أن هذه التحديات تتمثل في:¹

- نقص المعرفة عن بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء أو عدم المعرفة بمزايا هذا النموذج.
- يحتاج إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن إلى رؤية مشتركة لإستراتيجية متفق عليها، لذلك قد لا تكون هناك رؤية متفق عليها، أو إذا اتفق عليها قد لا تكون واضحة لكل المستويات الإدارية.
- صعوبة تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد مختلفة لذا يجب على الإدارة أن تحدد الأهداف الثانوية التي تمثل المواجهات للأداء وفقاً للأهداف الأساسية.
- صعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل.
- عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء حيث أن وجود هذه المقاييس مهم لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ وبالتالي فإن عدم وجود مقاييس لقياس متغير ما يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على توجيه أداؤها.

المطلب الرابع: الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن BSC

وجهد العديد من الانتقادات لبطاقة الأداء المتوازن، ومن أهمها:²

- ينتج عن الخلط بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في بطاقة الأداء المتوازن توفر كم هائل من المعلومات تفوق طاقة المديرين وتتسبب في تشتت الجهود على أهداف متعددة مما ينقص من فاعلية هذه البطاقة.
- عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء، حيث أن وجود هذه المقاييس مهم لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ.
- العلاقة المتداخلة بين جوانب بطاقة الأداء المتوازن.
- بطاقة الأداء المتوازن التقليدية غير فعالة لاستدامة الشركات.
- عدم وجود تكامل بين إجراءات المستويات العليا والمستويات التشغيلية.
- عملية وضع المقاييس وتحديدتها في بطاقة الأداء المتوازن معقد جداً.
- صعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل.
- بطاقة الأداء المتوازن تحمل البعد الزمني.

¹ احمد يوسف دويدين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، المجلد التاسع، العدد الثاني، 2009، ص 10.
² نورة عزات أبو مارية، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2017-2018، ص 53-55.

خاتمة الفصل الأول:

تحتوي بطاقة الأداء المتوازن رؤية شاملة للمؤسسة مترجمة لعدة استراتيجيات ترتبط بتحقيق مجموعة أهداف مع بعضها البعض، التي ترتبط هي الأخرى بجملة من المؤشرات التي تترجم أداء المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، والموزعة على أربعة أبعاد أساسية مرتبطة بعلاقات السبب والنتيجة والمذكورة سابقاً. فالتوجه الجديد الذي أظهرته بطاقة الأداء المتوازن في استخدام مقاييس الأداء غير المالية وسد الفجوة الناشئة عن استخدام المقاييس المالية فقط في قياس وتقييم الأداء، بسبب محدودية قدرتها على قراءة التوجهات المستقبلية للمؤسسات الاقتصادية، مما يجعل من بطاقة الأداء المتوازن فلسفة إدارية تحقق أهداف المؤسسة الإستراتيجية من خلال تقييم أدائها المالي والتشغيلي والاستراتيجي، وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية وبالمرور على مجموعة من الخطوات التي تساعد على ذلك.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للدراسة

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

سنقوم في هذا الفصل بمحاولة دراسة كيفية تصميم ووضع بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة من أدوات مراقبة التسيير بشركة التوضيب وفنون الطباعة بـ برج بوعريريج والتي تعتبر من المؤسسات الرائدة في الولاية، وللوقوف على الموضوع ميدانيا تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة محل الدراسة - مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة

EMBAG برج بوعريريج

المبحث الثاني: تصميم ووضع بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة

EMBAG برج بوعريريج

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

تعتبر طباعة الورق من الأشياء الضرورية للدول خاصة الدول الفكرية النامية، وتعد مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG من ابرز المؤسسات على المستوى الولائي التي تزود المنطقة بالورق، وللتعرف أكثر على هذه المؤسسة تم التطرق في المطلب الأول إلى نشأة ونشاط المؤسسة، وفي المطلب الثاني إلى أهداف وإمكانيات هذه المؤسسة، وإلى الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة في المطلب الثالث.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

المطلب الأول: نشأة مؤسسة EMBAG

ظهرت الشركة الوطنية للصناعات السيلولوزية بموجب الأمر رقم 68/11 المؤرخ في 27 جانفي 1968، تمت إعادة هيكلتها وتغيير اسمها إلى: الشركة الوطنية للتوضيب وفنون الطباعة بالورق والورق المقوى اختصارا(EMBAG). بمقتضى المرسوم رقم، 192/85 الصادر بتاريخ 23 جويلية 1985، وهي تسعى في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية إلى استغلال وتنمية نشاطات إنتاج العجين السيلولوجي وورق العنب، وكذا الورق السميك والمنتج وتحويله إلى صناعات تامة ونصف مصنعة.

وفي سبتمبر 1998 تحول إلى المصنع الصناعي للورق والسيلولوز بطاقة إنتاجية قدرها: 300.000 طن سنويا ورقم أعمال قدره: 6.5 مليار دينار جزائري.

ويتوفر المجمع على سبعة فروع مستقلة ومؤسسة للتسيير تحوي أربع مركبات لإنتاج العلب وشبكة لتوزيع المنتجات الورقية وشبكة للورق المسترجع والمستعمل.

تقع الشركة الوطنية للتوضيب وفنون الطباعة بالمنطقة الصناعية برج بوعريريج على بعد "1" كلم جنوب المدينة على الطريق الوطني رقم "45" الرابط بين برج بوعريريج وولاية المسيلة وتربع على مساحة قدرها 28 هكتار، 7.5 منها مغطاة، وتم إنشائها من طرف المؤسسة الايطالية "INGEGO" حيث انطلقت الأشغال في 11 ماي 1975، وانتهت في 20 أوت 1979، وقد قامت الشركة المنجزة بتشغيل الوحدة فعليا في عملية النتاج يوم 11 جانفي 1979، ويتمحور نشاط الوحدة فعليا في تلبية السوق الوطنية من أكياس ومواد التغليف الخاصة بالمواد الغذائية، والصيدلانية والتجميل.... الخ، ولقد تحصلت الشركة على

شهادات ISO وهي كالتالي:

شهادة اعتماد معيار البيئة 2015-14001 ISO، شهادة إدارة الجودة 2015-90001 ISO، شهادة أنظمة إدارة الصحة والسلامة المهنية. 2018-45001 ISO

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

إلى جانب هذا تستغل المؤسسة الفضلات من الورق في إنتاج بعض المنتجات الثانوية كالصور واليوميات الإشهارية... الخ

ومن أهم نشاطات المؤسسة، التعامل مع المؤسسات التي يربط نشاطها بها ونذكر على سبيل المثال: المؤسسة الوطنية للاسمنت ومشتقاته SNMC والمؤسسة الوطنية للحبوب SOMPAC، وتشغل المؤسسة 315 عاملا، والجدول التالي يوضح توزيع مستخدميها:

الجدول رقم 05: توزيع مستخدمي شركة EMBAG خلال الثلاث سنوات الأخيرة – 2019

المجموع	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	الإطارات		
160	93	55	12	عمال دائمين	الإنتاج
1	0	0	1	عمال مؤقتين	
93	35	32	26	عمال دائمين	أعمال الصيانة والدعم
4	3	0	1	عمال مؤقتين	
53	24	1	28	عمال دائمين	الإدارة
4	1	1	2	عمال مؤقتين	
315	156	89	70		المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة التوضيب والطباعة

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

المطلب الثاني: نشاط وأسواق مؤسسة EMBAG

الفرع الأول: نشاط المؤسسة

مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة هي مؤسسة عمومية متخصصة في تحويل الورق بأصنافه وطابعته وتملك ثلاثة خطوط للإنتاج وهي:

الخط الأول: أكياس كبيرة الحجم

الخط الثاني: أكياس متوسطة وصغيرة الحجم

الخط الثالث: العلب المطوية

أولاً: منتجاتها

الجدول رقم 06: منتجات المؤسسة لثلاث سنوات الأخيرة

2021	2020	2019	السنوات المنتوج
50698870	57626900	61978830	أكياس كبيرة الحجم
7797880	7814700	11761000	أكياس متوسطة وصغيرة الحجم
71421876	64393590	70389500	علب مطوية
129918626	129835190	144129330	المجموع

المصدر: وثائق المؤسسة

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

ثانياً: مبيعاتها

جدول رقم 07: مبيعات المؤسسة لأربع سنوات الأخيرة

2021	2020	2019	السنوات المنتوج
52517437	58908550	60781310	أكياس كبيرة الحجم
7852780	8494100	8412100	أكياس صغيرة ومتوسطة
72962746	62669130	70708249	علب مطوية
133332963	130071780	139901659	المجموع

المصدر: وثائق المؤسسة

الفرع الثاني: أسواق ومنافسين المؤسسة

أولاً: أسواق المؤسسة: تسوق المؤسسة منتجاتها حسب النوعية وهي كما يلي:

- أكياس كبيرة الحجم: وتسوق إلى شركات الإسمت ومشتقاته، شركات تغذية الأنعام وشركات مواد البناء.
- أكياس صغيرة ومتوسطة الحجم: تسوق إلى الموزعين الخواص، زبائن مختصين في تعليب وتغليف المواد الغذائية.
- العلب المطوية: أهم زبون هو شركة "صيدال"، تأتي بعدها مؤسسات مختصة في صناعة مواد التطهير والنظافة بالإضافة إلى مؤسسات مختصة في صناعة المواد الغذائية

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

ثانيا: أهم المنافسين للمؤسسة

● الأكياس كبيرة الحجم:

ـ على مستوى الولاية: مجمع مهساس.

ـ خارج الولاية: شركة خاصة في ولاية تيزي وزو وبسكرة .

● الأكياس الصغيرة ومتوسطة الحجم:

ـ على مستوى الولاية: لا توجد منافسة

ـ خارج الولاية: المنافسة منتشرة عبر كافة التراب الوطني

● علب مطوية:

ـ على مستوى الولاية: لا توجد منافسة

ـ خارج الولاية: هناك عدة منافسين على مستوى التراب الوطني بالجزائر العاصمة

وهما: GENERALE EMBALLAGE

وأیضا هناك عدة شركات خاصة.

