وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عبّاس سطيف-1-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

الموضوع:

أثر التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية على تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية في ظل بيئة الأعمال الحديثة:

دراسة تطبيقية على مؤسسات الصناعة الالكترومنزلية بولايتي سطيف وبرج بوعريريج (نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن)

إعداد الطالبة

ضامن وهيبة

إشراف الأستاذ الدكتور

مليايني حكيم

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أ.د. غراب رزيقة	أستاذة التعليم العالي	جامعة سطيف1	رئيسا
أ.د. مليايني حكيم	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف1	مشرفا ومقررا
أ.د. قاسمي كمال	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مناقشا
أ.د. بورغدة حسين	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف1	مناقشا
د. شرقي خليل	أستاذ محاضر	جامعة أم البواقي	مناقشا
د. بن خديجة منصف	أستاذ محاضر	جامعة سوق اهراس	مناقشا

السنة الجامعية

2018-2017

بسم الله الرحمن

الرحيم

شكر وتقدير

الحمد لله مبدع الانسان، مزينه بالعقل واللسان، والصلاة والسلام على معلم الخلق سيدنا محمد واله وصحبه أجمعين؛

فبعد الحمد والشكر للمولى القدير جل شأنه، ومصداقا لقوله تعالى:«وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ» (ابراهيم الآية 07)؛

أتقدم بالشكر الجزيل وبخالص الامتنان والتقدير إلى كل من وجّه لي النصيحة أو يسّر لي السبل، وفي مقدمتهم الأستاذ الفاضل ملياني حكيم الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث ولم يبخل عليّ بتوجيهاته القيّمة من أجل إتمامه؛

شكرا لكل الأساتذة المحكمين والمقيّمين، الذين منحوني من وقتهم وجهدهم الكثير فكان لإرشاداتهم العلمية الأثر الكبير، فجزاهم الله عنا خير الجزاء الوفير؛

شكرا لكل من زرع التفاؤل في دربنا، لكل من قدم لنا يد العون من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة.

شكرا لك، يا من ترعى النشء والأخلاق طلعته، تشفي السقيم بماء العزّ إن شربا، تمضي الليالي في التحضير مرتحلا بين المراجع جوالا ومحتجبا... شكرا إلى من علمونا بنور الحبر الأزرق كيف نخطط بالقلم ونتألق... شكرا أساتذتي المحترمين أجمعين؛

شكر مسبوق لأساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الذين سيساهمون في إثراء هذا العمل؛

وفي الختام اللهم إن كنت قد أفلحت في مقصدي فهو من عندك سبحانك، وإن كنت قد أخفقت فيما سعيت فهو من عندي، اللهم أسألك الفلاح والسداد وأن يكون عملي هذا نفع لبلدي الحبيب الجزائر، والشكر لله أولا وآخرا...والحمد لله رب العالمين.

الباحثة

إهداء

الحمد لله الذي تواضع لعظمته كل شيء، الحمد لله الذي ذلّ لعزته كل شيء، الحمد لله الذي خضع لملكه كل شيء، وصلى الله على سيدنا الصادق الأمين وآله وصحبه أجمعين إلى يوم الدين، وبعد:

أهدي ثمرة جهدي هذا

♡ إلى من قال فيهما عزّوجلّ في محكم تنزيله «وَقَضَى رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا»(الاسراء الآية23)؛... أمي ... أبي الغاليين، بارك الله في عمرهما ورزقني برّهما؛

♡ إلى سندي ودعامتي ...إلى من شاركني عناء المشوار... زوجي العزيز؛

♡ إلى زهرتاي، حبيبتاي، قرة عيناي، ابنتاي... ميار وأسيل؛

♡ إلى العيون التي رافقتني بمحبة وأمل ... إخوتي الأعزاء؛

♡ إلى الذين قاسموني مقاعد الدراسة، إلى أحيائهم وإلى ذكرى من رحلوا من دار الممرّ إلى دار المقرّ وهم في ربيع العمر؛

♡ إلى كل الصديقات، وإلى كل من وسعهم قلبي لم تسعهم ورقتي.

وهيبة

قائمة المختصرات

المختصرات	الدلالة باللغة الأجنبية	الدلالة باللغة العربية
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats	نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات
ISO	International Organization for Standardization	المنظمة العالمية للتقييس
TQM	Total Quality Management	إدارة الجودة الشاملة
CIMA	Chartered Institute of Management Accountants	المعهد المعتمد للمحاسبين الاداريين
DR	total Deviation of the Result	الانحراف الإجمالي للنتيجة
RR	Real Result	النتيجة الحقيقية
ER	Estimated Result.	النتيجة التقديرية
RT	real turnover	رقم الأعمال الفعلي
RDC	Real Distribution Cost	مصاريف التوزيع الحقيقية
RPC	Real Production Cost	تكلفة الانتاج الحقيقية للوحدات المباعة
RCM	Real Costs of Management	التكاليف الحقيقية للإدارة
RQ	Real Quantity	الكمية الفعلية
RP	Real price	السعر الفعلي
RC	Real Cost	التكلفة الفعلية
EQ	Estimated Quantity	الكمية المقدرة
EP	Estimated Price	السعر المقدر
EDC	Estimated Distribution Cost	مصاريف التوزيع المقدرة
ECM	Estimated Costs of Management	التكاليف المقدرة للإدارة
ROI	Return On Investment	معدل العائد على الاستثمار
NR	Net Result	النتيجة الصافية
CI	Cost of Investment	تكلفة الاستثمار
RI	Residual Income	الدخل المتبقي
NOPAT	Net Operating Profit After Tax	صافي ربح التشغيل بعد الضرائب ودون خصم الفوائد
WACC	Weighted Average Cost of Capital	تكلفة رأس المال
FAO	Financial Accounting Operations	العمليات المحاسبية المالية

تكاليف تقدير تكلفة الاقتراض والأموال الخاصة	Costs of Estimating the Cost of Debts and Equity	CECDE
الفائدة	Interest	INT
التعديلات	Adjustments	ADJ
رأس المال المستثمر	Capital invested	CI
التدفقات النقدية الحرة	Free Cash Flows	FCF
القيمة السوقية	Market Value	MV
القيمة الاقتصادية المضافة	Economic Value Added	EVA
نتيجة الاستغلال قبل الفائدة والضريبة	Earnings Before Interest and Taxes	EBIT
الضرائب على أرباح الشركات	Corporate Income Tax	CIT
مردودية الأموال المستثمرة	Return On Capital Invested	ROCI
عائد التدفق النقدي على الاستثمار	Cash-Flow Return On Investment	CFROI
التدفقات النقدية للاستغلال	Cash Flows for Exploitation	CFE
مجموع الأموال المستثمرة	Capital Employed	CE
المردودية الاقتصادية	Economic Profitability	EP
العائد الاجمالي للسهم	Total Sharholder Return	TSR
القيمة السوقية المضافة	Market Value Added	MVA
القيمة السوقية للأسهم	Market Value of Equity	MVE
القيمة الدفترية لحقوق المالكين	Book Value of Equity	BVE
أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد	Just – In – Time	JIT
نظام التصنيع المرن	Flexible Manufacturing System	FMS
نظم التصنيع المتكاملة مع الحاسب الآلي	Computer Integrated Manufacturing	CIM
العائد على السهم العادي	Earning Per Share	EPS
التكلفة على أساس النشاط	Activity Based Costing	ABC
ضبط الجودة الشاملة	Total Quality Control	TQC
التكلفة المستهدفة	Target Coste	TC
العيوب الصفرية	Zero Defect	ZD
دوائر الجودة	Quality Circles	QC
التحسين المستمر	Continuous Improvement	CI
المركز الأمريكي لجودة الإنتاجية	American Productivitg Qulity Council	APQC
أهداف، متغيرات، عمل ومسؤوليات	Objectifs, Variables, d'action, Responsabilité	OVAR

الإدارة على أساس الأنشطة	Activity Based Management	ABM
بطاقة الأداء المتوازن	Balanced Scorecard	BSC
عوامل النجاح الأساسية	Key Success Factors	KSFs
برنامج التحليل الاحصائي في العلوم الاجتماعية	Statistical Package for Social Sciences	SPSS
برنامج مقاربة المربعات الصغرى	Smart Partial Least Squares	SmartPLS

مقدمة عامة

1. تقديم اشكالية البحث؛
2. المعالجة المنهجية للبحث؛
3. عرض وتحليل الدراسات السابقة؛
4. هيكلة البحث وخطته.

مقدمة عامة

1. تقديم اشكالية البحث

يشهد العالم اليوم تغيرات متسارعة على جميع الأصعدة خاصة منها الاقتصادية والتكنولوجية، الأمر الذي انعكس على منظمات الأعمال إذ صعب ذلك ونوع أعمالها خاصة في ظل الرغبة في البقاء والاستمرارية، لذلك اتجهت هذه الأخيرة إلى إتباع أسلوب التأثر بتلك المتغيرات البيئية من منطلق أنها نظاما مفتوحا يتفاعل مع هذه الأخيرة بحيث يؤثر ويتأثر بها في آن واحد.

فالعالم دخل في عصر جديد سمي بعصر ما بعد الصناعة أو عصر المعلومات، وكان ذلك في بداية تسعينيات القرن الماضي، حيث اتسمت معالمه بثورة المعلومات والاتصالات التي أثرت على البنى الارتكازية في عالم الصناعة والأعمال، فأدى ذلك إلى تزايد درجة تعقيد وتداخل المعلومات وكذا حدة المنافسة، بالإضافة إلى التغيير المستمر في نظم الجودة...وغيرها من التطورات، فازداد الاهتمام بتطوير نظم تقييم أداء المؤسسات باعتبارها المرتكز الأساسي لوجودها وكذا الفرض الضمني أو الصريح لأغلب عملياتها.

لقد ظل المحاسبون والمختصون بتقييم الأداء على مر السنين يبحثون عن الكيفية التي يستطيعون بها الارتقاء بالأداء من خلال تطوير معايير ومقاييس أكثر دقة وشمولية، فكان الاهتمام في إدارة المؤسسات في الماضي (1850-1980) مرتكزا على مقاييس الأداء المالية والمحاسبية، حيث كان التركيز في البداية على الأرباح وتراكمها باعتبار أنها تمثل انعكاسا لنمو الأعمال وتوسعها من جانب، ونجاح الإدارة من جانب آخر، وعند مجيء الثورة الصناعية أصبح هناك توجها مغايرا، إذ انصب الاهتمام على نظم محاسبية أكثر حداثة من الأولى، لعبت فيها مؤشرات التحليل المالي خاصة منها النسب المالية الدور الأساسي كأساليب وطرق لتقيم الأداء المالي لمنظمات الأعمال، وفي النصف الأول من القرن العشرين تم تطوير مؤشرات تعكس الجانب المالي بصورة أكثر شمولية كمؤشر العائد على الاستثمار ROI، مؤشر العائد على حقوق الملكية ROE، ونسب التحليل المرتبطة بالموازنات التشغيلية والنقدية لتلبي متطلبات الإدارة آنذاك.

غير أن ما يؤخذ على هذه الأساليب والمؤشرات أنها أدوات تشخيص للمشاكل التي تعترض المؤسسة ولا توفر صورة دقيقة عن مقدار مساهمة الإدارة فيما اصطلح على تسميته بـ«خلق القيمة للمساهمين»، هذا الأخير الذي كان نتاج افرازات البيئة المالية الجديدة، أصبح المسار الاستراتيجي لأغلب المؤسسات خاصة المتمركزة منها في الدول المتطورة، ومن ثم عملت المؤسسات على تبني القياس الاقتصادي والتحرر من أداء بعض الأنظمة ذات الطابع المحاسبي، وذلك بتطوير مقاييس للقيمة كمؤشر العائد الإجمالي للسهم TSR، مؤشر عائد التدفق النقدي على الاستثمار CFROI، مؤشر القيمة السوقية المضافةMVA، وغيرها من الأساليب والتي على رأسها مؤشر القيمة الاقتصادية المضافةEVA، والتي على الرغم من حداثتها على الصعيدين الأكاديمي العلمي والتطبيقي

العملي إلا أنها أصبحت الأكثر شيوعا وانتشارا لدى مختلف المؤسسات لاستعمالها في عدة ميادين أهمها التقييم السليم للأداء المالي للمؤسسات.

إن ظهور الأساليب الحديثة المبنية على القيمة لتقييم الأداء جعل من التحليل المالي المبني على النسب المالية وغيرها من الأساليب الكلاسيكية ماضيا يؤرخ به كحلقة من حلقات تطور نظم تقييم الأداء، ولكن على الرغم من هذا فهي لا تستطيع اجتراح المعجزات، فلقد أشارت العديد من الدراسات وواقع الحياة العملية لمنظمات الأعمال إلى قصور وضعف المؤشرات المالية لوحدها، سواء تلك التقليدية أم الحديثة في الحكم على صحة ودقة عمل المؤسسة وتطورها.

إن هذه المآخذ وأوجه القصور في المقاييس المالية لتقييم الأداء برزت بشكل أكبر وتفاقمت في ظل بيئة الأعمال الحديثة، فالنظام التقليدي المبني على هذه المقاييس أصبح غير قادر في الوقت الراهن على إعطاء صورة متكاملة على الأداء في منظمات الأعمال أو حتى تحديد أكثر دقة لواقع المؤسسة الحالي وتوجهاتها المستقبلية، خصوصا وأن هذا النظام اهتم فقط بفجوة التنفيذ التي يقصد بها التحقق من مدى مطابقة الأداء الفعلي بالمستهدف وذلك من جانب معين من جوانب تقييم الأداء، دون الاهتمام بمساهمة الأداء الفعلي في تحقيق استراتيجية المؤسسة وهو ما أطلق عليه بـ«فجوة الربط»، والتي تنتج عن عدم ربط نظم تقييم الأداء بالاستراتيجية التي تضعها المؤسسة، كما ركز هذا النظام على الجوانب المالية فقط وأهمل الجوانب غير المالية والتي قد تمثل نقاط ضعف الكثير من منظمات الأعمال، واستنادا إلى ما سبق تتضح ضرورة تطوير نظم تقييم الأداء التقليدية وربط عملية التقييم بالأهداف والاستراتيجيات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

إن هذا المطلب المتمخض في عصر المعلوماتية فرض على نظم تقييم الأداء اعتماد إجراءات وأساليب قياس للجوانب غير المالية فضلا عن الجوانب المالية لما لها من مزايا غير محدودة، فهي تزود الإدارة بمعلومات هامة تخص على سبيل المثال زمن الاستجابة لطلب العميل، زمن انتقال المنتج أو مرحلة التصميم إلى مراحل الإنتاج والتسليم، مستوى الجودة مقارنة مع منتجات منافسة، مستوى رضا العملاء عن المنتجات والخدمات المقدمة لهم...الخ، وبتبني المؤسسات لأساليب القياس غير المالية إلى جانب المقاييس المالية ستتمكن هذه الأخيرة من اكتساب الميزة التنافسية والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، كما سيساعدها ذلك في اختيار وتطبيق وتقييم الاستراتيجيات التي تتبناها.

نتيجة لهذه الحاجة المتزايدة في ظل بيئة الأعمال الحديثة، تم في أواخر القرن العشرين تطوير أساليب عدة لتقييم الأداء أساسها التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية، كان أبرزها ما ابتكره كل من Robert S. Kaplan & David P. Norton سنة 1992، حيث طورا نظاما متكاملا يستخدم عدة أبعاد يوجه إدارة المؤسسات لاتخاذ قرارات رشيدة تحقق من خلالها أهدافها التشغيلية والاستراتيجية وتمكنها من الحفاظ على ميزتها التنافسية في

السوق، هذا النظام تجاوز النظرة التقليدية للأداء والتي تركز على المؤشرات المالية التي تحقق مصالح المساهمين فقط وبدأ في التعامل مع المؤشرات غير المالية التي تحقق مصالح كافة الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة (الموظفين، العملاء، الموردين...الخ)، فخلق القيمة والذي يعتبر الهدف الرئيسي للمؤسسات المعاصرة لا يتحقق إلا من خلال رضا كل الأطراف المرتبطة بالمؤسسة وأن المقياس المالي لهذه الأخيرة سواء أكان يقاس من خلال المؤشرات المبنية على القيمة أو عن طريق المقاييس المالية التقليدية فإنه من المفروض دائما أن يمثل مؤشرات نتائج، معنى ذلك أنه يجب فهم المؤشرات الدافعة وهذا ما لا يتحقق إلا من خلال هذا النظام، هذا النظام هو ما أطلق عليه بـ « Balanced Score Card»، أي «بطاقة الأداء المتوازن (BSC)».