ورغم المنافسة الشرسة الموجودة في السوق والتي يغلب عليها طابع اللاشعرية (بيع

بضائع بدون فاتورة، التهرب من الدفع الضريبي والجبائي)

وغيرها من التصرفات التي تصدر بالأخص من القطاع الخاص في الوقت التي تخضع فيه

المؤسسة لقوانين الدولة، تبقى بذلك المؤسسة رائدة في مجال التغليف خاصة من حيث

الجودة والأسعار المعمول بها وكدليل على ما سبق ذكره فالشركة متحصلة على

شهادة ISO 90001-2015 والتي تقر بجودة المؤسسة.

المطلب الثالث: أهداف مؤسسة EMBAG

نظرا لما تكتسبه عملية التوضيب من أهمية في تطوير معظم القطاعات الاقتصادية الوطنية فان الشركة

تسعى للاهتمام بالمواد الأولية المتاحة على الصعيد الوطني متوفرة خاصة بالهضاب العليا، وتهدف أيضا

للقضاء على التبذير باستعادة فضلات الإنتاج من الورق والاستفادة من الأوراق القديمة، اعتمادا على

أرشفة الإدارات العمومية، وأوراق التوضيب المستعملة والجرائد والكراريس القديمة، كما تهتم المؤسسة

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

بتطوير نوعية التغليف بشكل يلاءم مع كل منتج نظرا للدور الذي يلعبه التغليف في رواج السلعة، حيث إغراء المستهلك يؤدي إلى سهولة تسويق المنتج.

تسعى الشركة الوطنية للتوضيب وفنون الطباعة في إطار مخطط التنمية إلى:

- توفير مناصب الشغل.
- تحقيق النوعية الإنتاجية.
- توفير المواد الاستهلاكية.
- منافسة المنتجات العالمية وجلب العملة الصعبة.
- تحقيق الإدماج الاقتصادي الوطني ورفع قيمة الإنتاج الوطني.
- إدخال التكنولوجيا.
- تأهيل اليد العاملة بالتكوين.
- أن تكون الأفضل من حيث الجودة والمعاملة.
- الذهاب إلى التصدير.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة EMBAG

تنقسم المؤسسة لعدة مديريات ومصالح تسهر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومذكر من هذه المديريات:

1- **المديرية العامة:** تقوم بالتنسيق والمتابعة بين المديريات من خلال تسطيرها إلى سياسة عامة واستراتيجيات العمل لبلوغ الأهداف المسطرة ومهمتها الأساسية الإشراف العام على مختلف نشاطات الوحدة، وتنسيق بين مختلف الدوائر لضمان السير الحسن للمركب كما تعتبر همزة وصل بين المديريات الأخرى والمدير العام والتي تتكون من: مراقبة التسيير، ومجلس الإدارة والأمن.

2- **مديرية التجارة:** وتمثل مركز حساس في المؤسسة لكونها همزة وصل بين الزبون والمصالح الإنتاجية، فهي تستلم الطلبات من الزبائن وتقوم بتحويلها إلى المصالح الإنتاجية لتستلمها

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

فيما بعد كمواد مصنعة وجاهزة لتحول إلى الزبائن، وفي نفس الوقت فهي تسهر على توفير الجودة والسماع المستمر لشكاوى الزبائن واقتراحاتهم وذلك لضمان عملية تحسين المنتج باستمرار، كما تقوم بجلب الأموال المتحصل عليها من عملية البيع وتحويلها إلى مديرية المالية، بالإضافة إلى التسويق بعملياته من إشهار وتوزيع وتتكون من دائرة بيع الأكياس ودائرة بيع العلب ومصلحة البيع.

3- **مديرية الإنتاج:** هي التي تترجم طلبات الزبائن إلى منتجات عن طريق تحويل المواد الأولية إلى مواد مصنعة وتتم هذه العملية على مستوى الورشات عن طريق برمجة الآلات المسخرة لأنجاز مختلف الطلبات في الآجال المحددة، وتضم نشاطين أساسيين هما:

- تحقيق الإنتاج من خلال إشرافها على جميع خطوط الإنتاج.
- الصيانة من خلال إشرافها على مصالح الصيانة المختلفة.

4- **مديرية التموين:** هي القاعدة الأساسية التي تتركز عليها مصلحة تسيير المخزونات بحيث تقوم بتوفير طلبات مديرية الإنتاج وهي توفر المواد الأولية وما يرافقها من مواد كيميائية وغيرها اللازمة للعملية الإنتاجية، إضافة إلى ضمان النقل من وإلى المؤسسة وتنقسم إلى دائرة التموين ومصلحة تسيير المخزونات.

5- **مديرية المواد البشرية:** هي مديرية تهتم بشؤون العاملين وتسهر على الاستعمال العقلاني لليد العاملة وتسعى إلى تحقيق ظروف عمل جيدة وتحسينها باستمرار، بالإضافة إلى بعض الوظائف والمهام الأخرى كالاستقطاب، الاختيار، التعيين، التكوين..... الخ وتتكون من مصلحة التوظيف والتكوين ومصلحة المستخدمين وقسم الأجور

6- **مديرية المالية والمحاسبة:** هي القلب النابض للمؤسسة حيث تترجم كل عمليات الإنتاج والبيع إلى الأموال تسدد بها تكاليف المنتجات، استلام المبالغ المالية المقابلة للمنتجات المقدمة أو هي التي توفر الجانب المالي الذي يضمن السير الحسن للمؤسسة، تنقسم إلى دائرة المحاسبة العامة، دائرة المحاسبة المالية.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

7- المديرية التقنية: هي المديرية التي تقوم بإصلاح الآلات والمعدات الإنتاجية وصيانتها بالكيفية التي تتضمن العملية الإنتاجية إضافة إلى خدمات أخرى تقدمها المؤسسة مثل إصلاح العطل الكهربائي والميكانيكي وتوزع إلى خمسة مصالح:

- مصلحة الخدمات.
- مصلحة الكهرباء.
- مصلحة الميكانيك.
- دائرة الصيانة.

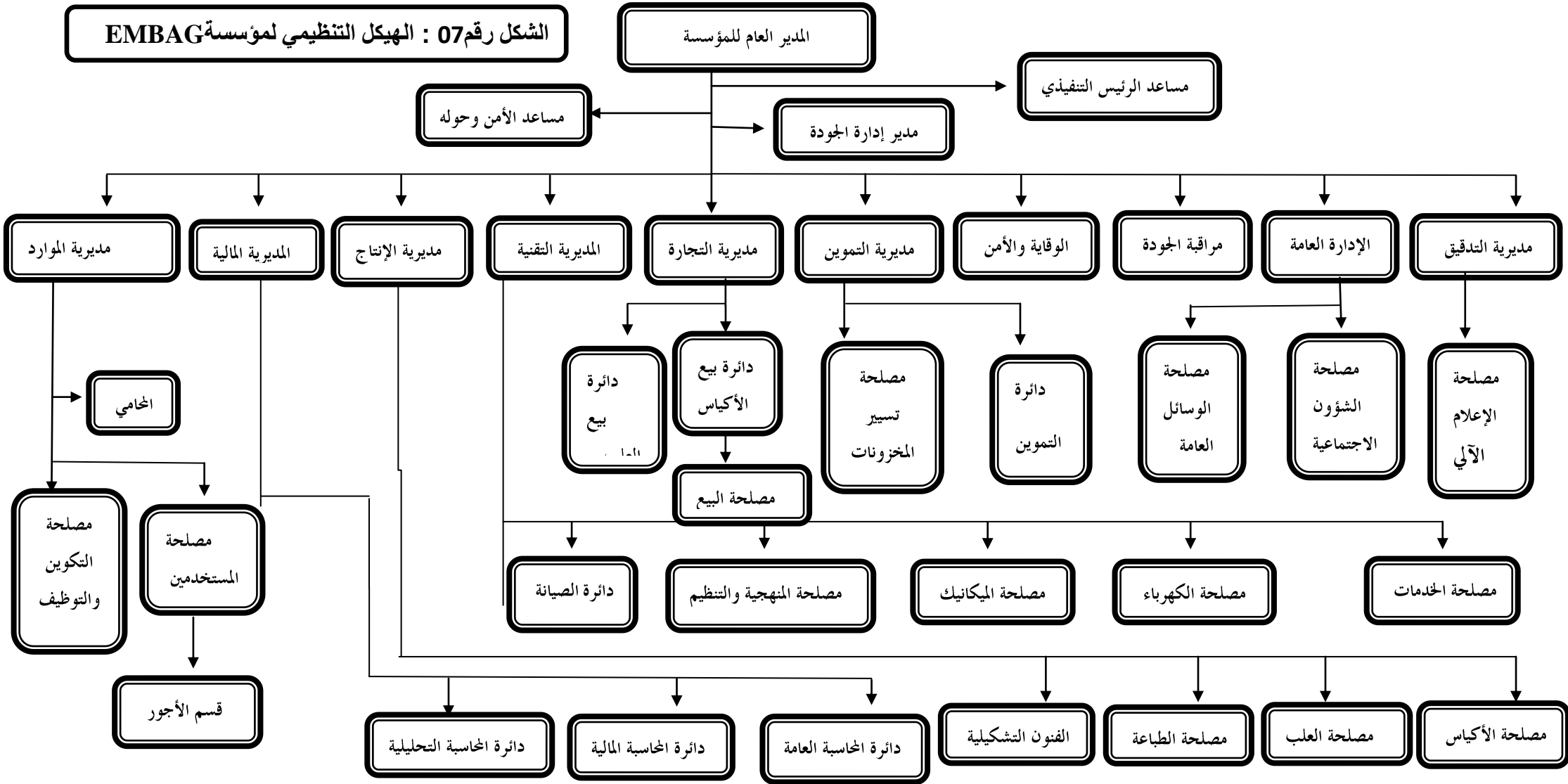
8- مراقبة النوعية: تقوم بمراقبة مدى جودة المادة الأولية سواء كانت مستوردة أو محلية، كل المواد المستهلكة على النطاق الواسع كما يحق لها قبول أو رفض أية مادة كانت، تتمثل حدودها أيضا في خدمات ما بعد البيع.

9- مديرية التدقيق ومراقبة التسيير وأنظمة المعلومات: تقوم بتسجيل كل المعلومات ومعطياتها وأنواعها، إن الحاسوب من شأنه ضبط كل الحسابات كالأجرة، المخزون، المبيعات، المشتريات في ظروف جد قصيرة، وتعمل على تحرير معاملات الوحدة.

10- مصلحة الأمن: وهي تسهر على سلامة وامن الوحدة وهي مجهزة بالوسائل الضرورية كما تحتوي على فرقة التدخل السريع ضد الحرائق. والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة وفروعها.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

الشكل رقم 07 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة EMBAG



المصدر: وثائق من المؤسسة

المبحث الثاني: تصميم ووضع بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة التوضيب و فنون الطباعة

EMBAG بـرج بوـعريريج

في هذا المبحث سنتطرق إلى تصميم ووضع بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة بـرج بوـعريريج من خلال الاعتماد على رسالة ورؤية المؤسسة ثم سنحدد أهدافها الإستراتيجية بالاعتماد على نقاط الضعف والتهديدات في المؤسسة.

المطلب الأول: أسلوب وأداة الدراسة

الفرع الأول: أسلوب الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات وهما:

أولاً: المصادر الأولية

لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال استجواب كأداة رئيسية للبحث صمم خصيصاً لهذا الغرض تم تقديمه لموظف إداري في المؤسسة بمنصب مراقب التسيير، إضافة إلى إجراء مقابلات شخصية مع بعض الموظفين في المؤسسة.

ثانياً: المصادر الثانوية

اتجه الباحث لمعالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، المقالات والتقارير، الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

الفرع الثاني: أداة الدراسة

تم إعداد استجواب حول مشروع صياغة رسالة ورؤية المؤسسة، تكون الاستجواب من ستة عشر سؤال حول نشاط المؤسسة، إمكانيات المؤسسة، موارد المؤسسة، عملاء المؤسسة... إضافة إلى أربعة جداول تضمنت على نقاط القوة والضعف التي تمتلكها المؤسسة والفرص والتحديات التي تواجهها في البيئة الخارجية.

المطلب الثاني: ضبط الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة

إن امتلاك مؤسسة لرؤية ورسالة واستراتيجيات وأهداف تسيير عليها أصبح من الضروريات التي تعمل عليها المؤسسات وتسعى لتحقيقها ولكن أغلبها تفشل في تطبيقها بسبب عدم وضوحها، وبالنظر لمؤسسة التوضيب و فنون الطباعة نجد أنها لا تمتلك رؤية ورسالة واضحة مع انه لديها أهداف تسعى لتحقيقها لتكون رائدة في مجالها، ولهذا يجب عليها صياغة رسالة ورؤية واستراتيجيات واضحة ومدروسة لتكون أكثر نجاحاً في مجالها، وبالنظر لغياب الرؤية والرسالة لمؤسسة التوضيب و فنون الطباعة فسنحاول صياغتها تبعاً لأهدافها التي وضعتها المؤسسة مما يسمح لنا وضع وتصميم بطاقة الأداء المتوازن.

أولاً: الرؤية المقترحة

على ضوء الأهداف المحددة من طرف معظم المؤسسات التي تتبع رسالة ورؤية وأهداف واضحة ومن خلال الأهداف الموضوعية من طرف مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة برج بوعرييرج يمكننا اقتراح الرؤية على الشكل التالي:

"نحو أن نكون الأفضل في مجال التوضيب وفنون الطباعة"

تتميز الرؤية بكونها تمثل الطموحات المستقبلية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وهي الصورة الذهنية التي تحاول المؤسسة بنائها على نفسها في المستقبل البعيد في إطار الموارد المتاحة لها وكما كانت واضحة وبسيطة كانت قادرة على جذب الأطراف ذات المصالح.

ثانياً: الرسالة المقترحة:

إن أهداف مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة تتركز على أن تكون الرائدة في مجالها وان تحقق جميع أهدافها الحالية والمستقبلية ووجود الرسالة في أي مؤسسة ضروري لأنه يحدد وجهتها ومن خلال الأهداف التي تضمنت المؤسسة اعتمادنا الرسالة الآتية لمؤسسة التوضيب والطباعة برج بوعرييرج:

" مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة مؤسسة تقوم بتحويل الورق إلى أكياس والكارتون إلى علب وعلب مقوى،تتم بالعمل ضمن فريق واحد من خلال السعي إلى تحقيق الريادة في المجال وتوسعة نشاطها لإشباع السوق المحلية وتهدف إلى الذهاب إلى التصدير وجعل علامة EMBAG علامة مسجلة وان تكون الأفضل من حيث الجودة والمعاملة."

ثالثاً: القيم:

مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة كباقي المؤسسات تحتوى على مجموعة من القيم السائدة وغير السائدة فيها ونرتبها في العناصر التالية:

- روح المسؤولية: حيث يحاول الأفراد في المؤسسة الالتزام بمسؤولياتهم تجاه مناصبهم وتجاه المؤسسة لأنها طريق نجاحهم.
- روح الفريق: يسعى الأفراد للعمل معا لتحقيق الأهداف المشتركة في المؤسسة.
- الجودة: بحيث تعتبرها مقياس للتميز وخلو العيوب في مجالها.

- الشفافية في العمل: تسعى من خلالها إلى النزاهة والمصداقية التامة فيها.
- روح التنافس: بحيث تسعى أن تكون الأفضل من حيث الجودة في منتجاتها.
- حب الشركة والمحافظة عليها: تسعى لتنمية الاحترام والتسامح لحب الشركة والعمل فيها بكل مصداقية لتحقيق الأهداف.

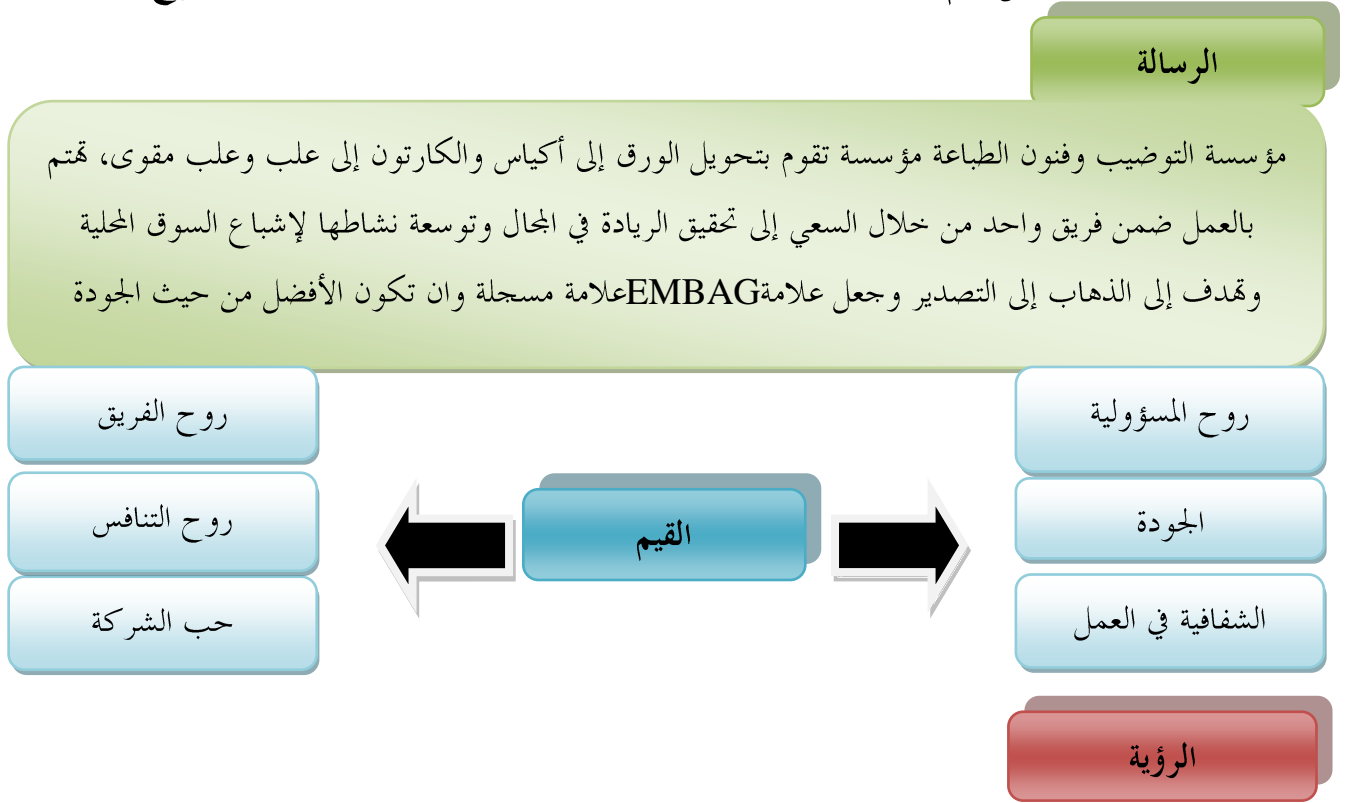
رابعاً: الأهداف الكبرى:

من خلال ما تم التوصل إليه في دراستنا نجد أن المؤسسة وضعت عدة أهداف مسطرة تسعى لبلوغها وتحقيقها وهي كالاتي:⁶³

- الهدف الأول: تغطية السوق المحلية من احتياجات التغليف.
- الهدف الثاني: الاستغناء عن الاستيراد.
- الهدف الثالث: زيادة الناتج الوطني المحلي.
- الهدف الرابع: فتح مناصب شغل وبالتالي القضاء على البطالة.
- الهدف الخامس: تأهيل اليد العاملة بالتكوين.
- الهدف السادس: أن تكون الأفضل من ناحية الجودة والمعاملة.
- الهدف السابع: الذهاب إلى التصدير.
- الهدف الثامن: إدخال التكنولوجيا.
- الهدف التاسع: جعل EMBAG علامة مسجلة.

⁶³ إجابة استجواب من طرف مراقب التسيير في مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG الذي أعده الطلبة انظر الملحق رقم (1)

الشكل رقم 08: بيان رسالة مؤسسة التوضيب و فنون الطباعة EMBAG المقترح



نحو أن نكون الأفضل في مجال التوضيب وفنون الطباعة

تسعى المؤسسة إلى:

- تغطية السوق المحلية من احتياجات التغليف.
- الاستغناء عن الاستيراد.
- زيادة الناتج الوطني المحلي.
- فتح مناصب شغل وبالتالي محاربة البطالة.
- إدخال التكنولوجيا.
- تأهيل اليد العاملة.
- أن تكون الأفضل من ناحية الجودة والمعاملة.
- الذهاب إلى التصدير.
- جعل EMBAG علامة مسجلة.