لقد جاء هذا العمل–بطاقة الأداء المتوازن "BSC"– ليمثل انجازا تمخض بعد بحث مع 12 منظمة كبرى في الو.م.أ استغرق عاما كاملا بخصوص تحديد متطلبات المديرين لمقاييس الأداء، فاعتبرت بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم لمديري الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة على الأداء التشغيلي والاستراتيجي، على أن تبوب هذه الأخيرة في أربعة أبعاد ترتبط ببعضها البعض كما ترتبط باستراتيجية المؤسسة وهي الجانب المالي، جانب العملاء، جانب العمليات الداخلية وأخيرا جانب التعلم والنمو.

على ضوء ما تقدم، وانطلاقا مما يفرضه الوضع الراهن من تغيرات وتطورات سريعة في بيئة الأعمال الحديثة والتي أثرت على كمية ونوعية المعلومات التي تحتاج إليها المؤسسات في قياس وتقييم الأداء لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، نظرا لوجود فجوة بين الاستراتيجيات المخططة والاستراتيجيات المطبقة على أرض الواقع، والتي تحتاج لسدها إلى استخدام نظام معين يساعد على ترجمة الاستراتيجية إلى خطط عمل من جهة وقياس متوازن لأكثر من محور من محاور الأداء على مستوى المؤسسة من جهة أخرى، فإن المؤسسات الجزائرية خاصة تلك الناشطة في القطاع الذي يتصف بالمعرفة العالية كمؤسسات القطاع الالكتروني كغيرها من المؤسسات العالمية ليست في منأى عن هذا التغيير، بل يتوجب عليها لضمان بقائها واستمراريتها مواكبة هذه التطورات العالمية، وعلى هذا الأساس تتبلور اشكالية الدراسة كما يأتي:

1.1. السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية

يمكن صياغة اشكالية البحث وفقا لما تم طرحه أعلاه، في **التساؤل الرئيسي** التالي:

ما أثر التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية (بطاقة الأداء المتوازن) (BSC) على تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج في ظل بيئة الأعمال الحديثة؟

في الواقع إن هذه الاشكالية ماهي إلا حوصلة لجملة من التساؤلات، أهمها:

- هل تتوافر مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج على المقومات الأساسية بنوعيها (التنظيمية–الاستراتيجية والفنية) اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC)؟
- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد عينة الدراسة في مدى توافر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) حسب المؤسسة؟
- هل يؤدي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) المقترحة إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة في مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج؟

2.1. الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

للإجابة على التساؤل الرئيسي المطروح وعلى الأسئلة الفرعية، فإننا سنحاول حصر بحثنا هذا في الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية (بطاقة الأداء المتوازن) (BSC) في بيئة الأعمال الحديثة يؤدي إلى تحقيق الأداء الاستراتيجي لمؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج.

تتفرع الفرضية الرئيسية إلى ثلاث فرضيات كذلك، كما يلي:

- تتوافر لدى مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج المقومات الأساسية بنوعيها (التنظيمية–الاستراتيجية والفنية) اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC)؛
- هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد عينة الدراسة في مدى توافر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) حسب المؤسسة؛
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية للأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) المقترحة يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة لدى مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج.

3.1. أهداف البحث

انطلاقا من محاولة الاجابة على الأسئلة المطروحة واختبار الفرضيات، تتجلى لنا أهداف البحث بشقيه النظري والتطبيقي فيما يلي:

- التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالأداء الاستراتيجي وتقييمه؛
- التعرف على المقاييس غير المالية المستخدمة في تقييم الأداء الاستراتيجي، فضلا عن المقاييس المالية والتأكيد على أهمية تطبيق أساليب الإدارة الحديثة؛

- لفت الانتباه لأهمية التكامل بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات؛
- تقديم المرتكزات النظرية والعلمية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن (BSC)؛
- اختبار مدى توافر المقومات الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج؛
- بلورة وبناء نموذج متكامل لتقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج يوازن بين المقاييس المالية وغير المالية يعتمد على نظام بطاقة الأداء المتوازن(BSC)؛
- اختبار النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) والذي يفترض وجود علاقة بين تطبيقه وتحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة لمؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج، أي بمعنى فعاليته في تحقيق الأداء الاستراتيجي لهذه المؤسسات.

4.1. أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من خلال تحديد مكانة الموضوع على المستويين: النظري والميداني، على النحو التالي:

- **على المستوى النظري:** يشكل موضوع الأداء الاستراتيجي وتقييمه أحد المواضيع المهمة في مجال الإدارة الاستراتيجية، ذلك أنه أخذ اهتمام العديد من الباحثين والمختصين ولا يزال لحد الآن يشغل حيزا كبيرا من الاجتهادات، خاصة في ظل افرازات بيئة الأعمال الحديثة أين أصبح التوجه نحو اعتماد أساليب ادارية حديثة تعتمد على التكامل بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية أمرا حتميا لا رجوع فيه، لذلك يعتبر موضوع البحث محاولة لإثراء المادة العلمية فيما يخص الأداء الاستراتيجي من ناحية، والأساليب المتبعة في تقييمه من ناحية أخرى، وفي هذا الصدد سيتم التركيز على أحد أهم وأشهر الأساليب التي فرضت نفسها والتي يتم بموجبها ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف استراتيجية ومحركات أداء ومقاييس وقيم مستهدفة، هذا الأسلوب هو ما يعرف بـ "بطاقة الأداء المتوازن (BSC)"، ليكون بذلك أرضية فكرية تمكن من دعم دراسات سابقة أو مستقبلية في هذا الموضوع؛
- **على المستوى التطبيقي:** يندرج موضوع البحث ضمن الاشكاليات الرئيسية التي تواجه المؤسسات الجزائرية، خاصة وأنها تعمل اليوم كغيرها من المؤسسات العالمية في بيئة متطورة بشكل مستمر، لذلك فإنه يتوجب عليها أن تدرك أن المقاييس التقليدية غير كافية لبيئة الأعمال الحديثة، وأن استخدام مقاييس أخرى غير مالية تكمل هذه الأخيرة والتي تشكل إلى جانبها ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن (BSC) أصبح ضرورة حتمية، طبعا من المهم أن تحاول المؤسسة الجزائرية زيادة الأرباح والعائد على الاستثمار،

ولكن يجب أن تحافظ على التميز فيما تقوم به وأن تهتم بعامل الوقت والجودة وإرضاء العملاء وتحقيق النمو والتطور حتى لا تفاجأ بأنها غير قادرة على البقاء والمنافسة مستقبلا، فكما قال Kaplan "إن الذي يعتمد في تقييم أداء المؤسسات على الأداء المالي فقط فإنه كالذي يقود السفينة وهو ينظر إلى الخلف"، وبالتالي فإن الدراسة الميدانية ستحاول اختبار ما إذا كانت المؤسسات الجزائرية وبالتحديد مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج تتوافر على المقومات الأساسية التي يتطلبها تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من جهة، وبناء نموذج لهذا الأخير يمكن اعتماده لتقييم أدائها الاستراتيجي من جهة أخرى.

5.1. أسباب ومبررات اختيار موضوع البحث

على أساس ما تقدم، وانطلاقا من تحديد أهداف وأهمية البحث على المستويين النظري التطبيقي، فإن دواعي اختيارنا لموضوع البحث تتلخص في الآتي:

- **أسباب ذاتية:** وهي أسباب شخصية دفعت بالباحثة إلى معالجة موضوع البحث، وتتمثل في:
  - ✓ الرغبة في تناول المواضيع الحديثة نسبيا سواء على الصعيد الأكاديمي العلمي أم على الصعيد التطبيقي العملي، والتي تشكل تحديا فكريا بالنسبة للباحثة، وعدم الانسياق وراء المواضيع المستهلكة؛
  - ✓ الاهتمام بموضوع الأداء وأساليب تقييمه بصفة عامة، وبمنظوره الاستراتيجي على وجه الخصوص، والرغبة في توسيع المعارف الفكرية والنظرية في هذا المجال؛
- **أسباب موضوعية:** وتتمثل في الدوافع التي تؤكد أهمية الموضوع، وهي:
  - ✓ الأهمية النظرية والتطبيقية لموضوع الأداء الاستراتيجي في ظل الافرازات البيئية الحديثة في مجال الأعمال، وكذا لأساليب تقييمه وعلى وجه الخصوص نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC)؛
  - ✓ التوجه الكبير للمؤسسات العالمية نحو اعتماد نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة استراتيجية لتحقيق عدة مزايا، أهمها تقييم الأداء الاستراتيجي عوضا عن تلك الممارسات المحاسبية الإدارية التقليدية، مما حفز الباحثة على دراسة الموضوع؛
  - ✓ ضعف الاهتمام بالنماذج والأساليب الحديثة لتقييم وتحسين الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية، واقتصارها فقط على المقاييس المالية المضللة، مما دفع بالباحثة إلى تبني فكرة اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) يمكن تطبيقه في مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية الجزائرية وبالتحديد في تلك الناشطة بولايتي سطيف وبرج بوعريريج لتقييم أدائها الاستراتيجي؛

- ✓ قلة الدراسات الميدانية التي تناولت مدخل بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقييم الأداء الاستراتيجي في بيئة الأعمال الجزائرية، وهو ما مثل حافزا لتقديم أرضية وأسس تطبيقية لهذا النظام في مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج.

2. المعالجة المنهجية للبحث

وهي تتضمن طبيعة المنهج المتّبع في البحث، مصادر جمع البيانات، وحدود الدراسة الميدانية، كما سيتم توضيحه فيما يلي:

1.2. منهج البحث

بغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويعبر عنها كيفيا بوصفها وتوضيح خصائصها، وكميا بإعطائها وصفا رقميا من خلال أرقام وجداول توضح مقدار الظاهرة المدروسة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وتم اللجوء إلى هذا المنهج باعتباره مظلة واسعة ومرنة تتضمن عددا من المناهج الفرعية المساعدة كالدراسات الميدانية، المسوح الاجتماعية ومنهج دراسة حالة، ولا يقف هذا المنهج عند جمع البيانات حول الظاهرة، وإنما يتعدى ذلك إلى التشخيص والتحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها، وبيان نوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها واستخلاص النتائج منها ومن ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة المدروسة.

2.2. مصادر جمع البيانات

اعتمدت الباحثة في جمع مختلف البيانات والمعلومات على مصدرين، هما:

- ➢ **المصادر الثانوية:** حيث تم اللجوء إلى البحث المكتبي لتغطية بعض الجوانب النظرية للموضوع وذلك من خلال جمع أكبر عدد ممكن من الكتب باللغتين العربية والأجنبية، كما تمت الاستعانة بالبحوث والدراسات المرتبطة بموضوع البحث ارتباطا مباشرا أو غير مباشر، وببعض مواقع الانترنيت المعروفة والمقبولة كمصدر للمعلومات؛
- ➢ **المصادر الأولية:** وتتمثل في استبيانين تم اعدادهما خصيصا للإجابة على اشكالية البحث المطروحة واختبار الفرضيات المطروحة.

3.2. مجالات الدراسة الميدانية

وهي تبين اتساع البحث وقدرات الباحثة في تغطية الدراسة الميدانية، كالآتي:

- **المجال المكاني:** تم إجراء الدراسة الميدانية في كل المؤسسات الناشطة في الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية بولايتي سطيف وبرج بوعريريج والبالغ عددها (19) مؤسسة حسب احصائيات غرفتي التجارة بالولايتين؛
- **المجال الزمني:** بحكم أن الدراسة الميدانية تقوم على مرحلتين، أي تطلبت توزيع استبيانين على المؤسسات المستهدفة، فإن الزمن المستغرق في ذلك كان في حدود أربعة أشهر- جويلية، أوت، سبتمبر، أكتوبر- من سنة 2017؛
- **المجال البشري:** تم توجيه الاستبيانين إلى مديري وإطارات مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج؛
- **المجال الموضوعي:** تقتصر الدراسة على اختبار مدى توافر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بمؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج، ومن ثم اقتراح نموذج للبطاقة واختبار قدرته على تحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة لهذه المؤسسات.

3. عرض وتحليل الدراسات السابقة

كونها أسلوب حديث لتقييم الأداء الاستراتيجي، فقد شكلت بطاقة الأداء المتوازن (BSC) موضوعا دسما للبحث فيه، فتعددت وتنوعت الدّراسات السابقة التي تطرقت للموضوع باللغتين العربية والأجنبية، الأمر الذي جعل من الصعب جدا بل ويكاد يكون مستحيلا تناولها وتحليلها جميعها في موضوع بحثي واحد، لذلك سنركز فيما يلي على تلك الدراسات المرجعية التي اعتمدت عليها الباحثة أكثر من غيرها خاصة فيما يخص تطوير النموذج الافتراضي للدراسة.

1.3 . عرض وتحليل الدراسات السابقة باللغة العربية

- **دراسة سليمان البشتاوي 2004: "إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية (دراسة ميدانية في البنوك الاردنية)[1]**

هدفت الدراسة إلى تحديد دور المنافسة وتكنولوجيا المعلومات على أنظمة قياس أداء البنوك الأردنية، وتحديد مستويات الانتفاع من المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية من قبل مديري المصارف الأردنية، وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أن مقاييس الأداء المالي لتقييم أداء البنك لم تعد كافية في ضوء متطلبات العصر الحالي، وعليه على إدارة البنوك أن تستخدم مقاييس أداء غير مالية (تشغيلية) بالإضافة إلى مقاييس الأداء المالية، لتصبح مع بعضها مقاييس أداء شاملة تتمثل في بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC)، وقد خلصت الدراسة إلى

[1] سليمان البشتاوي، "إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية (دراسة ميدانية في البنوك الاردنية)"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد 20، العدد الأول، سوريا، 2004.

عدة توصيات أهمها: ضرورة ابتكار خدمات مصرفية جديدة وتطوير طريقة تقديم الخدمات المالية لغرض المحافظة على العميل وجذب العملاء الجدد، والاهتمام بتطوير وتدريب وتوسيع إدراك العاملين في البنك وتطوير قدراتهم الإبداعية والابتكارية.

- **دراسة شوقي السيد فودة 2005: "إطار مقترح لتقييم الأداء الاستراتيجي في بيئة الانتاج الحديثة من خلال مقياس بطاقة الأداء المتوازن: دراسة نظرية وتطبيقية"[1]**

استهدفت الدراسة بناء إطار مقترح لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي في بيئة الإنتاج الحديثة من خلال تطبيق أسلوب بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) لبعض الشركات الصناعية في بيئة الاعمال المصرية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: تمثل عملية قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي في المقام الأول عملية مستمرة وتهدف إلى الرقابة واتخاذ القرار الرشيد في ظل البيئة التنافسية، يمثل مدخل قياس الأداء المتوازن (BSC) أحد المداخل الحديثة المقترحة لقياس وتقييم الأداء التشغيلي والمالي والاستراتيجي لمنظمات الأعمال، حيث يهتم بالأداء في الاجل القصير والطويل، قدرة المقاييس غير المالية في توفير البيانات والمعلومات التي تعد أساسا لمدخلات عملية التخطيط الاستراتيجي لمنظمات الأعمال في بيئة التصنيع الحديثة.

- **دراسة عمر إقبال توفيق 2009: "دور بيئة التصنيع الحديثة على تطوير مقاييس الأداء: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية التحويلية اليمنية"[2]**

هدفت الدراسة إلى معرفة أهم الانتقادات الموجهة إلى مقاييس الأداء المالية، والتعرف على المقاييس الجديدة للأداء التي تحقق التكامل في بيئة التصنيع الحديثة، ومعرفة مدى استخدام المؤسسات الصناعية في الجمهورية اليمنية لكل من المقاييس المالية وغير المالية في تقييم الأداء، ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث أن التغيرات في بيئة التصنيع الحديثة ساهمت في تطوير مقاييس الأداء، وأن المؤسسات الصناعية في الجمهورية اليمنية تستخدم كلا من المقاييس المالية وغير المالية في تقييم الأداء ولكن مع تركيز أكبر للمقاييس المالية.