المصدر: من إعداد الباحثين

المطلب الثالث: تطوير وبناء بطاقة الأداء المتوازن

إن عملية صياغة الإستراتيجية تكون معقدة وتتطلب دراسة عميقة للعديد من الجوانب والمتغيرات، وهناك العديد من الباحثين الذين يرون أن عملية إعداد وصياغة الإستراتيجية تكمن في التعرف على سبل تحقيق الأهداف في ظل البيئة التي تعيشها المنظمة، فالقيام بعملية تشخيص أداء مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة يسمح بمعرفة وتحليل المتغيرات المحيطة بها وتحديد مجالات التغيير والبدائل اللازمة للتعامل معها.

الفرع الأول: اختيار منظورات بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG

تتركز فلسفة الأداء المتوازن على رؤية الأداء من منظورات أربعة وهي: منظور التعلم والنمو، منظور العمليات الداخلية، منظور العملاء والمنظور المالي.

أولاً: منظور التعلم والنمو

يعتبر محور التعلم والنمو من أهم المحاور في بطاقة الأداء المتوازن فهو أساس المحاور الأخرى إذ يحاول الإجابة على التساؤلات المرتبطة بالمهارات والكفاءات التي يجب أن تتوفر في موظفين مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة لتحقيق أهدافها، وهل تمتلك المؤسسة المناخ الملائم لذلك؟ فنجاح مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة مرتبط بالتحكم الجيد والدقيق في هذا المجال الذي يتضمن تطوير رأس المال البشري من موظفين وعملاء من خلال تنمية قدراتهم كذلك تنمية رأس المال المعرفي بتوفير نظام معلوماتي متطور للارتقاء بنوعية المنتجات في المؤسسة، كما يهتم هذا المنظور بتحسين رأس المال التنظيمي بخلق بيئة عمل مناسبة وتشجيع المبادرات الفردية، لأنه مهما كانت المعلومات التي يتوفر عليها الموظفون فإنهم غير قادرين على تقديم إضافة إيجابية في ما يخص تحقيق الأهداف إن كانوا لا يملكون حرية اتخاذ القرارات ويعانون من مشاكل كعدم الاعتراف بمجوداتهم...

ثانياً: منظور العمليات الداخلية

يتعلق الأمر في هذا المنظور بتحديد أهم النشاطات التي يجب أن تركز عليها مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة لتلبية حاجات عملائها وخلق التفاعل بين موظفيها لتحقيق أفضل أداء واستغلال الموارد المتاحة لضمان جودة الخدمات المقدمة لموظفيها، فهذا المنظور يهتم بتطوير العلاقة مع احتياجات العملاء و الموظفين والمدراء من خلال توعية عالية من التعليم والتعلم والأبحاث، لإنشاء جو عمل مناسب.

ثالثا: منظور العملاء

في هذا المنظور نحاول معرفة من هم أطراف أصحاب المصلحة من مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة؟ وما هي أهم احتياجاتهم التي ينتظرونها من المؤسسة وماذا يجب فعله لإرضائهم؟ وبالنظر إلى رسالة مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة نجد في المقام الأول العملاء الذين يحصلون على منتجاتها، ونجد أيضا الدولة التي تقوم بدعمها، ومن جهة أخرى نجد المؤسسات المتعاقدة معها التي تنتظر المنتجات لتزودها بهم.

رابعا: المنظور المالي

يعتبر الربح هدفا أساسيا من أهداف مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة لأنها تقدم منتجات لعملائها، فغايتها تحقيق الجودة في منتجاتها وإشباع السوق المحلية، ونجد المنظور المالي لبطاقة الأداء المتوازن يهتم بتحديد أهم المشاكل المالية التي تواجهها المؤسسة، وهذا يدعو بذلك إلى إيجاد مصادر تمويل جديدة والتحكم الجيد في الميزانية.

الفرع الثاني: تطوير الأهداف الإستراتيجية

بعدها تم تحديد المنظورات الأربع لبطاقة الأداء المتوازن تأتي مرحلة تحليل مجالات الرؤية وفق هذه المنظورات وتحديد السبل لتحقيقها ثم يتم وضع الخريطة الإستراتيجية التي توضح المسارات الضرورية لبلوغ الغايات المنشودة، فهذه المرحلة بمثابة مرحلة تشخيص الداء ووصف الدواء.

أولاً: استخدام تحليل SWOT في تطوير الأهداف الإستراتيجية

يمكن الاستفادة من نموذج SWOT من خلال مقارنة نقاط الضعف والقوة بفرص وتهديدات البيئة الخارجية للمؤسسة، وهذا حسب كل منظور من المنظورات السابقة وكيف نقلل من نقاط الضعف و مواجهة التهديدات من جهة واستغلال الفرص المتاحة بالاستغلال الأمثل لنقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة من جهة أخرى، والجدول التالي يبين ذلك وفق تحليل SWOT :

جدول رقم 08: تشخيص أداء مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG وفق تحليل SWOT

التحديات	الفرص	نقاط الضعف	نقاط القوة	
● وجود منافسين خاصة الخواص.	● عدم وجود منافسين في الولاية. ● أولوية التعامل مع شركات الدولة. ● زيادة الطلب على المنتجات.	● لم يتم الحصول عليها.	● سمعة المؤسسة جيدة لدى الزبائن. ● أكبر داعم لها هي الدولة. ● امتلاكها لشهادة الجودة يجعلها محل استقطاب أكبر للعملاء. ● نسبة السوق. ● أسعار تنافسية.	منظور العملاء
● لم يتم الحصول عليها	● لم يتم الحصول عليها	● الاعتماد على مورد واحد من الخارج. ● عدم وجود موردين محليين.	● استغلال الموارد المتاحة. ● تلبية حاجات عملائها. ● جودة المنتجات. ● وجود آلات متطورة.	منظور العمليات الداخلية

<ul style="list-style-type: none"> ● هجرة الكفاءات إلى المؤسسات الخاصة 	<ul style="list-style-type: none"> ● وجود المؤسسة في بيئة بها استقطاب عامل بشري كفؤ. 	<ul style="list-style-type: none"> ● لا تمتلك المؤسسة موقع واب. ● عدم التوزيع العقلاني لبعض المناصب. 	<ul style="list-style-type: none"> ● الكفاءة والتكوين الجيد للعمال. ● هيكل تنظيمي واضح. ● تدريب العمال. ● القيام ببرامج تدريبية. 	<p>منظور التعلم والنمو</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● لم يتم الحصول عليها 	<ul style="list-style-type: none"> ● لم يتم الحصول عليها 	<ul style="list-style-type: none"> ● ارتفاع التكاليف بسبب ارتفاع المواد الأولية. 	<ul style="list-style-type: none"> ● سهولة الحصول على الأموال من أجل تمويل الاستثمارات. ● توفر نظام متابعة التكاليف. 	<p>منظور المالي</p>

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسة السابقة في هذا المبحث.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

ثانيا: تطوير الأهداف وبناء الخريطة الإستراتيجية:

سنقوم بإعداد الأهداف الإستراتيجية بناء على نقاط الضعف والتهديدات الظاهرة في الجدول السابق:

1-الأهداف الإستراتيجية لمنظور التعلم والنمو:

ترتبط أهداف هذا المنظور بالتركيز على تطوير رأس المال الفكري أو المعرفي في المؤسسة من خلال تدريب العمال وتحفيزهم وتكوينهم في مجالاتهم، إضافة لتوفير نظم معلومات متطورة، وتطوير رأس المال التنظيمي بالتحفيز والتشجيع والتعاون وخلق جو مناسب للعمل، وبالنظر إلى نقاط الضعف والتهديدات التي تواجهها المؤسسة محل الدراسة نحدد الأهداف الإستراتيجية التالية:

- تكوين العمال وتنمية مهاراتهم وقدراتهم.
- خلق جو مناسب للعمل.
- توفير نظم معلومات متطورة.

2-الأهداف الإستراتيجية لمنظور العمليات الداخلية:

يحبينا هذا المنظور عن العمليات الواجب إتباعها لتلبية حاجيات عملاء المؤسسة، وبالعودة إلى نقاط الضعف والتهديدات الخاصة بالمؤسسة فإن الأهداف الإستراتيجية الواجب تحقيقها هي:

- الحصول على موردين جدد.
- تطوير المنتجات الحالية.
- الاهتمام والمحافظة على سلامة البيئة.

3-الأهداف الإستراتيجية لمنظور العملاء:

بالعودة إلى أهداف المؤسسة ونقاط الضعف والتهديدات للمؤسسة فإن الأهداف الإستراتيجية المناسبة لتطلعات ورغبات العملاء هي:

- تكوين علاقات مع العملاء الحاليين.
- البحث عن عملاء جدد.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

- تقديم منتجات ذات جودة.
- منتجات بأسعار تنافسية.