[1] شوقي السيد فودة، "إطار مقترح لتقييم الأداء الاستراتيجي في بيئة الانتاج الحديثة من خلال مقياس بطاقة الأداء المتوازن: دراسة نظرية وتطبيقية"، المجلة العلمية التجارة والتمويل، جامعة طنطا، المجلد الأول، العدد الثاني، 2005.

[2] عمر إقبال توفيق، "دور بيئة التصنيع الحديثة على تطوير مقاييس الأداء: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية التحويلية اليمنية"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد الخامس، العدد 15، العراق، 2009.

- **دراسة وحيد رثعان الختاتنة ومنصور إبراهيم السعايدة 2010: "نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"[1]**

قدمت الدراسة نموذجا معدلا لقياس الأداء الاستراتيجي وتقييمه في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مكونا من خمسة أبعاد رئيسة هي الأبعاد الأربعة الأساسية في بطاقة الأهداف المتوازنة (BSC) بالإضافة إلى بعد بيئة المؤسسة، وقد اشتمل النموذج المعدل على صياغة لكل بعد على شكل أهداف استراتيجية رئيسة، ومحركات أداء لإنجاز هذه الأهداف، ومقاييس أداء لتقييم مستوى الإنجاز لكل هدف، ومن ثم اختبار مدى ملاءمة هذا النموذج المعدل للتطبيق من قبل مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أبرزها أن مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية يقدرون بدرجة عالية أهمية استخدام جميع مقاييس بطاقة الأهداف المتوازنة (BSC)عند التخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء، واستنادا إلى نتائج الدراسة فقد تم تقديم عدة توصيات أهمها: ضرورة تبني مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لنموذج بطاقة الأهداف المتوازنة (BSC)المقترح في هذه الدراسة ككل، والتركيز على استثمار هذا النموذج بما يفيد في إنجاح عملية ربط الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة مع محركات الأداء ومقاييس الانجاز أثناء قيام الإدارة بالتخطيط الاستراتيجي.

- **دراسة نبيل عبد الرؤوف إبراهيم 2011:"إطار مقترح لتقويم أداء الخدمات الضريبية الالكترونية باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء (دراسة ميدانية)"[2]**

هدفت هذه الدراسة إلى وضع إطار لتقييم أداء الخدمات الضريبية الالكترونية باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء (BSC) لترشيد تكلفة الخدمات المقدمة للممولين الكترونيا، وزيادة العوائد والإيرادات من خلال تحسين جودتها المقدمة عبر بوابة الحكومة الالكترونية، وأظهرت الدراسة أن بطاقة القياس المتوازن للأداء (BSC) تعمل على تقييم أداء الخدمات الضريبية الالكترونية على النحو الذي يساهم في تعظيم الإيرادات الضريبية، ترشيد تكلفة تقديمها، تعظيم رضا الممول، تخفيض زمن تقديم الخدمة الضريبية، وتنمية مهارات العاملين على النحو الذي ينعكس على رفع كفاءتهم وزيادة فاعليتهم.

[1] وحيد رثعان الختاتنه ومنصور إبراهيم السعايدة، "نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 37، العدد2، عمان، الأردن، 2010.

[2] نبيل عبد الرؤوف إبراهيم، "إطار مقترح لتقويم أداء الخدمات الضريبية الالكترونية باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء (دراسة ميدانية)"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2011.

- **دراسة بسام زاهر، غادة بواط 2014: "تقويم أداء المصرف التجاري السوري من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية على فروع المصرف التجاري السوري في مدينة اللاذقية"[1]**

قدم البحث دراسة للواقع الحالي للمصرف التجاري السوري وآلية تنفيذ عملياته والأهداف التي يتوخى تحقيقها، من خلال بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن المصرف نجح في تحقيق أهدافه في الربحية والأمان المصرفي، إلا أنه لم ينجح في ارضاء العملاء، ولم ينجح في تحقيق هدف تحسين العمليات الداخلية، كما أنه لم ينجح في تحقيق التطوير والتعلم والابداع في الأنظمة والاجراءات والموظفين، وقدم البحث مجموعة من التوصيات منها: تبني مفهوم بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في قياس وتعميق مفهومه في ثقافة المصرف، ضرورة الاهتمام بالعملاء ومقترحاتهم وتحقيق رضاهم، ضرورة الاهتمام بتحسين جودة العمليات المصرفية وتقديم الخدمات بلا أخطاء وبأسرع وقت ممكن، وتركيز الاهتمام بالموارد البشرية في المصرف وتمكينها في العمل لزيادة درجة رضا الموظفين وتحسين انتاجيتهم.

- **دراسة عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو 2015:"دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية –دراسة حالة مؤسسة نفطال– مقاطعة الوقود حاسي مسعود (2011 – 2014)"[2]**

هدف البحث إلى توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة النفطية، واختيرت مؤسسة نفطال مجالا 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)، وأظهرت النتائج بأن المؤسسة تعتمد على محورين هما: المالي والعملاء بدرجة عالية، مقارنة بمحوري العمليات الداخلية، التعلم والنمو بدرجة أقل، تساعد بطاقة الأداء المتوازن على تطوير الفهم التام لكيفية قياس الأداء الاستراتيجي وذلك من خلال مؤشرات في كل محور من محاور هذه البطاقة.

---

[1] بسام زاهر، غادة بواط، "تقويم أداء المصرف التجاري السوري من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية على فروع المصرف التجاري السوري في مدينة اللاذقية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، المجلد 36، العدد الثاني، اللاذقية، سوريا، 2014.

[2] عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو: "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية –دراسة حالة مؤسسة نفطال– مقاطعة الوقود حاسي مسعود (2011 – 2014)"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد الثالث، الجزائر، ديسمبر 2015.

- **دراسة منصف شرفي وعز الدين بن تركي 2016: "بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لتقييم أداء المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة وحدات انتاج الحليب ومشتقاته"[1]**

جاءت هذه الدراسة لتتناول ما أصبح يشوب الأدوات الإدارية التقليدية من عجز عن استيعاب المتغيرات الجديدة التي صارت تميز أعمال المؤسسة، فقامت الدراسة بتوضيح مفهوم بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ومدى استخدامها في تقييم أداء وحدات انتاج الحليب ومشتقاته في الجزائر، وتم التركيز على تلك الوحدات المتمركزة شرق الوطن والتي تعاني وحداتها عجزا كبيرا في تلبية متطلبات السوق، وقد أظهرت النتائج أن هناك اهتماما لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات من طرف عينة الدراسة.

2.3. عرض وتحليل الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

- **دراسة (R.Kaplan and D.Norton 1992): « The Balanced ScoreCard Measures That Drive Performance »[2]**

في هذه الدراسة تم طرح بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لأول مرة، من طرف الباحثين، حيث تم تقديمها بأنها نظاما يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، وذلك من أجل توفير معلومات شاملة لإدارة المؤسسات بغرض تحقيق الميزة التنافسية، يتضمن هذا المنهج المقترح أربع أبعاد أساسية هي البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وأخيرا بعد التعلم والنمو، وقام الباحثين بإظهار أهمية بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وكيف أنها تزود المدراء التنفيذيين بإطار شامل يعمل على ترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء.

- **دراسة (R. Kaplan and D. Norton 1996): «Linking The Balanced Scorecard to Strategy»[3]**

عالجت الدراسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لترجمة استراتيجية الوحدات الاقتصادية في مجموعة متكاملة من المؤشرات المالية وغير المالية، وتقديم هيكلية لتطبيق استراتيجية الوحدة بالاعتماد على علاقة السبب والنتيجة، بما يسمح لها أن تتجاوب في تكيفها مع الوحدات المنافسة ومع التغيرات المستجدة في بيئة الأعمال، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازنة (BSC) هي أداة لتقييم أداء استراتيجية الوحدة الاقتصادية، من خلال ربط الاستراتيجية مع الأهداف ومع فريق العمل وربط الحوافز والمكافآت مع مؤشرات

[1] منصف شرفي وعزالدين بن تركي، "بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لتقييم أداء المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة وحدات انتاج الحليب ومشتقاته"، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة قسنطينة 2، العدد الثالث، الجزائر، 2016.

[2] Robert S. Kaplan and David P. Norton, « The Balanced ScoreCard Measures That Drive Performance », Harvard Business Review, USA, January-February 1992.

[3] Robert S. Kaplan and David P. Norton, «Linking The Balanced Scorecard to Strategy», California Management Review, Vol 39, N1, USA, 1996.

الأداء المالية، كما أكدت هذه الدراسة على ضرورة اعادة النظر في بيانات الأداء ذات العلاقة بالاستراتيجية عن طريق الاعتماد على عملية التفاعل بين جميع المستويات الإدارية.

- **دراسة (William N. Dilla, Paul John Steinbar 2005): « The effects of alternative supplementary display formats on balanced scorecard judgments »**[1]

حاولت هذه الدراسة التطرق إلى مدى أهمية بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ذات الأوجه متعددة البدائل والاستخدامات في تقييم الأداء، بهدف ترشيد قرارات صناع القرار المعتمدة على مؤشرات قياس موضوعية تم اختيارها بعناية لتحقيق رسالة المؤسسة، معتمدة في ذلك على بيانات مستخرجة من كل قسم وإدارة لكل مستوى تنظيمي جنبا إلى جنب مع بيانات الإدارة المالية لتعظيم المردود المالي للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنشأة على مستوى البيع والتحصيل، مما يزيد من معدلات دوران رأس المال العامل، على النحو الذي ينعكس على تعظيم الربحية والعائد على رأس المال المستثمر، كما قدمت الدراسة عددا من مؤشرات القياس غير المالية أمكن للباحث الاعتماد على جزء منها عند إعداد وعرض مقاييس الأداء.

- **دراسة (Christian.A 2005): « Bundling and diffusion of management accounting innovations—the case of the balanced scorecard in Swede »**[2]

تناولت الدراسة أهمية استخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم الأداء لمجموعات من الأفراد العاملين في المحاسبة والإدارة داخل المؤسسة، وذلك فيما يخص قدرتهم على الإبداع وعرض تشكيلة متجددة من المنتجات تراعى المزيج السلعي للمؤسسة لدخول أسواق جديدة وبأفكار متجددة، وكذا أهمية البطاقة في تحديد تكلفة المنتج بهدف ترشيد التكلفة بما ينعكس على تعظيم موارد المؤسسة، وأشارت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن (BSC) غيرت مفاهيم ومنظور تقييم الأداء فساعدت على الإبداع وتطوير قياس تكلفة المنتج.

- **دراسة (Gerald K. Debusk, Aaron D. C Rabtree 2006): « Does the Balanced ScoreCard improve performance? »**[3]

تفاعلت الدراسة مع الأسئلة التي تدور في ذهن كل باحث وتطبيقي حول هل استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) يحسن الأداء فعلا؟ وجاءت الإجابة عليها من خلال الدراسة التطبيقية التي قام بها الباحثان، حيث وجدا أن 88% من إجابات المستقصيين المديرين في مجال تقديم الخدمات الالكترونية البنكية أظهرت وجود علاقة قوية بين الفترة الزمنية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وبين ارتفاع مؤشرات الربحية ومعدلات العائد

[1] William N. Dilla, Paul John Steinbar, «The effects of alternative supplementary display formats on balanced scorecard judgments », International Journal of Accounting Information Systems, Vol 6, Issue N3, USA, 2005.
[2] Christian.A, « Bundling and diffusion of management accounting innovations—the case of the balanced scorecard in Swede», Management Accounting Research, Vol.16, Issue N.1, USA, March 2005.
[3] Gerald K. Debusk, Aaron D. C Rabtree, « Does the Balanced Score Card improve performance? », Management Accounting Quarterly, FALL, Vol.8, Issue N.1, 2006.

على حقوق الملكية، مما يعنى أن استخدامها ساهم في نمو معدلات الأداء لارتقاء الخدمات المقدمة للعملاء من ناحية، والاهتمام بتدريب العاملين وزيادة كفاءة العمليات الداخلية من الناحية الأخرى، واختتمت الدراسة بتوصية هامة مفادها، أن على المديرين ممن يريدون الإبداع الاهتمام استخدام بطاقة الأداء المتوازن وخاصة للموارد البشرية.

- **دراسة(Guerra Fabienne 2007): «Pilotage Stratégique de L'entreprise: le Rol du Tableau de Bord Prospectif »**[1]

هدفت الدراسة إلى تحديد العناصر التي يكون لها تأثير في نظام القيادة لأي مؤسسة كانت، كون المؤشرات المالية كانت إلى حد كبير تشكل الأساس لجداول القيادة للاعتماد عليها في عملية الفحص والتدقيق، وقد خلصت الدراسة إلى أن وصول المؤسسة إلى مستوى التحسين المطلوب عن طريق الأخذ بعين الاعتبار المؤشرات غير المالية سيؤدي بشكل جيد إلى تحديد القيم المستهدفة من طرف المؤسسة، كما تناولت الدراسة ربط جدول القيادة بالتنمية المستدامة عن طريق إضافة محور خامس يشمل المسؤولية الاجتماعية ومختلف ضوابط التقييس من أجل تشكيل جدول استشراقي مستدام.

- **دراسة (Aaron D. Crabtree, Gerald K. DeBusk 2008): « The effects of adopting the Balanced Scorecard on shareholder returns »**[2]

تناولت الدراسة تأثير تبنى بطاقة الأداء المتوازن (BSC) للتعديلات المستمرة لمؤشرات تقييم الأداء على عوائد المساهمين، وتوصلت الدراسة إلى أهمية التعديل المستمر في مؤشرات ومقاييس الأداء على مستوى كل منظور للبطاقة، فتلك التعديلات تساهم بطريق مباشر وغير مباشر على تطوير الخدمة المقدمة من المؤسسة أيا كانت صناعية أو خدمية أو تجارية، عمومية أو خاصة، فمنظور تطوير الخدمة أو السلعة والاهتمام برضا العميل يعد من العوامل المؤثرة تماما على نمو إيراداتها، ومن ثم زيادة العائد مما ينعكس على رضا المساهمين.

- **دراسة (Carol J. Mc Nair-Connolly, Ted Watts 2009): « The Integration of Balanced Score Card Models**[3]

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهمية اندماج مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء للمشروعات الخدمية وخاصة إنتاج الخدمات الالكترونية، حيث أشارت الدراسة إلى أن دور صناع القرار لا يتوقف على مجرد مقترحات ودعم لصناعة القرار ولكن يتوقف على مؤشر الانجاز للوحدة الاقتصادية لتحقيق أهدافها من خلال الأداء المتوازن لبطاقة الأداء المتوازن (BSC)، كما ساهمت الدراسة في تطوير المقاييس الداعمة

[1]Guerra Fabienne, « Pilotage Stratégique de L'entreprise: le Rol du Tableau de Bord Prospectif », De Boeck Supérieur, France, 2007.

[2] Aaron D. Crabtree, Gerald K. DeBusk, « The effects of adopting the Balanced Scorecard on shareholder returns », Advances in Accounting, Issue N. 24, Londres, Pays-Bas, 2008.

[3] Carol J. Mc Nair-Connolly, Ted Watts, « The Integration of Balanced Score Card Models », Research Online, University of Wollongong, Australia, 2009.

لتقييم الأداء، كتطوير أساليب ترشيد تكلفة الخدمة المقدمة للعميل من خلال تطوير المقاييس غير المالية لمجموعة مركبة من النماذج ساهمت في ابتكار مقاييس جديدة، كمصفوفة التركيز على مقترحات ومتطلبات تحديث خدمات العميل المتكاملة بأقل تكلفة ممكنة.