4-الأهداف الإستراتيجية للمنظور المالي:

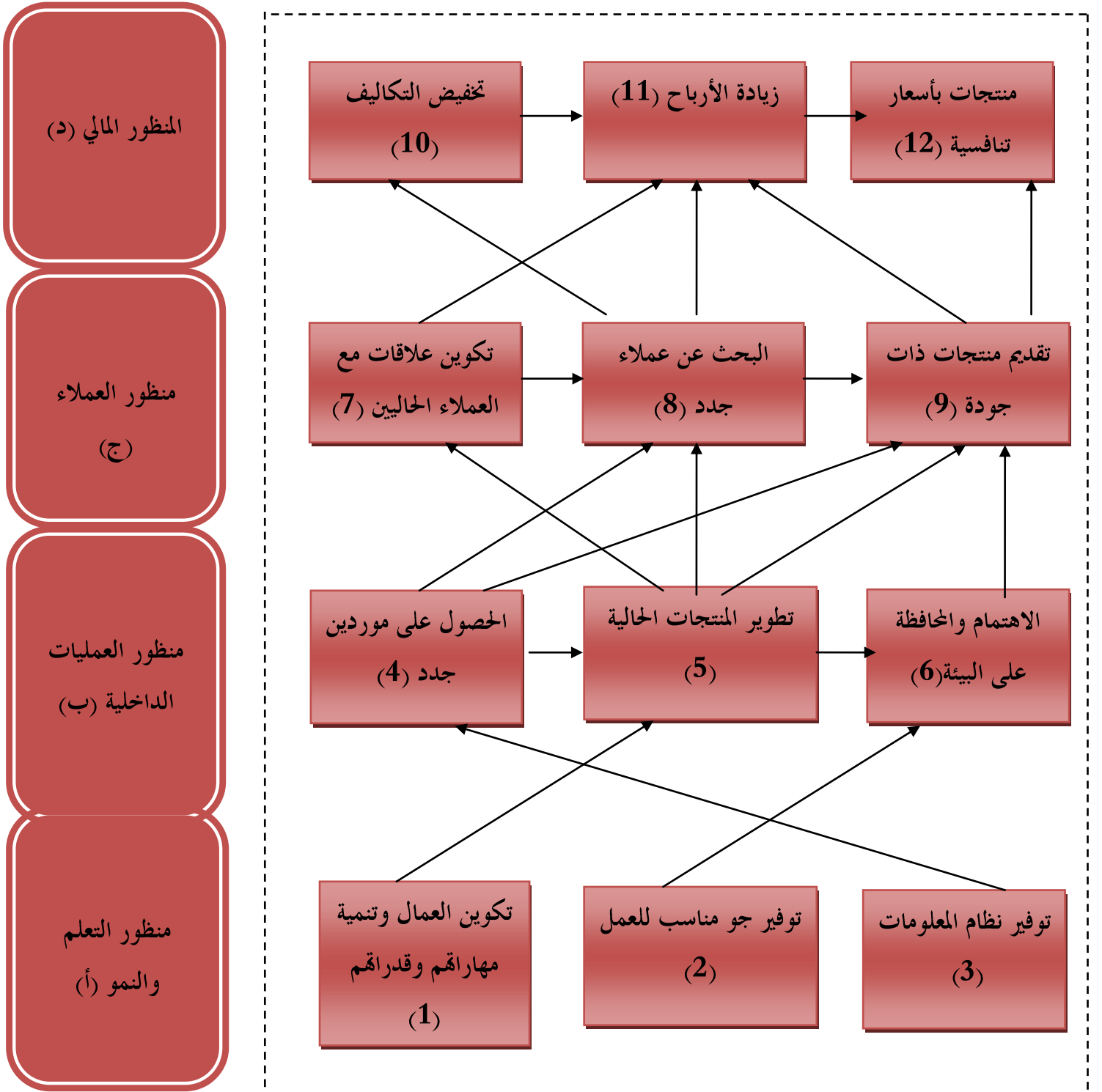
يهتم هذا المحور بضمان الدعم المالي الحكومي لتمويل مؤسسة التوضيب و فنون الطباعة، وتكوين الموظفين والعاملين بالمؤسسة وكل نشاطات المؤسسة التي تتماشى مع رؤيتها المستقبلية، وبالنظر لنقاط الضعف والتهديدات التي تواجهها المؤسسة فإن الأهداف الإستراتيجية الواجب تحقيقها هي:

- محاولة تخفيض التكاليف.
- زيادة الأرباح.
- البحث عن رؤوس أموال بتكاليف أقل.

هذه أهم الأهداف الإستراتيجية المستوحاة من رؤية مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة وأهدافها وإمكانيتها، وبعد تحديد الأهداف الإستراتيجية لكل منظور سنقوم بتوضيح الرابط بين أهداف المحاور الأربعة، في الخريطة الإستراتيجية الموضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 09: الخريطة الإستراتيجية المقترحة لمؤسسة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG

نحو أن نكون الأفضل في مجال التوضيب وفنون الطباعة



الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

و للتدقيق أكثر يجب أن نحدد علاقات السبب والنتيجة بين الأهداف الإستراتيجية، بحيث كل هدف يتسبب في تحقيق مجموعة من الأهداف كما هو موضح في المسارات التالية:

- **المسار الأول:الهدف(1 - 2)** إن اهتمام المؤسسة بتدريب وتكوين الأفراد العاملين بها وتنمية قدراتهم وأفكارهم يمكنهم من تقديم الأفضل لها وتقديم ما يتناسب مع متطلبات العملاء، مما يجعلهم أكثر قابلية لتوفير بيئة عمل مناسبة.
- **المسار الثاني: الهدف (1 - 5)** إن تكوين الموظفين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم و تقديم برامج تدريبية للموظفين بالمؤسسة يساعد على خلق أفكار جديدة وإبداعات وبالتالي تطوير المنتجات الحالية الموجودة بالمؤسسة نحو الأفضل.
- **المسار الثالث: الهدف (2 - 6)** يساعد مناخ العمل الجيد الموظفين والبيئة الايجابية على العمل بجد وإنتاج منتجات دقيقة خالية من العيوب مما يساهم في الحفاظ على البيئة وسلامة محيط المؤسسة.
- **المسار الرابع: الهدف (3 - 4)** يساعد توفير منظور التعلم والنمو لنظام معلومات متطور وقاعدة بيانات للمؤسسة في الحصول على موردين جدد والاتصال بهم.
- **المسار الخامس: الهدف (4 - 5)** إن الحصول على موردين جدد وتطوير العلاقات بهم يساهم في تطوير منتجات المؤسسة الحالية من خلال تطوير وتوفير مختلف المواد الأولية.
- **المسار السادس: الهدف (4 - 8)** الحصول على موردين جدد للمؤسسة يعني زيادة وتنوع المواد الأولية، وبالتالي الزيادة والتنوع في الإنتاج مما يسمح للمؤسسة بالبحث عن عملاء جدد لتقديم لهم هاته المنتجات المتنوعة.
- **المسار السابع: الهدف (4 - 9)** إن حصول المؤسسة على موردين جدد يجعل لها موارد متعددة وذات جودة مما يسمح لها بتقديم منتجات عالية الجودة.
- **المسار الثامن: (5 - 9)** إن تطوير المنتجات هدفه خلق منتجات دون عيوب أو أضرار على البيئة وبالتالي فالتطوير يساعد على الاهتمام بسلامة البيئة التي تعمل بها المؤسسة.
- **المسار التاسع: الهدف (5 - 8)** إن تطوير المنتجات الحالية في المؤسسة يسمح باستقطاب والبحث عن عملاء جدد.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

- **المسار العاشر: الهدف (5 - 9)** دائما ما يكون التطوير نحو الأحسن والأفضل خاصة عندما يتعلق الأمر بالمنتجات، فالمؤسسة تطور منتجاتها من اجل تحقيق ميزة الجودة فيها، وبالتالي تقديم منتجات ذات جودة.
 - **المسار الحادي عشر: الهدف (6 - 9)** عندما تفكر المؤسسة في الحفاظ والاهتمام بالبيئة تسعى لخلق منتجات دون عيوب ولا نفايات وبالتالي خلق منتجات ذات جودة.
 - **المسار الثاني عشر: (7 - 11)** إن تكوين العلاقات مع العملاء الحاليين يجعل العملاء يضعون ثقتهم الكاملة بالمؤسسة، وبالتالي الزيادة في أرباح المؤسسة.
 - **المسار الثالث عشر: الهدف (7 - 8)** عندما تكون المؤسسة في علاقات مع العملاء الحاليين لديها يجب أن تبحث كذلك عن عملاء جدد دائما من اجل الظروف المستقبلية فلا تستطيع المؤسسة أن تخاطر بعدد محدد من العملاء.
 - **المسار الرابع عشر: (8 - 11)** إن البحث عن عملاء جدد بالتالي سيزيد من أرباح المؤسسة.
 - **المسار الخامس عشر: (8 - 9)** من اجل أن تحافظ المؤسسة على عملائها الجدد وجب عليها تقديم منتجات ذات جودة لهم لبقائهم مخلصين وأوفياء لهما.
 - **المسار السادس عشر: (9 - 11)** إن تقديم منتجات ذات جودة سيزيد من أرباح المؤسسة.
 - **المسار السابع عشر: (9 - 12)** عندما تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة فذلك سيؤثر في أسعار المنتجات المنافسة إما بالرفع أو التخفيض.
 - **المسار الثامن عشر: (10 - 11)** إن تخفيض التكاليف يهتم في زيادة الأرباح.
 - **المسار التاسع عشر: (11 - 12)** إن النظر في أسعار المنتجات المنافسة سيدفع بالمؤسسة لإيجاد حلول من اجل الزيادة في الأرباح.
- هذه أهم العلاقات المباشرة والتفاعلية بين الأهداف الاستراتيجية، والتي تصب كلها لتحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة وهو الربح.