3.3. أوجه الاختلاف والتشابه مع الدراسات السابقة

تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أهمية التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية ممثلة في نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة في بيئة الأعمال الحديثة، ومن خلال عرض الدراسات السابقة نجد أن هذه الدراسة:

- من جهة، متفقة مع الدراسات السابقة فيما أصبح يشوب الأدوات الإدارية التقليدية من عجز عن استيعاب المتغيرات الجديدة التي صارت تميز أعمال المؤسسة الحديثة، والحاجة الملحّة إلى استخدام مقاييس غير مالية تكمّل المقاييس المالية للوصول إلى التقييم السليم لأداء المؤسسات الاقتصادية خصوصا من منظوره الاستراتيجي، وهو ما أدى بالضرورة إلى الاتفاق حول أهمية بطاقة الأداء المتوازن (BSC) –باعتبارها نظاما يجمع بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية– في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة ودورها في التحسين المستمر لأداء هذه الأخيرة، بالإضافة إلى الاتفاق حول إضافة بعد خامس إلى الأبعاد الأساسية الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) والممثل بالبعد البيئي والاجتماعي في هذه الدراسة؛
- ومن جهة ثانية، نجد أن ما يميّز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة هو أنها ملمّة شاملة لكافة ما يتعلق بموضوع البحث سواء من حيث الإطار النظري، أم من حيث الدراسة التطبيقية، على عكس الدراسات السابقة التي اكتفت بالتطرق إلى أحد جوانب موضوع البحث فقط، ففيما يخص الجانب النظري تمثل الدراسة مرجعا ثريا وأساسا نظريا يمكن الاعتماد عليه في مختلف البحوث والدراسات التي تمس موضوع البحث، ذلك أنها حاولت التطرق وبتعمق لكل ما يتعلق بالموضوع بدءا بتأطير الأداء الاستراتيجي من مختلف زواياه، مرورا بمقاييس تقييمه المالية وغير المالية، ووصولا إلى مختلف الأساليب الحديثة المعتمدة في تقييمه والتي كان من بينها نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد كان على مرحلتين، تم في المرحلة الأولى صياغة استبيان لدراسة مدى توافر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج، والذي يعتبر في بعض الدراسات السابقة موضوع الدراسة الأساسي في حين أنه يمثل مرحلة تشخيصية فقط في هذه الدراسة، أما في المرحلة الثانية فقد اقترحت الدراسة نموذجا لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) يشمل المقاييس المالية والمقاييس غير المالية قابلا للتطبيق من طرف مؤسسات عينة الدراسة، ويكون منطلقا لمؤسساتنا الوطنية لتقييم أدائها الاستراتيجي والنهوض بها للوصول إلى مصاف

نظيراتها العالمية، وحسب علم الباحثة ومن خلال اطلاعها على الدراسات السابقة التي تمس موضوع البحث، ليس هناك دراسة سابقة قامت باقتراح نموذجا لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) يمكن تطبيقه في مؤسسات القطاع الالكتروني والكهرو منزلي في بيئة الأعمال الجزائرية.

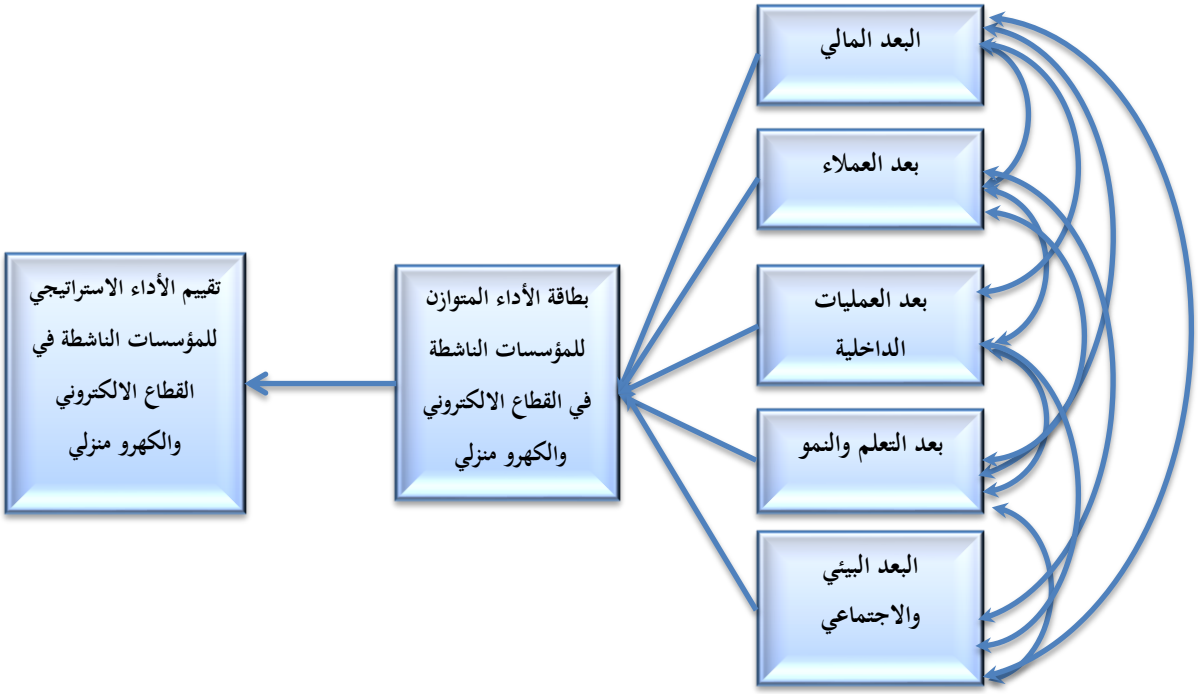
4. هيكلة البحث وخطته

وهي تتضمن نموذج الدراسة الافتراضي، التصميم العام للبحث، خطة البحث وصعوباته، وذلك كما يلي:

1.4. نموذج الدراسة الافتراضي

يمثل الشكل الموالي نموذج الدراسة الذي تم تطويره بناء على تحليل الدراسات السابقة والتحليل النظري والمفاهيمي للأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن(BSC):

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة الافتراضي



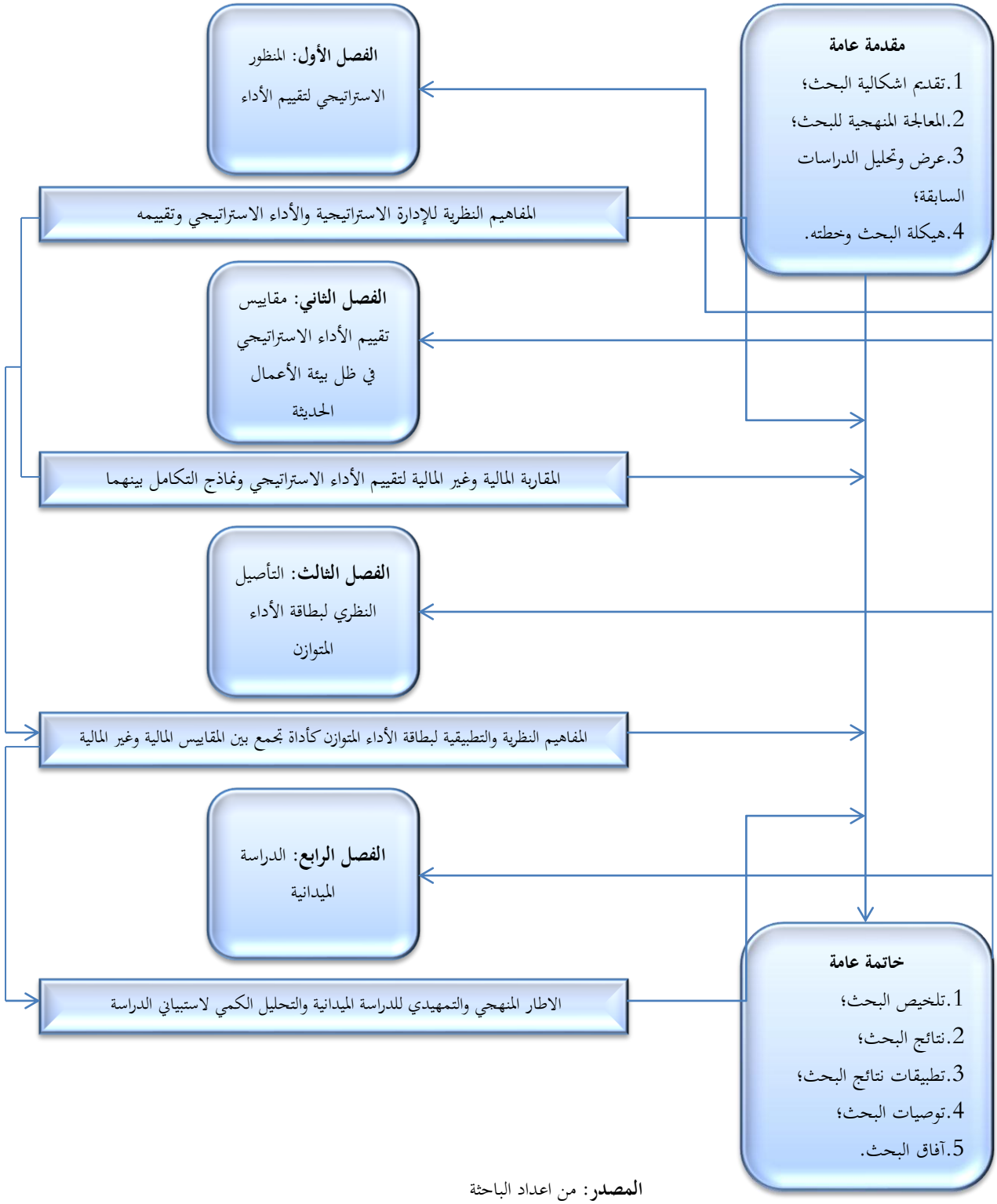
المصدر: من اعداد الباحثة

يربط النموذج الافتراضي للدراسة بين المقاييس المالية وغير المالية المكونة لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) كمتغير مستقل، وتقييم الأداء الاستراتيجي كمتغير تابع، فبالنسبة للمتغير المستقل تمثله الأهداف الاستراتيجية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) والتي تتمثل في الأهداف الاستراتيجية لـ: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، والبعد البيئي والاجتماعي، أما المتغير التابع فيتمثل في الأهداف الاستراتيجية العامة لمؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج.

2.4. التصميم العام للبحث

يبين الشكل التالي التصميم العام للبحث بداية من المقدمة العامة، مرورا بفصوله، وانتهاء بالخاتمة العامة:

الشكل رقم (02): التصميم العام للبحث



المصدر: من اعداد الباحثة

3.4. خطة البحث

بالإضافة إلى مقدمة عامة وخاتمة عامة سيتم تقسيم هذا البحث إلى أربعة فصول، وذلك كما يلي:

- **مقدمة عامة:** وهي تتضمن تقديم اشكالية البحث، المعالجة المنهجية للبحث، عرض وتحليل الدراسات السابقة، وأخيرا هيكلة البحث وخطته؛
- **الفصل الأول:** ويحمل عنوان "المنظور الاستراتيجي لتقييم الأداء"، يتضمن ثلاثة مباحث، يتعلق المبحث الأول بمدخل إلى الإدارة الاستراتيجية ويتضمن مفاهيم أساسية حول الإدارة الاستراتيجية، عناصر الإدارة الاستراتيجية ومفاهيم أساسية حول الرقابة الاستراتيجية، أما المبحث الثاني فهو معنون بالإطار المفاهيمي للأداء الاستراتيجي ويشمل مدخل عام إلى الأداء، مدخل إلى الأداء الاستراتيجي، وأساليب استمرارية وتحسين الأداء الاستراتيجي، في حين يتطرق المبحث الثالث إلى تقييم الأداء الاستراتيجي ويتضمن مفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي، خطوات عملية تقييم الأداء الاستراتيجي وتصنيف مقاييس الأداء وأخيرا فجوة الأداء الاستراتيجي؛
- **الفصل الثاني:** وهو يحمل عنوان مقاييس تقييم الأداء الاستراتيجي في ظل بيئة الأعمال الحديثة، يشتمل هو الآخر على ثلاثة مباحث أيضا، يتعلق المبحث الأول بالمقاربة المالية لتقييم الأداء الاستراتيجي ويتضمن المقاييس المالية التقليدية، خلق القيمة، والمقاييس المالية الحديثة (مقاييس خلق القيمة)، أما المبحث الثاني فهو يتمحور حول تقييم الأداء الاستراتيجي في ظل بيئة الأعمال الحديثة ويتطرق إلى خصائص بيئة الأعمال الحديثة، أثر بيئة الأعمال الحديثة على نظم تقييم الأداء والحاجة إلى تطويرها، والخصائص الواجب توافرها في مقاييس الأداء في ظل مستجدات بيئة الأعال الحديثة، وبالنسبة للمبحث الثالث فهو معنون بالمقاييس غير المالية سند مكمل للمقاييس المالية، ويتمحور حول أهم المقاييس غير المالية الملائمة لبيئة الأعمال الحديثة، مميزات المقاييس غير المالية ومعوقات تطبيقها، ونماذج التقييم المبنية على التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية؛
- **الفصل الثالث:** بناء على التحليل النظري في الفصلين الأول والثاني سيتم في الفصل الثالث التطرق إلى التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأسلوب حديث لتقييم الأداء الاستراتيجي، حيث سيتم التطرق إلى ثلاثة مباحث كذلك، فالمبحث الأول يختص بمدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ويتضمن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، وأخيرا خصائص، فوائد واستخدامات بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، في حين أن المبحث الثاني والمعنون بالخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) يتضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، خطوات إعداد وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، والمقومات الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ومعوقاتها،

وأخيرا المبحث الثالث المعنون ببطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقييم الأداء الاستراتيجي، ويتضمن مفهوم الخرائط الاستراتيجية، تصميم الخرائط الاستراتيجية ودور بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم الأداء الاستراتيجي؛

- **الفصل الرابع**: وهو موسوم بالدراسة الميدانية، يشتمل على أربعة مباحث، يتعلق الأول بالإطار المنهجي والتمهيدي للدراسة الميدانية وهو يتضمن تقديم النموذج الافتراضي للدراسة الميدانية ومتغيراته، الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وواقع مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية في الجزائر، أما الثاني فهو يتعلق بعرض وتحليل نتائج الاستبيان رقم (01) واختبار الفرضيات، ويتضمن عرض نتائج البيانات الوصفية العامة للاستبيان رقم(01)، عرض وتحليل نتائج الاستبيان رقم (01) واختبار الفرضة الرئيسية الأولى، وأخيرا ترتيب مؤسسات عينة الدراسة حسب توافرها على مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) واختبار الفرضية الرئيسية الثانية، في حين أن المبحث الثالث يتعلق بعرض مضمون الاستبيان رقم (02) وتحليل نتائجه، ويتضمن عرض نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) المقترح للمؤسسات الالكترونية والكهرو منزلية الجزائرية لاعتماده في تقييم أدائها الاستراتيجي، عرض نتائج البيانات الوصفية العامة للاستبيان رقم (02)، وعرض وتحليل نتائج الاستبيان رقم (02)، وأخيرا المبحث الرابع الذي يتعلق باختبار الفرضيات والنموذج المقترح، وهو يتضمن اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة من خلال النمذجة بالمعادلة البنائية واختبار النموذج.
- **خاتمة عامة**: تتضمن النتائج العامة للبحث، كما سيتم الوقوف على المساهمات المتوصل إليها وعلى التوصيات وأخيرا آفاق البحث.

4.4. صعوبات البحث

- **على المستوى النظري**: واجهت الباحثة نظريا:
  - تشعب مفهوم الأداء الاستراتيجي مما أدى إلى صعوبة حصره نظريا؛
  - قلة المراجع المتعلقة بالأداء الاستراتيجي، وان وجدت فالإشارة إليه تكون بصورة عابرة وموجزة؛
- **على المستوى الميداني**: ميدانيا واجهت الباحثة صعوبة في توزيع وجمع الاستبيانات، خاصة وأن الباحثة اعتمدت لإثبات أو نفي فرضيات البحث على استبيانين اثنين، تم توزيعهما على مرحلتين متعاقبتين، مما ضاعف الوقت والجهد المبذولين.

الفصل الأول: المنظور الاستراتيجي لتقييم الأداء

- تمهيد؛
- المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية؛
- المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الاستراتيجي؛
- المبحث الثالث: تقييم الأداء الاستراتيجي؛
- خلاصة الفصل.

تمهيد

يتطلب التعامل مع التغيرات في بيئة الأعمال الحديثة منهجا إداريا متكاملا يتسم بالمرونة والشمول والاستعداد للمستقل، لمواكبة التطورات المتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وذلك لتتمكن هذه الأخيرة من المحافظة على موقعها بهدف تطويره وتحسينه إلى مركز تنافسي واستراتيجي.

وبالتالي فإن الادارة بفكرها الاستراتيجي هي المسؤولة عن العلاقة بين المؤسسة وبيئتها من جهة وبين حاضرها ومستقبلها من جهة أخرى، وهي منوطة بالحفاظ على هذه العلاقة باستمرار، وذلك من خلال الأداء الاستراتيجي، حيث أن تخمين نجاح أو فشل المؤسسات في قراراتها وخططها الاستراتيجية يعتمد على هذا الأخير، أي من حيث القدرة على استغلال الموارد وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة والقدرة على التكيف والاستجابة والمتابعة للمتغيرات البيئية.

ويعد قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي من أهم الأسس التي توفر اعتبارات ومنطلقات هامة من أجل إحداث التطوير وتحقيق الارتقاء بالإنجازات وتصحيح المسار الاستراتيجي للمؤسسات على كافة أنماطها، الأمر الذي يتطلب ضرورة توافر الأدوات التي تستطيع المؤسسات من خلالها القيام بذلك.

على اثر ما تقدم، سيخصص هذا الفصل لتوسيع وتعزيز الفهم حول الأداء الاستراتيجي وتقييمه، من خلال التطرق إلى العناصر التالية:

- **المبحث الأول:** مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية؛
- **المبحث الثاني:** الإطار المفاهيمي للأداء الاستراتيجي؛
- **المبحث الثالث:** تقييم الأداء الاستراتيجي.

"A strategy Performance is to see the company not as it is ..... but as it can become".

Jobn W. Teets

المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية

إن التطور الهائل والمستمر والمتسارع الذي يحدث في العالم وفي جميع المجالات أوضح الحاجة إلى وجود نظام إداري متميز يواكب هذا التطور، لأن الإدارة الحالية التقليدية بعملياتها ووسائلها وإجراءاتها غير قادرة على مواجهة متطلبات ذلك التطور، لذلك أصبحت الإدارة الاستراتيجية ضرورة حتمية وملحة للمؤسسات على اختلاف أنشطتها كونها تمثل منهجا فكريا يتميز بالحداثة والريادة، ويتسم من خلال عملياته وطريقة تفكيره بالقدرة على مواجهة التحديات التي تعيشها المؤسسة.

سنحاول من خلال هذا المبحث الإحاطة بموضوع للإدارة الاستراتيجية من خلال التطرق إلى ما يلي:

- **المطلب الأول**: مفاهيم أساسية حول الإدارة الاستراتيجية؛
- **المطلب الثاني**: عناصر الإدارة الاستراتيجية؛
- **المطلب الثالث**: مفاهيم أساسية حول الرقابة الاستراتيجية.

"مثل المنظمة بلا استراتيجية كمثل سفينة بلا دفة، تدور وتدور وتدور، فهي كالسفينة غير النظامية لا مرفأ لديها تتجه إليه".

Michael Kami and Joel Ross

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة الاستراتيجية

يمثل مفهوم الإدارة الاستراتيجية نموذج الإدارة الحالي والمستقبلي لمنظمات الأعمال الذي يمكنها من تحديد قدراتها وإمكانياتها التنافسية، وإدارة تلك القدرات بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة والفرص والتهديدات الموجودة فيها.

1. مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهميتها

إن الإدارة الاستراتيجية ليست علما دقيقا كالفيزياء أو الكيمياء أو الرياضيات، بل هي علم اجتماعي ينطبق عليه ما ينطبق على سائر العلوم الاجتماعية من صعوبة دراسة الظاهرة بموضوعية وتجرد، وحيث أنه يصعب الخروج لدى دراستها بقوانين محكمة سنحاول فيما يلي تأطير مفهومها وذلك بالتطرق إلى تعريف الاستراتيجية، تعريف الإدارة الاستراتيجية ومن ثم أهميتها.

1.1. تعريف الاستراتيجية

يعود مصطلح الاستراتيجية إلى الكلمة اليونانية «Stratos» التي تعني الجيش و«agein» التي تعني القيادة أي القيادة العسكرية ومعناها (الجنرال)، وقد ظلت كلمة الاستراتيجية حكرا على المجال العسكري حتى سنة 1962 أين أدخل أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية Alfred Chandler ولأول مرة مصطلح الاستراتيجية إلى علم الاقتصاد والتسيير[1]، وقد أورد العديد من الباحثين والمفكرين تعاريف مختلفة للاستراتيجية كل حسب زاوية نظره، في هذا السياق سيتم عرض جملة من التعاريف لهذا المفهوم كالآتي:

عرفها Alfred Chandler بأنها "تحديد الأهداف والغايات طويلة المدى للمؤسسة، واتخاذ اجراءات معينة وتخصيص الموارد الضرورية للوصول إلى هذه الأهداف"[2].

وعرفها Marchesnay على أنها "الكل المكون من تصورات، قرارات وتصرفات تهدف إلى تحديد الغايات العامة والأهداف والوسائل التي تسمح بتحقيق تلك الأهداف وتنفيذ التصرفات والأنشطة، وبالتالي مراقبة الأداء الناتج عن هذا التنفيذ"[3].

---

[1] Bernard Espinasse, « Stratégie d'entreprise, Systèmes d'Information et Alignement », Ecole Polytechnique Universitaire de Marseille, France, Novembre 2014, P.5.

[2] Ibid. p.6.

[3] عبد المليك مزهوده، "مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي دارسة حالة قطاع الطحن بالجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2007، ص.25.

في حين عرفها Igor Ansoff على أنها "تصور المؤسسة عن العلاقة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح لنا هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها"[1].

بينما عرفها Porter عل أنها "فن تشكيل المزايا التنافسية مع استمرارية الحفاظ عليها"[2].

ويرى Mintzberg أن حقل الإدارة الاستراتيجية لا يمكن أن يستند إلى التسليم بوجود تعريف واحد للاستراتيجية، لذلك قدم مفهوما مختلفا عن المفكرين الآخرين يتضمن خمسة تعاريف للاستراتيجية أحدهما مكمل للآخر أطلق عليها Five Ps، هي:[3]

- **الاستراتيجية كخطة Strategy as a plan**: حيث ينظر إلى الاستراتيجية على أنها نشاط مقصود للتعامل مع المواقف المختلفة، وتمتلك الخطة صفتين أساسيتين، أولهما أنها تعد قبل النشاطات التي طورت من أجلها وثانيها أنها أعدت لتحقيق هدف محدد؛
- **الاستراتيجية كمناورة Strategy as a poly**: الاستراتيجية كخطة يمكن أن تكون عامة (متعلقة بالأهداف) أو خاصة لمحاولة خداع المنافسين، والمناورة هنا تأخذ مفهوما أضيق يكون أقرب إلى التكتيك منه إلى الاستراتيجية؛
- **الاستراتيجية كنمط Strategy as a pattern**: لا يمكن النظر إلى الاستراتيجية على أنها خطة أو مناورة بمعزل عن السلوك الناجم عنها، وهذا يعني ضرورة النظر إلى الاستراتيجية كنمط في عملية التعلم التنظيمي وليست نتاج قرار واحد؛
- **الاستراتيجية كمركز Strategy as a position**: حيث يتوجه الاهتمام هنا إلى المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة والأسواق التي تتعامل بها، والمركز الذي تحصل عليه المؤسسة في السوق يعكس الجهود التي تبذلها في منح منتجاتها قيمة مميزة من وجهة نظر الزبائن؛
- **الاستراتيجية كتصور Strategy as a perspective**: حيث تعبر الاستراتيجية عن غرض المؤسسة والجوانب التي تركز عليها، وبالتالي فإنها ترتبط برسالة المؤسسة وقيمتها الجوهرية التي يشترك فيها العاملين سواء من خلال تفكيرهم أو من خلال أفعالهم.

على ضوء ما جاء في التعاريف السابقة يمكن تعريف الاستراتيجية بأنها "خطة شاملة، تحدد التصور المستقبلي للمؤسسة، من خلال تحديد الأهداف طويلة المدى وكافة الوسائل التي تساهم في تحقيقها، بأكثر كفاءة

---

[1] أحمد بلالي، "الأهمية الاستراتيجية للتسويق في ظل تحديات بيئة الأعمال الراهنة"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد السادس، الجزائر، جوان 2008، ص.101.

[2] Bernard Espinasse, Op.cit. P.9.

[3] جعفر عبد الله موسى ادريس، "الإدارة الاستراتيجية"، خوارزم العلمية للنشر، الطبعة الأولى، جدة، المملكة العربية السعودية، 2013، ص.25.

وفعالية بما يتناسب مع محيط المؤسسة ويتيح لها متابعة ومراقبة نتائج الأداء الفعلي، وتصحيح الانحرافات إن وجدت".

2.1. تعريف الإدارة الاستراتيجية

يعد مفهوم الإدارة الاستراتيجية من أكثر المفاهيم الإدارية غموضا وتعقيدا، حيث لا يوجد تعريف جامع ومانع لهذا المصطلح، نظرا لطبيعته المتعلقة بتحليل بيئة المؤسسة ووضعيتها المستقبلية، لذا تعددت التعاريف التي تطرقت إلى هذا المفهوم، وسندرج جملة منها فيما يلي:

يعرفها David بأنها "صياغة وتطبيق وتقييم القرارات والأعمال التي من شأنها أن تمكن المؤسسة من وضع أهدافها موضع التنفيذ"[1].

وعرفها كل من Pearce & Robinson على أنها "مجموعة من القرارات والإجراءات الناجمة عن صياغة وتطبيق الاستراتيجيات المصممة لتحقيق غايات منظمة ما"[2].

أما Thompson فيعرفها بأنها "رسم الاتجاه العام المستقبلي للمؤسسة وغايتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها."[3]

بينما يعرفها Porter بأنها "الاختيار الصحيح للطريقة التي يتم بها انجاز الأنشطة المختلفة للمؤسسة والتي تتميز عن طريقة المنافسين الآخرين، وذلك من أجل رفع أداء المؤسسة"[4].

من خلال التعاريف السابقة يتضح عدم اتفاق الكتاب والمختصين والباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية على تعريف واحد للمفهوم وذلك بسبب تعدد الزوايا التي تم النظر منها إلى المصطلح، بالإضافة إلى اختلاف وجهات النظر وهذا أمر طبيعي في العلوم الإنسانية، ورغم ذلك فإن هذا لا يمنع من استخلاص تعريف للإدارة الاستراتيجية يمثل المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها، فهي "منهجا وأسلوبا كليا في إدارة المؤسسة، تتبنى نظرة طويلة المدى وتعنى بالأهداف الكلية، وتأخذ في الحسبان عوامل التأثير البيئية الداخلية والخارجية وكيفية التكيف مع هذه العوامل البيئية المتغيرة".

---

[1] سليمان سلامة أبو خزمة، "التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ودورهما في تطوير القطاع العام"، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان "إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص"، عمان، الأردن، أفريل 2008، ص.5، متوفر على https://search.mandumah.com، تاريخ الاطلاع: 18أفريل 2014.

[2] كاظم نزار الركابي، "الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص.58.

[3] سملامي يحضيه، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص.11.

[4] نور الدين حاوش، رفيقة حاوش، "علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة" ، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص.177.

3.1. أهمية الإدارة الاستراتيجية

للإدارة الاستراتيجية أهمية كبيرة في نجاح المؤسسات ومواكبتها للتغيرات الحاصلة في البيئة التي تعمل فيها، وتتبلور هذه الأهمية بنجاح من خلال المنافع التي تعود على المؤسسة من جراء تطبيق المفاهيم والأساليب المستخدمة في هذا المجال الإداري الهام، إذ تتيح لها أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة عند تشكيل المستقبل، وبالتالي السيطرة نسبيا على مصيرها، ويمكن تلخيص أهمية الإدارة الاستراتيجية في النقاط التالية:[1]

- توفر لجميع المستويات الإدارية فرص المشاركة في تخطيط الأهداف، مما يقوي الحوار والتفاهم بين العمال وشعورهم بالالتزام لتحقيق الأهداف المسطرة؛
- تساهم في بناء رؤية استراتيجية للمؤسسة، كما تدعم التفكير الاستراتيجي لدى المدراء؛
- تساعد المؤسسة على بناء نظام معلومات يمكنها من تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وبالتالي يسمح لها من معرفة نقاط قوتها وضعفها وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات مما يحد من حالة عدم التأكد عند اتخاذ القرار وترشيده؛
- تساهم في تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة وذلك من خلال التخطيط الطويل المدى لكيفية الحصول عليها واستخدامها في تلبية احتياجات المؤسسة لمواجهة ندرة الموارد الطبيعية؛
- تحد من مقاومة التغيير لدى العمال، وتشجعهم على تكوين تفكير إيجابي اتجاهه؛
- تمثل طريقة فعالة لحل المشاكل وإدارة المخاطر في المؤسسة.

2. مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية

إن ظهور مفهوم الإدارة الاستراتيجية كان نتيجة إسهامات تم نشرها من قبل عدة مفكرين اقتصاديين مثل "الاستراتيجية والهيكل التنظيمي" لـ Chandler سنة 1962، "سياسة العمل- مواضيع وحالات" لـ Learned، Christensen، Andews و Guth سنة 1965 واستراتيجية المؤسسة" لـ Ansoff سنة 1965[2].

لقد تطورت الإدارة الاستراتيجية منذ ظهورها من حيث المفهوم ومن حيث التطبيق، ففي سنوات الستينيات من القرن العشرين ركزت الإدارة الاستراتيجية على عمليات التخطيط، وخلال سنوات السبعينيات والثمانينيات تم ربط المفهوم بالتحليل البيئي، ومنذ سنوات التسعينيات اتخذ التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية أشكالا متنوعة ومختلفة[3]، عموما يمكن توضيح مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية فيما يلي:

---

[1] عبد الباري إبراهيم درة، ناصر-محمد مسعود- جرادات، "الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية: منحنى نظري تطبيقي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص ص.35 - 37.

[2] Ulrike Mayrhofer, « Management Stratégique », Bréal édition, France, 2007, PP. 13-14.

[3] Ibid. P.14.

1.2. مرحلة التخطيط الذي يعتمد على الأساس المالي

تشمل هذه المرحلة فترة الستينيات من القرن الماضي، حيث كان اهتمام المؤسسة منصبا على إعداد وتنفيذ الميزانية السنوية، وقد استندت الإجراءات التي كانت تقوم بها المؤسسات من أجل إعداد هذه الميزانيات على التنبؤ بالأهداف المالية (الإيرادات والتكاليف المتوقعة) والتي تسعى المؤسسة جاهدة لتحقيقها، ويكون التركيز موجها على الأنشطة الوظيفية للمؤسسة، قد تكون للإدارة العليا بالمؤسسة بعض الاستراتيجيات في هذه المرحلة لكنها غير محددة أو تم تصميمها ولكنها لا تظهر للوجود خاصة في المؤسسات الناشئة حديثا أو صغيرة الحجم[1].

2.2. مرحلة التخطيط طويل الأمد (التوجه الاستراتيجي المحدود)

في هذه المرحلة بدأ المدراء بالتفكير الاستقرائي للتوجهات السابقة، وحاولوا التنبؤ بالتأثير المستقبلي للبيئة الخارجية على المؤسسة، كما أن الأطر الزمنية لتقييم نتائج القرارات أطول من المرحلة السابقة، ولقد حسّن التخطيط طويل الأجل من القرارات التنظيمية (مثل تحسين الإنتاجية أو الاستفادة الفضلى من رأس المال)[2].

تعتبر هذه المرحلة حلقة وصل بين المرحلة الأولى التي اهتم الفكر فيها بالتخطيط طويل المدى ووضع السياسات التنظيمية بعيدة المدى وبين المرحلة الثالثة التي ظهر فيها الاهتمام بتحليل عناصر البيئة المحيطة بشكل أوسع، وقد شملت هذه المرحلة فترة الستينيات والسبعينيات[3].

3.2. مرحلة التوجه البيئي

يسمي البعض هذه المرحلة بالتخطيط الاستراتيجي، وهي تتميز بمحاولة فهم حقيقة السوق، ويكون الاعتماد الأساسي في التنبؤ على الأساليب الأكثر استجابة للمستهلكين والسوق وتحولاتهما، وتمثل هذه المرحلة بداية التفكير الاستراتيجي الحقيقي، لكن عدم وجود التكامل الدقيق في الجهود التخطيطية للوحدات التنظيمية المختلفة بالمؤسسة يعتبر أهم نقطة ضعف في هذه المرحلة والتي امتدت إلى غاية سنوات التسعينيات من القرن الماضي[4].