الفرع الثاني: تحديد المؤشرات والمستهدفات والمبادرات

إن هذه المبادرات المقترحة هي عبارة عن تصورا لآليات تنفيذ الأهداف الكبرى التي تسعى مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة لتحقيقها، غير أنها تختلف من مؤسسة لأخرى حسب خصوصية كل مؤسسة، والجداول التالية توضح لنا تصورا لطبيعة ومحتوى المبادرات والمؤشرات الخاصة بالأهداف الإستراتيجية لمؤسسة التوضيب وفنون الطباعة: تبقى هذه المبادرات المقترحة تصورا لآليات تنفيذ الأهداف الكبرى التي تسعى مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة لتحقيقها، غير أنها تختلف من مؤسسة لأخرى حسب خصوصية كل مؤسسة، والجداول التالية توضح لنا تصورا لطبيعة ومحتوى المبادرات والمؤشرات الخاصة بالأهداف الإستراتيجية لمؤسسة التوضيب وفنون الطباعة:

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم 09: المؤشرات والمبادرات المقترحة لمنظور التعلم والنمو

المبادرات	المؤشرات	الهدف الاستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> - إجراء مسح ميداني للمؤسسة من طرف رئيس كل مصلحة لمعرفة قدرات العمال ومهاراتهم - مبادرات أكاديمية للعمال كالسماح لبعض العمال بمواصلة دراساتهم في الجامعة ضمن نطاقهم - تقديم دورات تكوينية 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد الدورات التدريبية للعمال 	تكوين وتدريب العملاء و تنمية قدراتهم
<ul style="list-style-type: none"> - الاستماع إلى مشاكل العمال ومعالجتها - تقديم تحفيزات مادية ومعنوية للعمال الموظفين - إشراك العمال في القرارات المستقبلية للمؤسسة - الاتصال المباشر بالمدير - إقامة دورات ترفيهية - إقامة حفلات، مسابقات، نشاطات ترفيهية 	<ul style="list-style-type: none"> - معدل الرضا الوظيفي لدى العمال - العلاوات والمكافآت الممنوحة - معدلات الغيب 	خلق جو مناسب للعمل
<ul style="list-style-type: none"> - إنشاء شبكات معلوماتية بغرض تسهيل الاتصال ونشر المعلومات - إنشاء نظام التشغيل لتسهيل التعامل مع الشبكات 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد قواعد البيانات التي تشترك المؤسسة فيها 	توفير نظم معلومات متطورة

المصدر: من إعداد الباحثين

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم 10: المؤشرات والمبادرات المقترحة لمنظور العمليات الداخلية

المبادرات	المؤشرات	الهدف الاستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> - القيام بدراسات لإيجاد موردين جدد على المستوى الداخلي والخارجي 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد الموردين مع المؤسسة 	الحصول على موردين جدد
<ul style="list-style-type: none"> - إجراء دراسة ميدانية لمعرفة آراء زبائنها في تطوير منتجات جديدة 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد التجديدات في المنتجات 	تطوير المنتجات الحالية
<ul style="list-style-type: none"> - جلب آلات لتصفية المياه - إعادة تدوير النفايات 	<ul style="list-style-type: none"> - حجم الانبعاث الغازية والتلوث التي تفرزها عملية إنتاج المنتجات 	لاهتمام والحفاظة على سلامة البيئة

المصدر: من إعداد الباحثين

جدول رقم 11: المؤشرات والمبادرات المقترحة لمنظور العملاء

المبادرات	المؤشرات	الهدف الاستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> - الاتصال الدوري بالعملاء - تقديم امتيازات - تقديم لهم هدايا في المناسبات والأعياد - تخفيض الأسعار 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد العملاء - نسبة الشكاوي من عند العملاء 	تكوين علاقات مع العملاء الحاليين
<ul style="list-style-type: none"> - إقامة صالونات دولية - المشاركة في مختلف المعارض للتعرف أكثر على العملاء 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد العملاء الجدد 	البحث عن عملاء جدد
<ul style="list-style-type: none"> - الانخراط في المنظمات العالمية لقياس الجودة 	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة المنتجات المعيبة 	تقديم منتجات ذات جودة
<ul style="list-style-type: none"> - تخفيض الأسعار - تقديم الامتيازات - تقديم خدمات ما بعد البيع 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد العملاء القادمين من المنافسين 	تقديم منتجات بأسعار تنافسية

المصدر: من إعداد الباحثين

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم 12: المؤشرات والمبادرات المقترحة للمنظور المالي

المبادرات	المؤشرات	الهدف الاستراتيجي
- استخدام نظام محاسبي للتكاليف	- مجموع التكاليف الإجمالية للمؤسسة	محاولة تخفيض التكاليف
- إبرام اتفاقيات لتمويل بعض النشاطات في المؤسسة	- ربح المؤسسة - النتيجة الصافية	زيادة الأرباح

المصدر: من إعداد الباحثين

خلاصة الفصل:

من خلال محاولة تجسيد وتصميم بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة توجت هذه الدراسة باقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة التوضيب وفنون الطباعة وذلك بعد تشخيص الأبعاد الاربعة للبطاقة والمتكونة من: بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء والبعد المالي وواقع المواضيع الإستراتيجية المتمعن في التوجيهات الإستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة، خصوصا في ظل الغموض الذي يكتنفها حيث أبدى المسؤولون عدم علمهم وإلمامهم برسالة، رؤية والقيم الإستراتيجية، إلى العديد من نقاط الضعف التي تم الوقوف عليها والتي على أساسها تم اقتراح الأهداف الإستراتيجية والمؤشرات والمبادرات اللازمة وفق الخريطة الإستراتيجية بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالاعتماد على علاقة السبب والنتيجة وفق فلسفة نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

خاتمة عامة

. خاتمة عامة:

لقد أصبح من الواضح أن المؤسسة التي تريد البقاء والاستمرار في بيئة تحكمها المنافسة الشديدة لا بد وان تكون قادرة على مواجهة منافسيها في ظل التطورات السريعة والمتعاقبة لهذه البيئة وأن يتحقق ذلك إلا بامتلاك هذه الأخيرة لأداة تسمح لها بتقييم وضعها الحقيقي في أي لحظة وتقودها نحو تحقيق أهدافها المخططة.

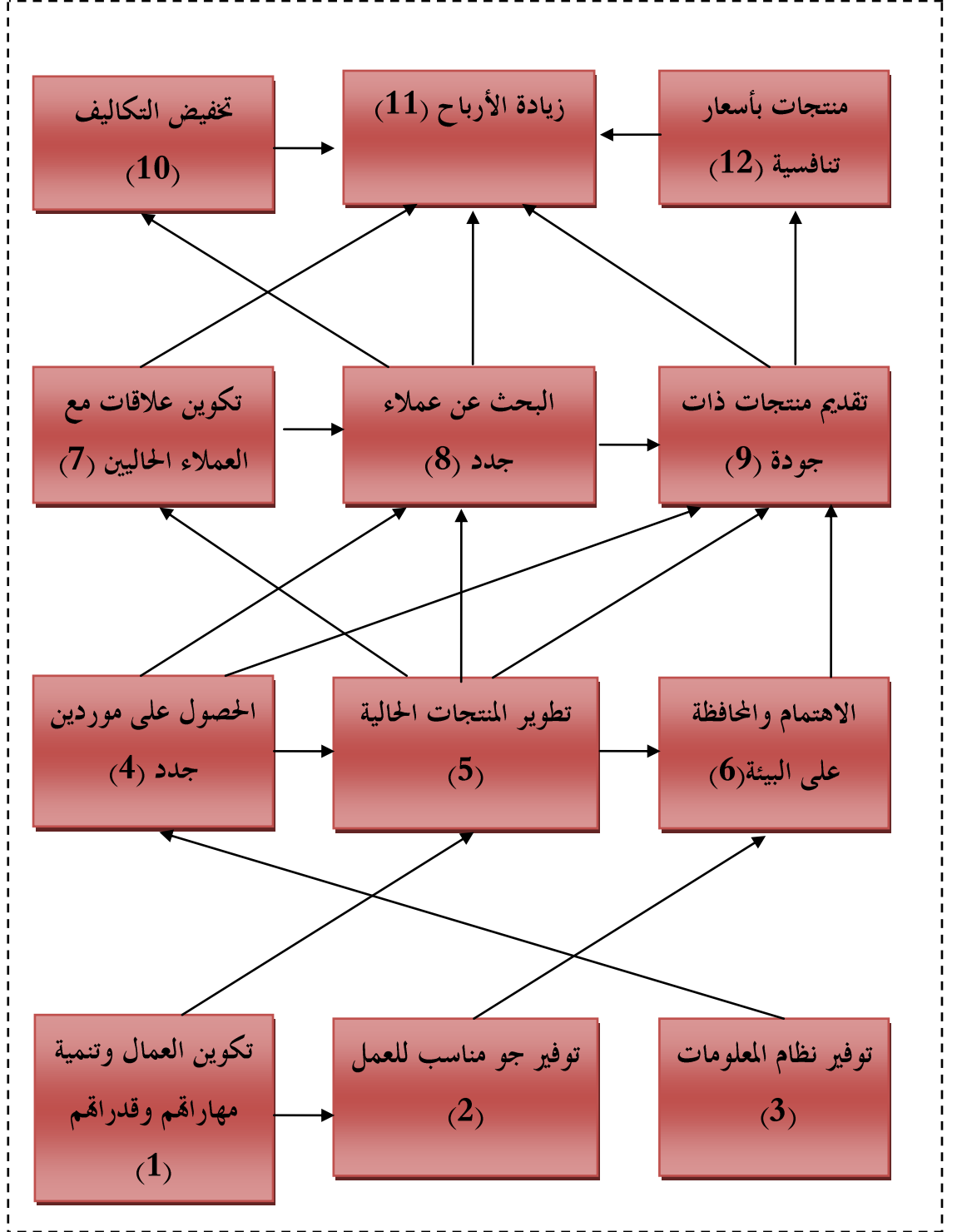
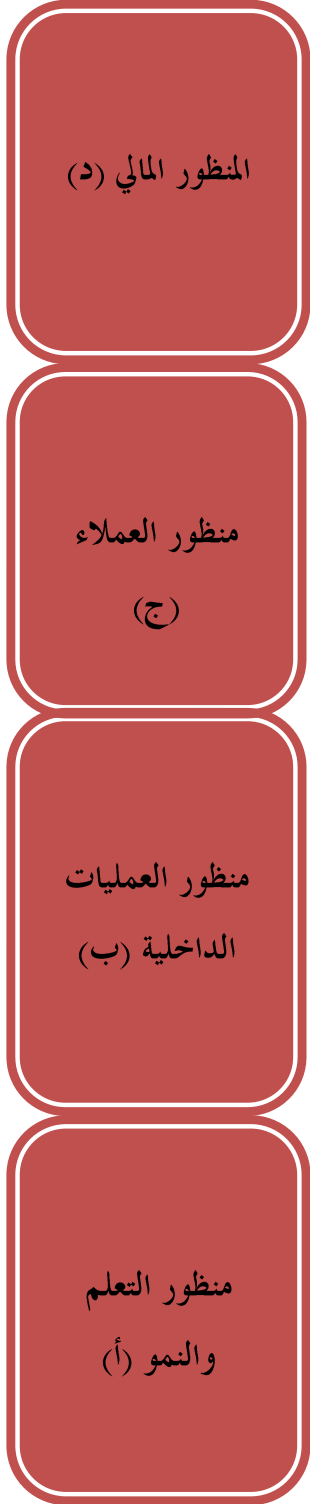
وفي هذا الإطار قد برزت بطاقة الأداة المتوازن كأداة فعالة لتحقيق هذه الأهداف كونها تضع تحت تصرف المديرين أداة موضوعية تمكنهم من تقييم أداء مؤسساتهم، من خلال ترجمة رسالة ورؤية هذه المؤسسات إلى خطوات عمل تنفيذية يتم تطبيقها بما يحقق الأهداف المرجوة، نتيجة لذلك فقد تم اعتبار بطاقة الأداء المتوازن من بين أكثر الأنظمة الحديثة فعالية في تقييم أداء المؤسسات.