4.2. مرحلة الإدارة الاستراتيجية

أدى إخفاق المؤسسات في تنفيذ الاستراتيجية، نتيجة التركيز على الإدارة العليا في صياغة الاستراتيجية دون الاهتمام بمدخلاتها إلى المزج بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة التقليدية، مما أدى إلى ظهور مفهوم الإدارة

---

[1] محمد حنفي محمد نور تبيدي، "أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، مدرسة العلوم الإدارية، جامعة الخرطوم، السودان، 2010، ص.36.

[2] كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص.63.

[3] جعفر عبد الله موسى إدريس، مرجع سبق ذكره، ص.43.

[4] محمد حنفي محمد نور تبيدي، مرجع سبق ذكره، ص.37.

الاستراتيجية التي تركز على جميع المستويات الإدارية لصياغة الاستراتيجية، وهذا ما أدى إلى وجود توافق بين الجهود التخطيطية، وبالتالي تحقيق الأهداف بأكثر كفاءة وفعالية[1]، تعتبر هذه المرحلة من أعقد المراحل التي مرت بها الإدارة الاستراتيجية وهي المرحلة المعاصرة والمتوقع كذلك أن تسود مستقبلا.

3. مستويات الإدارة الاستراتيجية

من أجل تسهيل عملة تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق التوافق بين الجهود الاستراتيجية تم تقسيمها حسب الوحدات الإدارية، حيث تم التمييز بين ثلاث مستويات للإدارة الاستراتيجية هي استراتيجية المؤسسة ككل، الاستراتيجية التشغيلية واستراتيجية الوظائف.

1.3. استراتيجية المؤسسة ككل

يوضع في هذا المستوى الاستراتيجية الكلية التي تتعلق بالمؤسسة وتحديد اتجاهاتها في التعامل مع البيئة الخارجية، وتقوم الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لرؤساء الوحدات الاستراتيجية ورؤساء الأنشطة الرئيسية للمشاركة في وضع التصور الاستراتيجي للمؤسسة ككل، والمسؤولية الأساسية لهذا المستوى هي التفكير في استخدام نقاط القوة والضعف للمؤسسة في اتخاذ قرارات استراتيجية عامة كالاندماج مثلا، كما أن الاستراتيجية في هذا المستوي تتميز بطول أجلها[2].

2.3. الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

تتولى الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال، انطلاقا من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة والبيئة الخارجية المحلية، وتحديد إمكانيات الوحدة والأهداف الاستراتيجية المطلوب تنفيذها، وبصورة عامة الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى تكون مسؤولة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالوحدة واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها[3].

3.3. استراتيجية الوظائف

في هذا المستوى يتم صياغة الاستراتيجية الخاصة بكل مجال وظيفي، واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها، وتتميز بأنها تكون على المدى القصير (أقل من سنة)، وتتجسد المجالات الوظيفية للمؤسسة في: التسويق، الإنتاج،

[1] كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص.65.

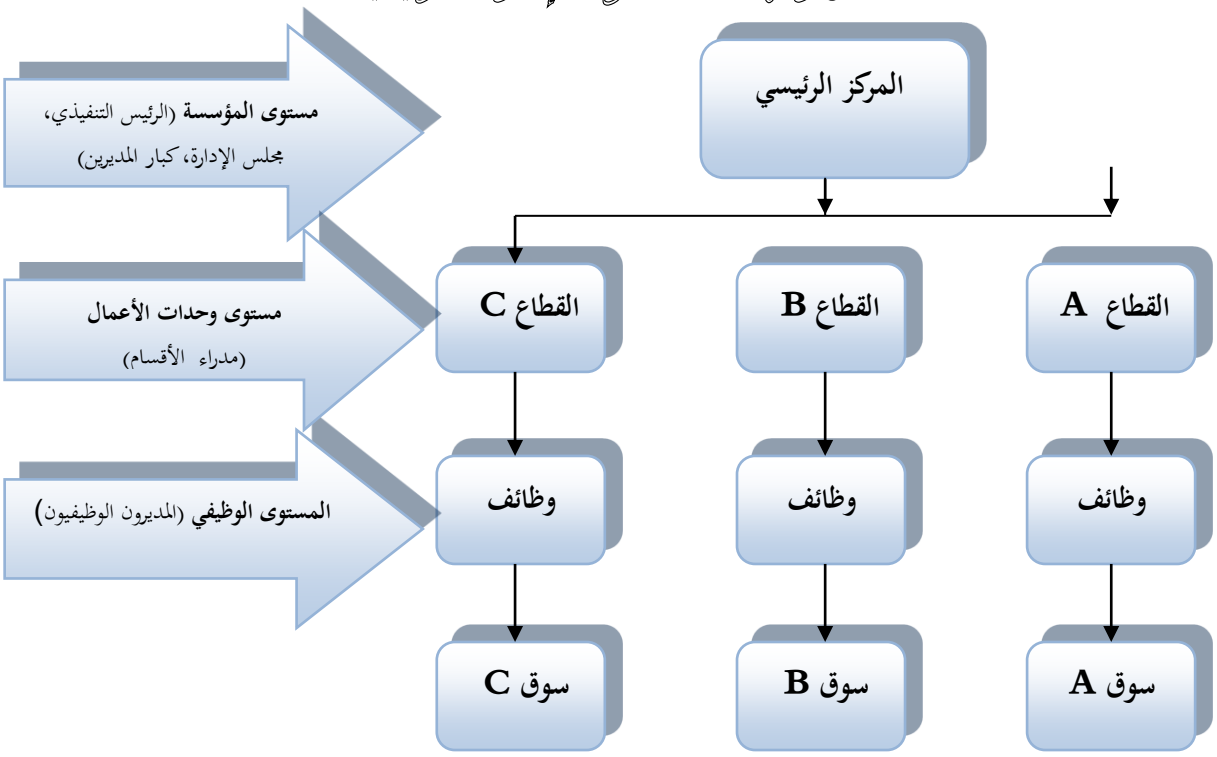
[2] محمد أحمد عوض، "الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص.20.

[3] سعد غالب ياسين، "الإدارة الاستراتيجية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص ص.33-34.

التمويل، الموارد البشرية ...الخ، والهدف منها هو الحفاظ على الاستراتيجية التشغيلية للمؤسسة في كل مجال وظيفي من أجل دعم استراتيجية المؤسسة ككل[1].

ويمكن تلخيص مستويات الإدارة الاستراتيجية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1.1): مستويات الإدارة الاستراتيجية



المصدر: شارلزهل، جاريث جونز، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، "الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل"، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص.36.

من خلال الشكل نلاحظ أن استراتيجية المؤسسة ككل تتم على مستوى الإدارة العليا وتهتم بتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة واتخاذ القرارات طويلة الأجل، في حين أن الاستراتيجية التشغيلية أو الأنشطة تتم على مستوى الإدارة الوسطى وتهدف إلى تحديد كيفية القيام بالأنشطة واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها، بينما يتم على مستوى الإدارة الدنيا صياغة استراتيجية الوظائف من أجل تفادي الانحرافات في تنفيذ استراتيجية الأنشطة وبالتالي دعم استراتيجية المؤسسة ككل.

المطلب الثاني: عناصر الإدارة الاستراتيجية

تعددت النماذج التي تناولت عناصر أو مكونات الإدارة الاستراتيجية، فهنالك من يسبق الإدارة الاستراتيجية بمراحل تحليلية مختلفة وهنالك من يُضمّنها هذه الجوانب التحليلية، إلا أن معظم الباحثين قد اتفقوا

[1] بوهلال فاطمة، "التوافق الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المؤسسة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسطنبولي معسكر، الجزائر، 2015، ص.39.

على أن الإدارة الاستراتيجية تشتمل على أربع عناصر أساسية هي: صياغة الاستراتيجية، التحليل البيئي، تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها، في حين اختلفوا بشكل أو بآخر على المكونات الفرعية لكل عنصر أساسي، والجدير بالذكر أن هذه العناصر الأساسية مرتبطة مع بعضها البعض، وفيما يلي نتناول شرح مبسط لكل عنصر:

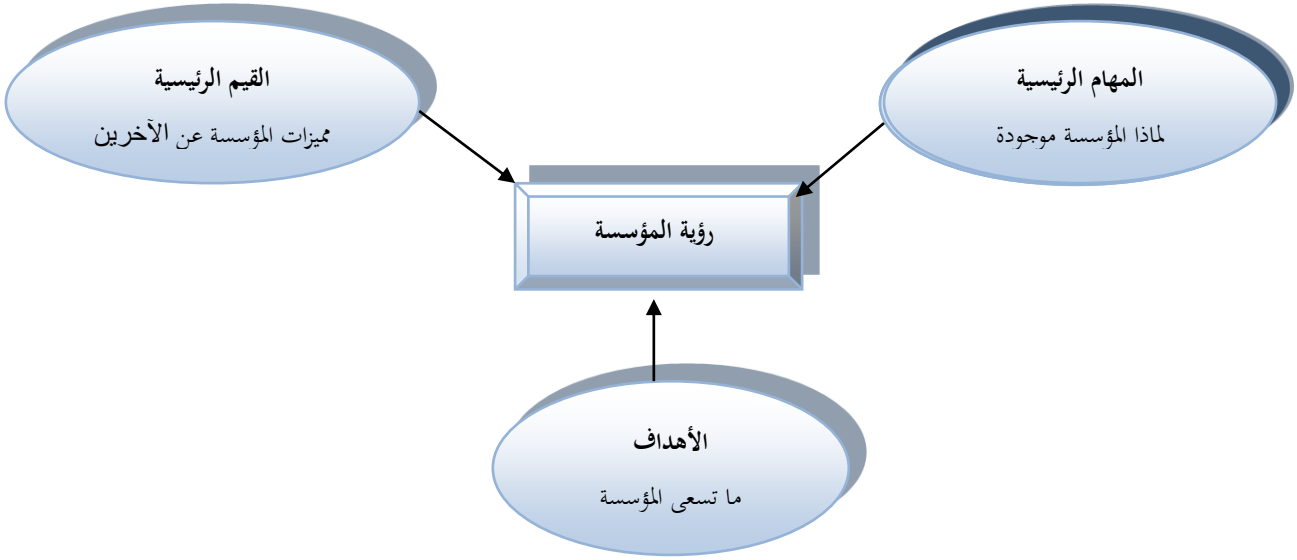
1. صياغة الاستراتيجية

يقصد بها إعداد خطة طويلة الأجل في ضوء ما تملكه المؤسسة من نواحي القوة والضعف وهي تتضمن الرؤية الاستراتيجية، رسالة المؤسسة، أهداف المؤسسة والسياسات، كما يلي:

1.1. الرؤية الاستراتيجية

تعرف الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة على أنها "صورة ذهنية تتطلع لها المؤسسة، تعمل من أجل الوصول إليها في المستقبل"[1]، وتؤثر في الرؤية الكثير من العناصر يمكن اختصارها في ثلاث عناصر رئيسة كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (2.1): العناصر الرئيسية التي تؤثر في تكوين الرؤية



المصدر: مجيد الكرخي، "التخطيط الاستراتيجي"، دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.82.

ويشير العديد من الباحثين إلى أن خصائص الرؤية الفعالة والجيدة يجب أن تتصف بالآتي:[2]

- يجب أن تكون مختصرة وبسيطة وواضحة، تحمل في طياتها حلما كبيرا يجسد واقعية ملموسة؛
- تثير التحدي للمؤسسة بصورتها العامة، حيث يرى الجميع أن العمل الجاد والمثابر سيجعل من المؤسسة حالة متميزة تلبي طموحاتهم ورغباتهم بالإنجاز المبدع؛
- أن تلبي كل تطلعات وطموحات المتعاملين والفئات مع المؤسسة؛

[1] مجيد الكرخي، "التخطيط الاستراتيجي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.78.

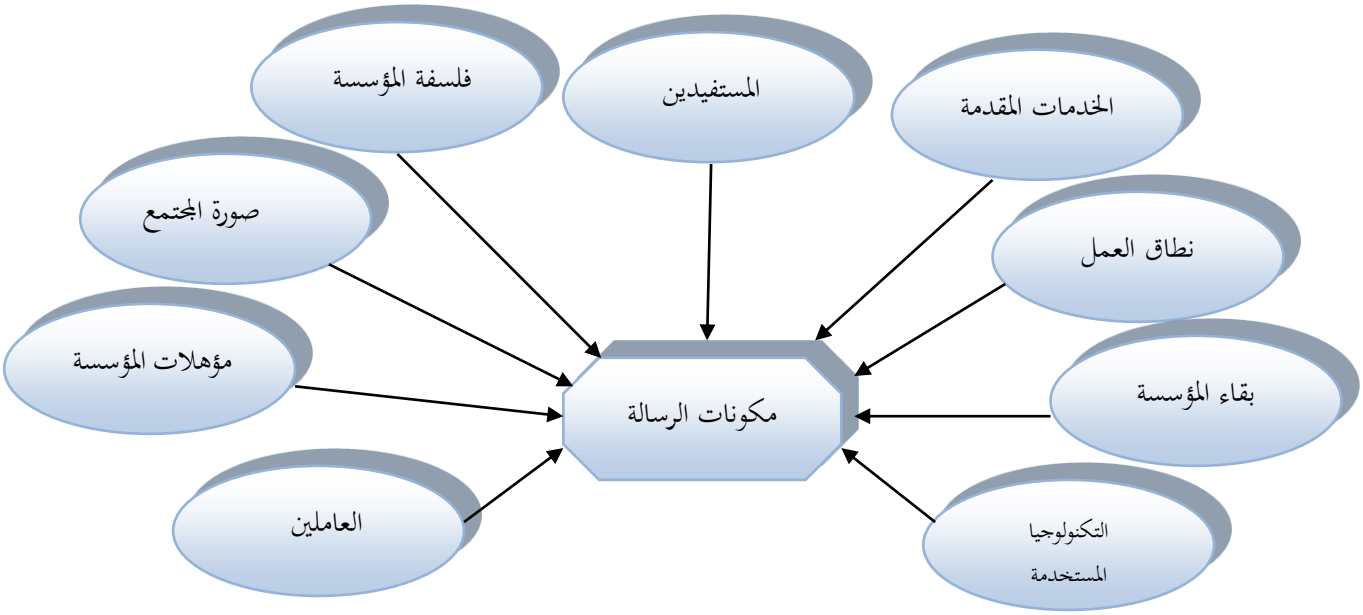
[2] جعفر عبد الله موسى إدريس، "الإدارة الاستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص ص.83-84.

- أن تكون منسجمة مع رسالة المؤسسة وقيمها، تفاديا لتبديد الجهود وهدر الموارد؛
- أن تعطي إمكانية استخدام مؤشرات للفحص والتأكد من صدق التوجه لتحقيقها والعمل في إطارها، حتى لا تصبح مجرد شعارات لا يتحسسها أي طرف من الأطراف ذات المصلحة؛
- يمكن نقلها وترجمتها إلى استراتيجيات وأهداف مترابطة ترسم الصورة المستقبلية المرغوبة للمؤسسة؛
- لها قوة إيصال واسعة لكي تشكل جزء أساسيا من ثقافة المؤسسة، بحيث تصبح منظورا يتقاسمه الجميع ويتم فهمه بصورة موحدة؛
- يجب أن لا تكون مجرد شعارات مستقبلية بعيدة عن الواقع القائم، بل يفترض أن تكون عملية تكامل بين الحاضر والمستقبل.

2.1. رسالة المؤسسة

تعرف رسالة المؤسسة بأنها "قائمة تتضمن إعلان المؤسسة لرؤيتها وفلسفتها، أهدافها والمجال الذي تعمل فيه والذي يميزها عن غيرها من المؤسسات، سواء كان يتعلق بالمنتجات التي تنتجها أو بأنواع المستهلكين الذين ترغب في تلبية احتياجاتهم أو بالجانب التكنولوجي المستخدم"[1]، وعادة ما تشمل رسالة المؤسسة العناصر التي يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (3.1): مكونات الرسالة



المصدر: مجيد الكرخي، "التخطيط الاستراتيجي"، دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.109.

وبالتالي فإن رسالة المؤسسة يجب أن تغطي عنصرا أو أكثر من العناصر السابقة، ويوضح الجدول التالي هذه العناصر مع ما يقابل كل منها من تساؤلات يجب أن تثيرها الإدارة العليا لغرض الحكم على فاعلية الرسالة:

[1] نبيل حامد مرسي صقر، "التخطيط الاستراتيجي"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008، ص.31.

الجدول رقم (1.1): العناصر الأساسية المكونة لرسالة المؤسسة

العناصر	التساؤلات
العملاء	من هم عملاء المؤسسة؟
المنتجات	ما هي السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة؟
الأسواق	أين تتنافس المؤسسة؟
التكنولوجيا	ما هي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها المؤسسة؟
الاهتمام بالبقاء/ النمو/ الربحية	ما هي التزامات المؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟
الفلسفة	ما هي قيم ومعتقدات المؤسسة وأولويات اهتماماتها؟
مؤهلات المؤسسة	ما هي أبرز نواحي قوة المؤسسة ومزاياها التنافسية؟
الاهتمام بالصورة العامة	ما هي انطباعات الجمهور عن المؤسسة؟
الاهتمام بالعاملين	ما هي اتجاهات المؤسسة نحو العاملين؟

المصدر: مؤيد سعيد سالم، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص.75.

وينبغي أن تتوافر في الرسالة الجيدة مجموعة من الخصائص والمواصفات، هي:[1]

- يجب أن تتميز بالوضوح ودقة التعبير والإيجاز في الصياغة، وأن تكون سهلة الفهم وقصيرة يسهل تذكرها؛
- ينبغي أن تصف المؤسسة من حيث تحديد أهدافها وجمهورها، وكيف يمكنها تحقيق ما تريد؛
- من الضرورة أن تتميز بقابليتها للتحويل إلى خطط وبرامج عمل، وفي ذات الوقت تركز على محور استراتيجي محدد وواضح؛
- يجب أن تعبر عن تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وفي نفس الوقت تعمل على تحقيق التكامل بين مختلف وحدات العمل بالمؤسسة؛
- ضرورة أن تمثل المرجع الدائم للقرارات داخل المؤسسة، مع مراعاة عوامل النمو والتوسع المتوقعة في المستقبل؛
- يجب أن تحاكي أعراف وفلسفة وقيم ومعتقدات وتقاليد المؤسسة، وتراعي الظروف المجتمعية والبيئية الحالية والمتوقعة؛
- يجب أن تتميز بإمكانية التطبيق؛
- من الضروري أن يتم صياغتها بطريقة تدفع الجميع لتبنيها كرسالة للمؤسسة، بحيث يمكنها إشباع احتياجات العاملين بالمؤسسة والمستفيدين من خدماتها.

[1] عبد الباري إبراهيم الدرة، ناصر محمد سعود جرادات، "الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرون: النظرية والتطبيق"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص ص.103-104.

3.1. الغايات والأهداف الاستراتيجية

هناك حكمة يونانية قديمة تقول: "لو أن قائد السفينة لا يعرف ما هو الميناء الذي يجب أن يحط رحالة فيه فإنه لن يستطيع الاستفادة من اتجاهات الرياح ولن تنفعه كفاءته الشخصية ... الخ، وفي الغالب فإنه لن يرسو على أي ميناء".

1.3.1. الغايات الاستراتيجية

تمثل الغايات النتائج النهائية العامة التي تنوي منظمة الأعمال تحقيقها على المدى البعيد، لذلك فإنها أهدافا عامة توضع بصورة مجردة وتحاول منظمات الأعمال الاقتراب منها، ويدخل في إطارها تعظيم الربح، النمو والتوسع، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والجوانب الأخلاقية، لذلك فإنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالاستراتيجية الكلية لمنظمة الأعمال، وبالتالي فإن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديدها[1].

وتتسم الغايات الاستراتيجية بأنها أكثر تحديدا من بيان الرسالة، غير أنها تبقى عامة إلى الحد الذي تكفي فيه للتحفيز على الإبداع، وهي تشير إلى التغييرات العامة التي ستكون قد حدثت في منظمة الأعمال مع نهاية الخطة الاستراتيجية، وعموما فإن الغايات الاستراتيجية تصف الصورة المستقبلية لمنظمة الأعمال في ذلك المجال المحدد الذي تعكسه رؤيتها ورسالتها، لذلك فإنها تكون واسعة، وهي التي ترسم بشكل واضح اتجاه المؤسسة[2].

هناك في هذا المجال مجموعة من المعايير والتي تساعد في تقييم الغايات الاستراتيجية، تتمثل بالآتي:[3]

- أن تكون الغايات الاستراتيجية منسجمة مع رؤية منظمة الأعمال ورسالتها وقيمها؛
- أن تساهم في تحقيق رسالة المؤسسة؛
- أن تعالج الأولويات ونتائج التقييم الداخلي والخارجي، ويمكن تطويرها استجابة للقضايا الاستراتيجية؛
- الغايات الاستراتيجية تعالج الثغرات أو الفجوات مابين مستوى الخدمة الحالي والمرغوب؛
- الغايات الاستراتيجية تمثل النتيجة المطلوبة لمنظمة الأعمال؛
- الغايات الاستراتيجية ترسم اتجاها واضحا للمؤسسة، غير أنها لا تحدد استراتيجيات أو مرتكزات محددة، إذ أن ما يقوم بذلك هو الأهداف والخطط التشغيلية؛
- الغايات الاستراتيجية تشكل جانب تحدي واضح، غير أنها واقعية وقابلة للتحقيق.

---

[1] خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص.147.

[2] المرجع نفسه.

[3] المرجع نفسه، ص.148.

2.3.1. الأهداف الاستراتيجية

تعبر الأهداف عن نتائج مطلوب الوصول إليها، وبالتالي فهي تشير إلى النتائج النهائية للأنشطة، ويعرف الهدف بأنه حالة مرغوبة أفضل من الوضع الحالي والمطلوب الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة[1]، وتمثل الأهداف الاستراتيجية أهدافا مشتقة على مستوى التخطيط العام والتشغيلي وتكون أكثر تفصيلا وتحديدا من الغايات، وتعرف على أنها تلك المستويات المحددة والقابلة للقياس من أجل تحقيق الغايات الاستراتيجية[2].

إذا الأهداف الاستراتيجية هي الأهداف التي ترتبط مباشرة برسالة المؤسسة وترتبط ارتباطا وثيقا بعناصرها، وهناك مجموعة من الشروط الواجب توافرها في الأهداف الاستراتيجية يشار إليها اختصارا باللغة الانجليزية بـ Smart[3]:

S: أن تكون واضحة ومحددة (Specific)؛

M: أن تكون قابلة للقياس (Measurable)؛

A: يوجد اتفاق بين جميع أفراد المؤسسة عليها (Agreed)؛

R: أن تكون واقعية، أي يمكن تحقيقها (Realistic)؛

T: أن يكون لها زمن محدد لتحقيقها (Time limit).

عموما تصاغ الأهداف الاستراتيجية على ثلاث مستويات، هي: الأهداف الاستراتيجية، الأهداف التكتيكية والأهداف التشغيلية، فالأولى يتم وضعها من قبل الإدارة العليا وتتركز حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها أي أنها تصاغ بشكل عام وتتصف بأنها طويلة الأجل، في حين أن الثانية يتشارك في صياغتها كلا من الإدارة العليا، والوسطى ويتم صياغتها على مستوى الإدارات الرئيسية في المؤسسة وتتصف بأنها متوسطة الأجل وتكون أكثر تحديدا من الأهداف الاستراتيجية وتشتق منها، أما الثالثة فيتشارك في صياغتها كلا من الإدارة الوسطى والإشرافية ويتم صياغتها على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد، وهي أكثر تفصيلا وتحديدا من الأهداف التكتيكية وتشتق منها، وتتصف بأنها قصيرة الأجل[4].

من خلال ما تقدم يتضح أن الأهداف الاستراتيجية ليست عينها الغايات الاستراتيجية، فالأهداف هي بيانات محددة وقابلة للقياس وذات حدود زمنية معينة للإنجاز أو النتائج، لذلك فهي تمثل تلك الانجازات المباشرة والضرورية لتحقيق الغايات الاستراتيجية.

ويمكن إيضاح العلاقة بين الرؤية والرسالة وأهداف المؤسسة، في أن كل من هاتين الأخيرتين محتواة في الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، فالرسالة تحاول جعل الرؤية أكثر تحديد، أما الأهداف فتستعمل لتفعيل الرسالة وجعلها

---

[1] عبد الباري إبراهيم الدرة، ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سبق ذكره، ص.106.

[2] خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص.152.

[3] المرجع نفسه، ص.109.

[4] المرجع نفسه، ص.108.

أكثر تركيزا، لأن نجاح الرسالة يتعلق بتحويلها إلى أهداف ويمكن إبراز هذه العلاقة أكثر من خلال المعادلة التالية:[1]

الفلسفة الموجهة + الصورة الحقيقية للمؤسسة = الرؤية

حيث:

الفلسفة الموجهة للمؤسسة = المعتقدات والقيم الأساسية + الأهداف

الصورة الحقيقية للمؤسسة = الرسالة + الوصف الحيوي والشامل

4.1. وضع القيم

تعتبر القيم بمثابة موجهات يمكن الحكم بها على ما هو خير أو شر، حسن أو قبيح، ما يجوز أو ما لا يجوز، ما هو مرغوب أو غير مرغوب، وفي الغالب ما تكون هذه القيم مستمرة نسبيا ويشترك في مراعاتها أفراد جماعة من الجماعات، وعندما تحرص المؤسسة على وضع قيم جوهرية فإنها تحدد القيم الرئيسية لتكون موجهات لها ولتفكير العاملين فيها، وفي الواقع أن هذه القيم تحدد علاقات الأفراد مع بعضهم البعض في المؤسسة، وكيفية اتخاذ القرارات والأشخاص الذين يتفاعلون معهم، وكيف يتم التعامل مع الزبائن، وكيف يسلك العاملون سلوكا أخلاقيا في المؤسسة، وتنمو القيم في المؤسسة بشكل تدريجي وتتغير نسبيا عبر الزمن بفعل قادتها وتأثير الحوادث والأزمات التي تشكل ثقافة وسلوك الأفراد[2].

2. التحليل الاستراتيجي

يمثل التحليل الاستراتيجي خطوة مهمة من خطوات الإدارة الاستراتيجية فلا يمكن اتخاذ قرارات سليمة دون أن يكون هناك فهم واضح لكل من عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ومعرفة وتحديد كل من نقاط القوة التي تقدمها البيئة الداخلية، وكذلك تحديد وتحليل الفرص والتهديدات التي تحملها البيئة الخارجية.

وتبدأ عملية التحليل الاستراتيجي بعمل مسح أو رصد بيئي، والذي يعني جمع المعلومات ومتابعة وتقييم ما يحصل في البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة كمتطلبات مهمة لتحديد الاستراتيجية المناسبة، ويقصد بالعوامل البيئية الخارجية تللك العوامل المهمة التي تؤثر في المؤسسة ولكنها خارج نطاق تحكمها، في حين يقصد بالعوامل البيئية الداخلية تلك العوامل داخل المؤسسة والتي تملك السلطة عليها[3].

يهتم التحليل البيئي الداخلي بتحديد موارد المؤسسة المختلفة، بمعنى تدقيق الخصائص الداخلية بهدف تحديد العوامل الاستراتيجية الداخلية، أي جوانب القوة وجوانب الضعف وذلك من خلال عدة مداخل، كالمدخل

---

[1] مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص.78.

[2] عبد الباري إبراهيم الدرة، ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سبق ذكره، ص ص.112-113.

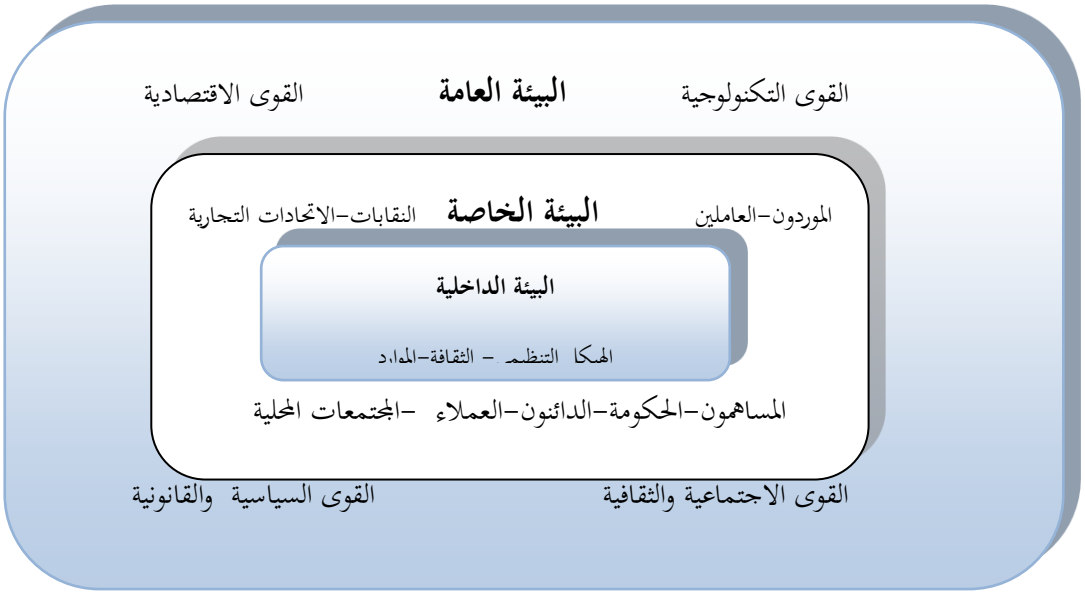
[3] المرجع نفسه، ص.127.

الوظيفي المستند إلى رصد وفحص الموارد والقدرات الوظيفية، مدخل الموارد المستند إلى تقييم موارد المؤسسة لتحديد كفاياتها الجوهرية ومدخل سلسلة القيمة لتحديد نقاط القوة والضعف في السلسلة[1].

أما التحليل البيئي الخارجي فهو يتم من خلال تحليل مجموعة القوى البيئية الخارجية التي تؤثر على المؤسسة والمتمثلة في العوامل الاقتصادية، العوامل التكنولوجية، العوامل السياسية والقانونية والعوامل الاجتماعية والثقافية، وتسمى هذه العوامل مجتمعة بالبيئة الخارجية العامة، والتي تؤثر على جميع المؤسسات التي تعمل في المجتمع بصرف النظر عن النشاط الذي تقوم به، وهناك أيضا ما يسمى بالبيئة الخارجية الخاصة (البيئة الصناعية) والمتمثلة في العملاء الحاليين والمرتقبين، الموردين، المنافسين، السلع والخدمات البديلة...الخ[2].

والشكل التالي يبرز مكونات بيئة المنضمة بقسميها الداخلية والخارجية:

الشكل رقم (4.1): مكونات البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة



المصدر: بلقيدوم صباح، "أثر تكنولوجيات المعلومات ووسائل الاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2012، ص.68.

ويقصد بـ:[3]

- **الهيكل التنظيمي**: الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة والذي يتم وصفه في الخريطة التنظيمية؛
- **الثقافة**: المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة، فيما بين أعضاء المؤسسة؛
- **الموارد**: كافة أصول المؤسسة من أصول مادية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب إدارية.

ويعتبر تحليل SWOT من أهم وسائل التحليل البيئي لأنه يهتم بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وذلك من خلال تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة وتحديد الفرص والتهديدات التي تطرحها البيئة الخارجية، ثم المزج بين هذه

[1] المرجع نفسه، ص ص.127-128.

[2] عبد الباري إبراهيم الدرة، ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سبق ذكره، ص.147.

[3] محمد هاني محمد، "الإدارة الاستراتيجية الحديثة"، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص.58.