وبعد التفصيل في الجوانب النظرية للدراسة تم إسقاطها على أرض الواقع من خلال محاولة تصميم وبناء بطاقة أداء متوازن لمؤسسة التوضيب وفنون الطباعة بـرج بوغريريج.

وعلى ضوء ما سبق من خلال دراستنا لواقع مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة توصلنا إلى نتائج خاصة مثلة في شكل نموذج يهدف إلى تحسين أداء مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة، كما هو موضح في الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة، والتي تضم مسارات بلوغ الأهداف حيث يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية والمبادرات اللازمة لتحقيق كل هدف بالإضافة إلى وضع مؤشرات قياس نسبة إنجاز الأهداف في كل فرع من فروع المؤسسة.

حيث نلاحظ في هذه الخريطة الإستراتيجية كيفية استخدام الموارد بكفاءة وفعالية خاصة الموارد البشرية التي يتم تدريبها وتكوينها وزيادة وتنوع مصادر الدخل التي تسمح بتنوع وتطوير نشاط المؤسسة، كما توضح لنا الخريطة أهم المسارات والطرق الواجب الوقوف عندها والانطلاق منها بدءاً من تكوين وتنمية قدرات الموظفين وكفاءتهم، حيث تدريب الموظفين وتطوير مهارتهم يؤدي حتماً لإنتاج أفكار تخدم المؤسسة من خلال تطوير في الإنتاج، وبالتالي تتمكن المؤسسة من خلال نهج هذا المسلك من أن تحدد مكاناً لها ضمن المؤسسات الرائدة وطنياً وعالمياً.

نحو أن نكون الأفضل في مجال التوضيب وفنون الطباعة



استهدفت هذه الدراسة بحث تصميم ووضع بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة بـرج بوعريـريـج، ومن خلال دراسة المحاور الرئيسية للدراسة وما تم تحليله، توصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن عرضها على الشكل التالي:

1- النتائج النظرية

- يعتبر الأداء المؤسسي المنظومة المتكاملة المتاحة لتتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.
- استخدام بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لتقييم الأداء والاستفادة منها لتطوير نظم المعلومات الإدارية والحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وترشيدها.
- التركيز على التكامل والتنسيق في تقييم الأداء وهذا بالتركيز على المقاييس المالية وغير المالية.
- ضرورة استخدام بطاقة الأداء في تقييم الأداء في المؤسسات المختلفة ليس فقط الاقتصادية، كالمؤسسات الخدمائية مثل المستشفيات والمؤسسات التعليمية...
- تفتقر الأساليب التقليدية لتقييم الأداء إلى إمكانية توفير المنفعة الإستراتيجية بسبب التطور السريع.
- إن استخدام المؤسسات للمقاييس التقليدية لتقييم الأداء لم يعد كافي لمواكبة التغيرات المحيطة بالمؤسسة.
- بطاقة الأداء المتوازن تساعد على الإلمام بجميع جوانب أداء المؤسسة وتمكنها من وضع إستراتيجية فعالة، كما تمكنها من تحقيق الأهداف المسطرة.
- تعد بطاقة الأداء المتوازن أسلوب إستراتيجي مهم تعمل على تحسين وتطوير الأداء داخل المؤسسة عبر مجموعة المقاييس المالية وغير المالية.

2-النتائج التطبيقية

- يرتبط مفهوم النجاح في مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة بتحقيق أعلى مستوى من رقم الأعمال لذلك نجدها تهتم بكبار العملاء على حساب الآخرين.
- لقد تبين أن المؤسسة لا تولي اهتمام الكافي للمسائل والدراسات الإستراتيجية، حيث لاحظنا أن أغلبية الموظفين في المؤسسة لا يملكون أدنى فكرة حول رسالة ورؤية المؤسسة.

خاتمة عامة

- في ظل عدم توجيه الاهتمام اللازم للمسائل الإستراتيجية فان شركة التوضيب وفنون الطباعة لن تستطيع الاستفادة من بطاقة الأداء كنظام للإدارة الإستراتيجية في حال تطبيقها، إلا في حال تم وضع رسالة ولرؤية وتوجه استراتيجي واضح.
 - المؤسسة لا تهتم بتحديد نقاط القوة والضعف ودراسة بيئتها الداخلية جيدا.
 - إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الأربعة لتقويم أداء المؤسسة من اجل تحديد نقاط القوة والضعف في أدائها والعمل على تعزيز قوتها ومعالجة ضعفها إن وجد.
 - تسعى المؤسسة إلى زيادة إيراداتها بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهدافها.
 - نلاحظ اهتمام المؤسسة بتطوير قدرات ومهارات الموظفين وذلك من خلال تطويرها في توفير الدورات التدريبية اللازمة في ذلك.
 - تشجع إدارة المؤسسة نمط العمل بروح الفريق الواحد، وان العلاقة بين الموظفين قائمة على الثقة والاحترام.
- ولنجاح هذا النظام نقترح مجموعة من الاقتراحات:
- تفعيل دور بطاقة الأداء المتوازن على مستوى مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة لأنها ضرورة ملحة.
 - تشجيع مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة على إنشاء فروع لها خارج الولاية وخارج الوطن كليا لزيادة إنتاجها والحصول على عملاء جدد محليا ودوليا.
 - التركيز على ربط الجوانب الأكاديمية باحتياجات ورغبات السوق.
 - الدعم المادي والمعنوي للموظفين أصحاب الإنتاج، من خلال تأسيس نظام رشيد للتقويم.
 - التحسيس بأهمية العمل الاستراتيجي في مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة والتدريب والتكوين في هذا المجال.
 - نشر القيم والثقافة التسامح والتعاون لدى أفراد المؤسسة ككل.
 - تكوين وتدريب الموظفين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وفق احتياجات المؤسسة.
 - إعادة النظر في عمليات تعيين مسؤولي الوحدات المبنية على أسس غير سليمة.

خاتمة عامة

- الاهتمام بالدور التوعوي لمؤسسة التوضيب وفنون الطباعة في ظل الظروف الصعبة التي تمر بها البلاد والبلدان التي تستورد منها.
- ينبغي على المؤسسة مواكبة التطور الحاصل في علم الإدارة الحديثة من خلال إعادة النظر في نظام تقييم الأداء الخاص بها وذلك من خلال تحديثه أو تبني نظام بطاقة الأداء المتوازن كبديل بعد أن اثبت فعاليته.
- يجب على المؤسسة أن تسعى لتحقيق رضا جميع عملائها على حد سواء وذلك تماشياً مع استراتيجياتها المحددة.
- على مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة أن تواكب التطورات الحاصلة في مجال الإنتاج.
- ضرورة فهم غاية وكيفية عمل نظام بطاقة الأداء المتوازن والذي يعتمد على بناء فريق عمل.
- العمل على إيجاد التكامل ما بين مقياس الأداء المتوازن وأدوات الإدارة الإستراتيجية.
- استخدام الأسلوب الهرمي الذي يساعد على التعامل مع كل من المقاييس المالية وغير المالية من خلال الربط بين مسببات الأداء ومسببات النتائج مع رؤية ورسالة وقيم وأهداف المؤسسة.

المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

- رهام محمد إبراهيم الشبراوي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين إنتاجية المنظمات العامة- دراسة تطبيقية-، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، 2018.
- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن- سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي- ، ط1، دار وائل للنشر، 2009.
- كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، 2018.
- محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، مصر، 2005.

الأطروحات والرسائل:

- إسرائ نايف محمد نور، استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لتحسين أداء دوائر ضريبة الدخل في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير في المنازعات الضريبية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2017،
- ثورة عزات أبو مارية، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2017-2018.
- ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن- دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية -PMO- ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، 2013-2014.

قائمة المراجع

- شنن نبيل، استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية-، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009-2010.
- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات- رسالة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011-2012.
- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم -دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة (2000-2002)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2001-2002.
- منال احمد علي الفقيه، تقويم أداء الجامعة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن BSC، رسالة ماجستير في قسم الإدارة وأصول التربية، تخصص إدارة وتخطيط تربوي، كلية التربية، جامعة إب اليمنية، 2017.
- مريم شكري محمد نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة اختبارية في شركة الطيران الملكية الأردنية)، رسالة ماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الفصل الثاني، 2012-2013.
- محمد ناصر خان، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة-، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2020-2021.

قائمة المراجع

- نهي أحمد الحايك، أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية -دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016.
- هدى مؤيد حاتم السعدون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية، رسالة ماجستير في علوم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 2017.

المقالات والمنتقيات والندوات

- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد 07\ 2009، 2010.
- احمد يوسف دويدن، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، المجلد التاسع، العدد الثاني، 2009.
- تفرات يزيد، استخدام أسلوب الموازنات التقديرية كأسلوب حديث في مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات الجزائرية، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالتعاون مع مخبر البحث حول الإبداع وتغير المنظمات والنادي العلمي للتسيير، جامعة البليدة 2، 25 أفريل 2017.
- حامد نور الدين، راييس وفاء، أهمية قياس الأداء الإبداعي في بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، مخبر مالية بنوك وإدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، جانفي 2012.
- رامز رمضان محمد حسين، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة دراسة ميدانية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، المجلد 10، العدد 4، الجزء الأول، 2019.

قائمة المراجع

- عبد السلام مخلوفي، مسعودة شريقي، التغيير التنظيمي من خلال ستة سيغما **6Sigma** الطريقة الأذكي لإدارة الأعمال - عرض تجربة موتورولا-، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، عمان، الأردن، 27 حتى 30 أكتوبر 2014.
- عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية-دراسة حالة مؤسسة نפטال- مقاطعة الوقد حاسي مسعود (2001-2014)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 03 ديسمبر 2015.
- لطرش وليد، دور بطاقة الأداء في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي- دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، 32(2).
- معتز سوبجاسي، الإدارة الإستراتيجية ومؤشرا الأداء الرئيسية (KPIs)، على الموقع [http:// ivorytraining.com](http://ivorytraining.com)، اطلع عليه بتاريخ 20 أفريل 2022.
- معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد وفتح الرحمن الحسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، المملكة العربية السعودية، كلية الشريعة الإسلامية، المجلد 16، العدد 2، 2015.
- محمد الطاهر المحروق، إكرام أحمد اجديع، صعوبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء البنوك التجارية، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار 19، 5-11-2020.
- منصف شرفي وعز الدين بن تركي، بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لتقييم أداء المؤسسات الجزائرية، مجلة دراسات اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2.
- ندوح أحمد، الأداء في المنظمة، مجلة سوسولوجي، جامعة الخلفة، المجلد 1، العدد 3.
- نعيمة يجياوي، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات

قائمة المراجع

- والحكومات، ملتقى حول نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، بجامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011.
- هبة حمادة أبو عرب، أيمن سليمان أبو سويرح، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BCS) على تقييم كفاءة الأداء المالي في البلديات من وجهة نظر رؤساء البلديات في المحافظات الجنوبية بفلسطين، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 5، العدد 2، ديسمبر 2020.
- هاني عبد الرحمن العمري، منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، المحور الأول قياس الأداء في القطاع الحكومي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 1-4 نوفمبر 2009.
- يچياوي مفيدة، ساكر دنيا، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 14(1) مارس 2018.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- Stéphane Jacquet , **Management de la performance:des concepts aux outils,** p2,sur:https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf, Consulté Le: 21-02-2022
- Philippe Lorino, **Méthode et pratiques de la performance,** 3eme édition, Editions d'organisation, Paris, 2003
- Sajida Othman, **Implementing Balanced Scorecard as an evaluation tool in Higher Education Institutions,** 2012 .
- Dragan Pujas , **Barriers to the Successful implementation of the Balanced Scorecard – the Case of Plava Laguna J.S.C,** Européen Journal of Business and Management www.iiste.org ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.10, No.15, 2018

الملحقات

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

قسم علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

استبانته حول: مشروع صياغة رسالة ورؤية المؤسسة

بداية نشكر لكم كل جهد تبذلونه في خدمة البحث العلمي، ونتمنى منكم أن تكونوا عوناً على خدمة أبناء شعبكم.

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذه الأسئلة التي تم إعدادها بغرض الحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني لمذكرة الماستر في إدارة الأعمال بعنوان: تصميم ووضع بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أتمنى من سيادتكم الإجابة عن هذه الأسئلة مع مراعاة الدقة الموضوعية، لأن دقة الإجابة على فقرات هذه الأسئلة لها الأثر الكبير في مصداقية المعلومات التي ستقدمها هذه الدراسة.

بارك الله فيكم وجزاكم الله كل خير...

الطلبة:

- معرف زينة.
- خشاب مريم.

تحت إشراف الأستاذ: بونقيب أحمد

1- من نحن؟ Who are we

مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة مؤسسة عمومية اقتصادية تقوم بتحويل الورق الي أكياس والكارتون الي علب وعلب مقوي EMBAG

U=DA

السنوات	2019	2020	2021
رقم الأعمال	1 909 749 737.99	1 866 410	1 779 565
		106,50	383,50
القيمة المضافة	401,654,558.75	495 546 022,92	369 098 119,84
عدد العمال	327	332	313

2- ما هي أهم المشاكل والاحتياجات التي أنشأت المؤسسة لمعالجتها؟ What basic social political needs or problems do we exist to meet

تغطية السوق المحلية من احتياجات التغليف

الاستغناء عن الاستيراد

زيادة الناتج الوطني المحلي

فتح مناصب شغل وبالتالي محاربة البطالة

إدخال التكنولوجيا

تأهيل اليد العاملة بالتكوين

3- من هم الأطراف أصحاب المصلحة المستفيدون من المؤسسة؟ وماذا ينتظر منا كل طرف (تحديد

Who are the stakeholders in our organization احتياجتهم؟)

and what does each of us want

- الدولة :زيادة الناتج الوطني-تخفيض الاستيراد-محاربة البطالة
- الزبائن :- جودة المنتج-تزويده بالمنتج في الوقت-احترام العقد
- الموردون :- الزيادة في المشتريات-تسديد مستحقاتهم في الآجال المحددة-
- العمال :-تحسين مستواهم المعيشي-تكوينهم-الثقة فيهم-تحقيق الأرباح
- البنوك :التعامل معهم

4- كيف نتعرف على مشاكل واحتياجات أصحاب المصلحة ونستبقها ونستجيب لها؟ **How do we**

recognize , anticipate , and respond to these problems or needs

- الزيارات الدورية
- الاستبيانات
- الاستفهام
- دراسة السوق
- دراسة الحالة الاجتماعية
- معرفة كل جديد بالقوانين كقانون المالية
- دراسة السوق المالية

5- ما الذي يميزنا عن المؤسسات الأخرى؟ **What makes us distinctive or unique**

__ أول مؤسسة للتغليف

__ جودة المواد الأولية(مستوردة)

__ لدينا شهادة سياسة الجودة(ISO)

_ جودة المنتجات

_ الشفافية في العمل خاصة الجانب المالي

_ كفاءة وخبرة العاملين

_ روح التنافس

_ التحسن والعمل علي أن نكون الأفضل

**6- ما هي الفلسفة التوجيهية وثقافة هذه المؤسسة (القيم)؟
What is our guiding philosophy and culture**

_ روح المجموعة

_ روح المسؤولية

_ حب الشركة وبالتالي المحافظة عليها

_ العمل كمجموعة

**7- كيف تريد ترسيخ قيم المؤسسة (الآليات، تحفيز، عقاب....)؟
How do you want to establish the value of the laboratory**

_ تحفيز العامل المنضبط

_ التحفيز علي الابتكار

_ تطبيق القانون الداخلي علي كل مخطئ

_ الترقية

**8- ما هي الأهداف الكبرى للمؤسسة؟
What are the main objectives of the laboratory**

_ ريادة السوق

_ جعل EMBAG علامة مسجلة

إشباع السوق المحلية

الذهاب إلى التصدير

أن نكون الأفضل من ناحية الجودة والمعاملة

9- هل هدف المؤسسة ربحي؟ Is the organization is goal for profit

هدف المؤسسة ربحي مع تحقيق المنفعة العامة والمحافظة علي البيئة

10- كيف ترى المؤسسة نفسها بعد خمس سنوات من الآن؟ How do you want the organization to look five years from now

ريادة السوق

إدخال التكنولوجيا الحديثة

توسعة النشاط

إشباع السوق المحلية

الذهاب إلى التصدير

11- أين ولماذا كانت مؤسستكم ناجحة؟ (أذكر بعض الأحداث والانجازات في الماضي القريب...)

Where and why have we been successful in the past

المشاركة في الصالونات الوطنية والدولية

العمل مع اكبر مجمعين مجمع جيكا ومجمع صيدال

جودة المنتجات المصنعة

12- لماذا يجب أن نفخر بمؤسستنا؟ Why should we be proud of our organization

افخر بمؤسستنا لأنها ووفرت لنا مناصب عمل وكونتنا وأعطتنا فرصة الابتكار والاحتكاك بالآخرين خاصة

الأجانب

__لمؤسستنا روح تنافسية قوية

__مساعدة الفروع الأخرى لحل مشاكلهم

__توفر للعامل كل طرق الاستقرار والنجاح

13- ما هي الاتجاهات والابتكارات التي تعمل على التأثير في محيطنا؟ ، What trends, innovations, and dynamics are currently changing our environment

__كظهور منافسين جدد

__ظهور تكنولوجيا حديثة

14- ماذا يتوقع عملاؤنا من؟ ، What do our clients and customers expect from us

__تحسين الأداء

__جودة المنتج المصنع

__العلاقة الممتازة

__احترام العقد المبرم

15- ما هي أهم صفاتنا وكفاءاتنا كمنظمة؟ ، What are our greatest attributes and competencies as an organization

__العمل كفريق

__روح المسؤولية

__المنافسة الشريفة

__حب المنظمة

__اليد العاملة المؤهلة

__التكوين

16- كيف نحافظ على نجاحنا أو ما هي أهم الخدمات التي ينبغي أن نواصل تقديمها؟ How do we sustain our success or what are the most important services that we should continue to provide

— تغذية الزبائن وتوفير الاحتياجات (السعر، الجودة)

قائمة الملحقات

كيف نحافظ عليها ونعززها	الأهمية النسبية للعنصر			نقاط القوة
	قوي	متوسط	ضعيف	
_إرضاء الزبائن _تحسين الجودة		✓		_نسبة السوق
_تحسين سياسة التسويق	✓			_سمعة المؤسسة جيدة لدى الزبائن
_التحفيز	✓			_الكفاءة والتكوين الجيد للعمال
_المحافظة عليه وتحسينه	✓			_هيكل تنظيمي واضح
_تجديدها كل سنة	✓			_امتلاك المؤسسة لشهادة الجودة

قائمة الملحقات

كيف نحد منها ونعدلها	الأهمية النسبية للعنصر			نقاط الضعف
	قوي	متوسط	ضعيف	
_إنشاء موقع واب			✓	_ لا تمتلك المؤسسة موقع واب
_ إيجاد موردين آخرين	✓			_ الاعتماد على مورد واحد من الخارج
_ العمل على توزيعهم جيدا		✓		_ عدم التوزيع العقلاني لبعض المناصب

قائمة الملحقات

كيف نستفيد منها	الأهمية النسبية للعنصر			الفرص
	قوي	متوسط	ضعيف	
_احترام العقود المبرمة _إرضاء الزبائن	✓			_ثقة الزبائن في المؤسسة
_توسعة السوق	✓			_عدم وجود منافسين في الولاية
_تحقيق الأهداف بسهولة	✓			_أولوية التعامل مع شركات الدولة

قائمة الملحقات

كيف نسيطر عليها	الأهمية النسبية للعنصر			التحديات
	قوي	متوسط	ضعيف	
_إرضاء الزبائن _تدخل الدولة بالرقابة	✓			_وجود منافسين جدد
_تدخل الدولة وإيجاد الحلول	✓			_ظهور أزمات أمنية وصحية