العوامل من أجل استنتاج التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، مما يجعلها أكثر قدرة على المنافسة وأكثر أمنا[1]، ويفرز هذا التحليل أربعة أنماط مختلفة في مجال المواءمة ما بين أوضاع المؤسسة الداخلية والخارجية، هي:[2]

- **الخلية الأولى (S/O)**: تبين هذه المجموعة نقاط قوة المؤسسة وفرصها، ومن حيث الأساس والجوهر يجب أن تسعى المؤسسة إلى تعظيم قوتها والاستفادة من الفرص الجديدة، مما يجل المؤسسة تتبع استراتيجية ذات توجه نحو النمو أي استراتيجيات هجومية للحصول على أفضل موقع في السوق؛
- **الخلية الثانية (S/T):** تبين هذه المجموعة نقاط قوة المؤسسة مع أخذ التهديدات من المنافسين بعين الاعتبار، ومن حيث الأساس يجب على المؤسسة استخدام قوتها من أجل تقليل التهديدات، مما يجعلها تتبع استراتيجية التنويع؛
- **الخلية الثالثة (W/O):** هذه المجموعة تبين نقاط ضعف المؤسسة بشكل ترادفي مع الفرص، أي بمعنى محاولة المؤسسة السيطرة على نقاط ضعفها من خلال استغلال أقصى الفرص المتاحة أمامها، مما يجعلها تتبع استراتيجية التدوير أو التحول؛
- **الخلية الرابعة (W/T)**: وهي تعد أكثر الأوضاع سوءا، فهي تبين نقاط ضعف المؤسسة بالمقارنة مع التهديدات الخارجية، وهنا يجب أن تكون الاستراتيجية دفاعية لتقليل نقاط الضعف الداخلية وتفادي التهديدات الخارجية.

3. تحديد الخيارات الاستراتيجية

يتم المفاضلة والاختيار بين البدائل الاستراتيجية المطروحة على ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ويرى البعض أن الاستراتيجية الجيدة يجب أن تتوافر فيها المعايير التالية:[3]

- الوضوح من حيث الصياغة والقابلية للتطبيق العملي؛
- أن تتضمن مزايا تنافسية إيجابية؛
- متسقة مع باقي الاستراتيجيات في المؤسسة؛
- أن تتمتع بدرجة كافية من المرونة؛
- تتفق مع رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها طويلة الأجل؛
- أن تكتسب تأييد أعضاء المؤسسة؛
- تنطوي على درجة مخاطرة مقبولة من جانب أصحاب المصالح؛

---

[1] بوهلال فاطيمة، مرجع سبق ذكره، ص ص.43-45.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص.235-236.

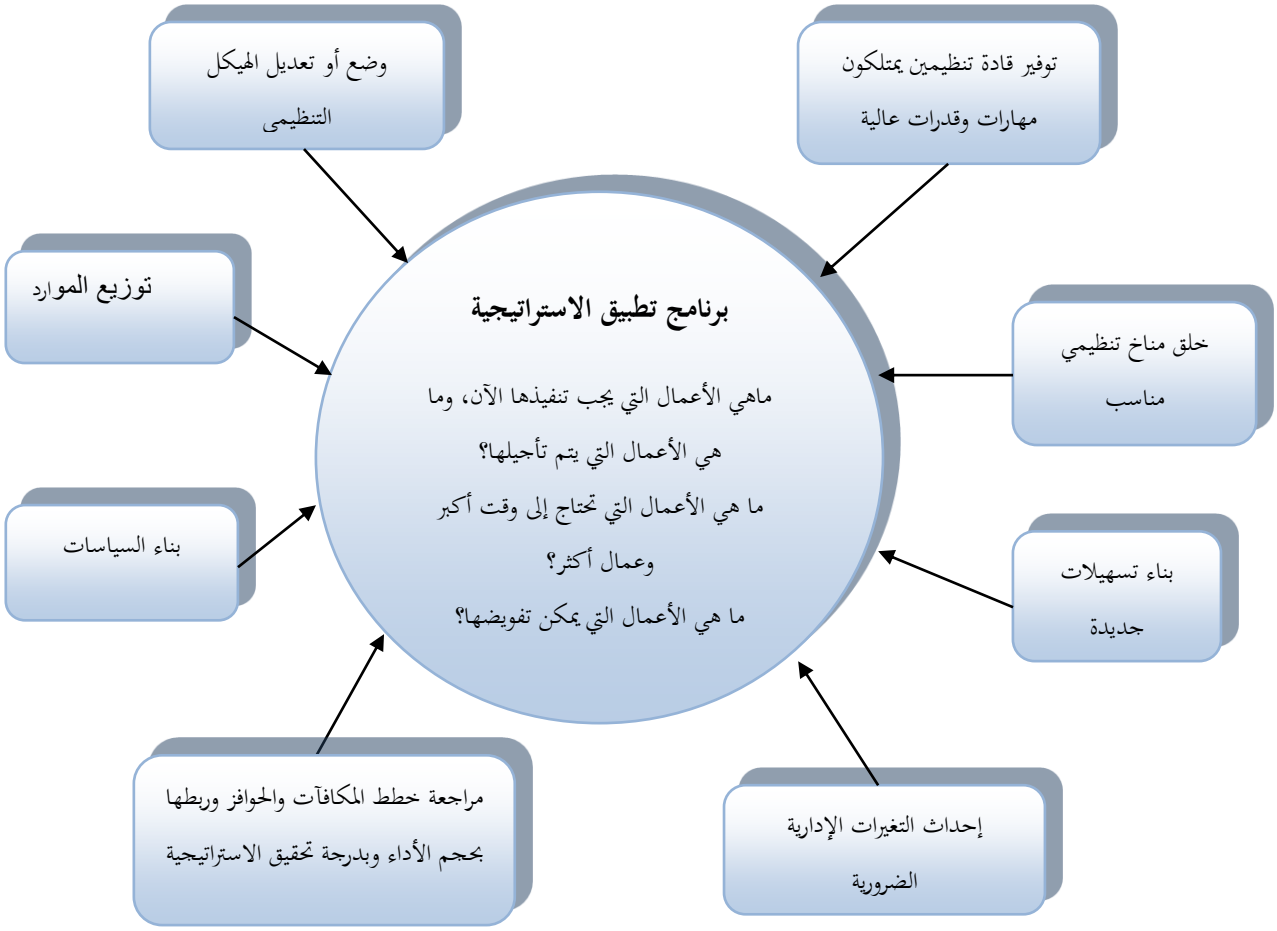
[3] مدحت محمد أبو النصر، "مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، الطبعة الأولى"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص ص.135-136.

- تعكس العوامل البيئية والقدرات الخاصة بالمؤسسة؛
- تجمع بين الكفاءة والفاعلية.

4. تنفيذ الاستراتيجية

يقصد بتنفيذ الاستراتيجية جميع العمليات التي يتم من خلالها تنفيذ استراتيجيات المؤسسة، والمتمثلة في وضع الهيكل التنظيمي والأهداف السنوية، ووضع السياسات، البرامج...الخ[1]، وتتضمن عملية تطبيق الاستراتيجية العناصر التي يبينها الشكل الموالي:

الشكل رقم (5.1): عناصر تطبيق الاستراتيجية

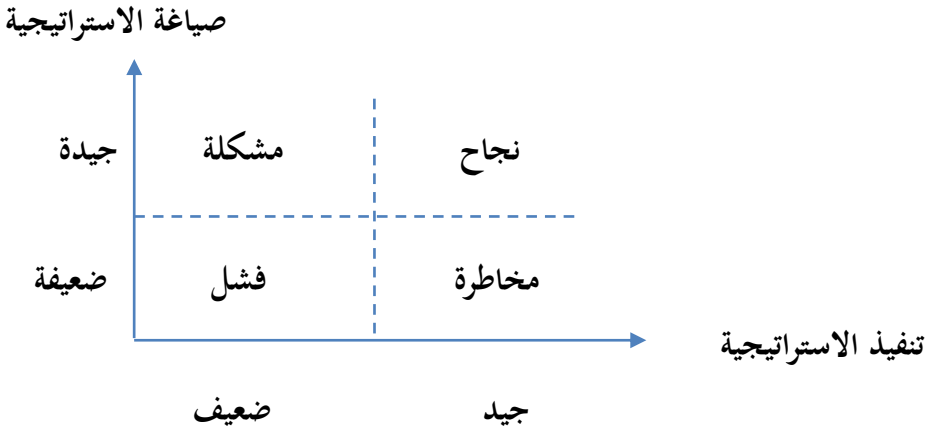


المصدر: منصور محمد إسماعيل العريقي، "الإدارة الاستراتيجية"، جامعة العلوم وتكنولوجيا، الطبعة الثانية، صنعاء، اليمن، 2011، ص.297.

وفي الوقع فإن تنفيذ الاستراتيجية وصياغتها يسيران جنب إلى جنب ويمكن تصوير العلاقة الوثيقة التي تربطهما من خلال الشكل التالي:

[1] منصور محمد إسماعيل العريقي، "الإدارة الاستراتيجية"، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الطبعة الثانية، صنعاء، اليمن، 2011، ص.296.

الشكل رقم (6.1): العلاقة بين تنفيذ الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجية



المصدر: منصور محمد إسماعيل العريقي، "الإدارة الاستراتيجية"، جامعة العلوم وتكنولوجيا، الطبعة الثانية، صنعاء، اليمن، 2011، ص.297.

من خلال الشكل السابق نلاحظ بأنه يجب الاهتمام بصياغة الاستراتيجية وتنفيذها بنفس الدرجة كي تتفادى المؤسسة الوقوع في المشكلات الاستراتيجية.

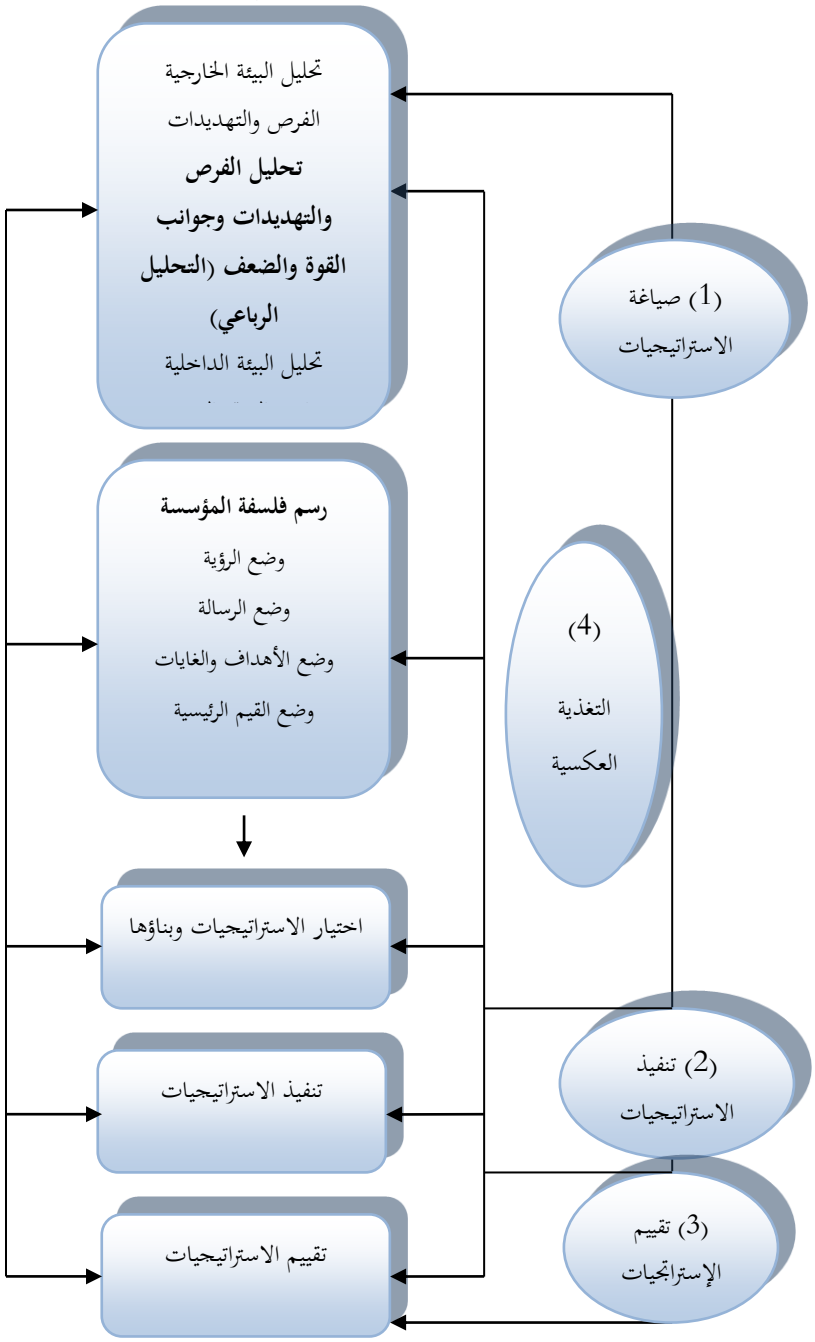
5. مرحلة الرقابة والتقييم

بعد مرحلة تنفيذ الاستراتيجية تأتي عملية الرقابة والتقييم، وهذه العملية تهدف بالدرجة الأولى إلى التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ، وهذه العملية تمتد من التأكد من جودة التفكير الاستراتيجي والخطة الاستراتيجية إلى غاية التأكد من جودة الأداء الفعلي، كما أن كل استراتيجية تخضع لعملية التقييم بهدف معرفة مدى تناسبها مع التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية، ومدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، ويتطلب هذا مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المسطرة، وبالتالي اكتشاف الانحرافات سواء كانت في التصميم، أو في تطبيق الاستراتيجية[1].

من خلال ما تقدم يتضح مدى ترابط عناصر الإدارة الاستراتيجية مع بعضها البعض، وذلك ما نوضحه في الشكل التالي:

[1] إياد علي الدجني، "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي- دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2010، ص.70.

الشكل رقم (7.1): ترابط عناصر الإدارة الاستراتيجية



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، محمد سعود جرادات، "الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية: منحى نظري تطبيقي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص.40.

حيث يتم المسح البيئي لكل من البيئة الخارجية والداخلية لتحديد الفرص والتهديدات وكذلك البيئة الداخلية لتحديد نواحي القوة والضعف في المؤسسة، بعدها يتم تحديد العوامل الاستراتيجية في ضوء نموذج SWOT، وبناء على تقييم التفاعل بين هذه العوامل يتم تحديد الرؤية المستقبلية ورسالة المؤسسة، والتي في ضوئهما تقوم المؤسسة

بتحديد أهدافها والاستراتيجيات والسياسات التنظيمية، تقوم المؤسسة بتنفيذ هذه الاستراتيجيات والسياسات من خلال البرامج والميزانيات، ثم أخيرا يتم تقييم الأداء الاستراتيجي من خلال ما يعرف بالرقابة الاستراتيجية.

المطلب الثالث: مفاهيم أساسية حول الرقابة الاستراتيجية

يتوقف نجاح أو فشل المؤسسة على مدى تحقيقها لرسالتها وغاياتها وأهدافها، وهذا يتطلب وضع استراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمؤسسة، والوسيلة الوحيدة أمام المؤسسة لمتابعة تنفيذ استراتيجيتها أو تعديلها هي قيامها بعملية التقييم والرقابة الاستراتيجية.

1. مفهوم الرقابة الاستراتيجية

تعتبر وظيفة الرقابة آخر الوظائف في العملية الإدارية وآخر المراحل في نموذج الإدارة الاستراتيجية، ومع أنها تبدو كذلك إلا أن واقع الحال يشير إلى أن العملية الرقابية تتصف بالاستمرارية وتبدأ حتى قبل البدء بأي مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية باعتبارها الضمان اللازم لصحة السير باتجاه الأهداف المراد تحقيقها.

1.1. تعريف الرقابة الاستراتيجية

تعددت التعاريف التي تطرقت إلى مفهوم الرقابة الاستراتيجية فعلى سبيل المثال تعرف بأنها "عملية السيطرة المستمرة على تطبيق استراتيجية المؤسسة بكفاءة وفعالية وبما يضمن تحقيق رسالة المؤسسة والأهداف الاستراتيجية لها دون هدر الموارد والقدرات المادية والتنظيمية"[1]، كما تعرف بأنها "نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات المؤسسة، أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلا، مع ما هو مخطط لتعديل الاستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ، وبذلك تحسين قدرة المؤسسة على إنجاز أهدافها"[2]، وتعرف الرقابة الاستراتيجية أيضا على أنها "جهد نظامي لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعة من قبل، وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء ولاتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد قد استخدمت بصورة كفؤة للغاية وبطريقة فعالة لإنجاز الأهداف"[3]، وهناك من يختصر الرقابة الاستراتيجية بأنها "العملية التي تهتم بالإجابة على التساؤلين: هل تسير الاستراتيجية وفقا لما هو مخطط لها؟ هل النتائج الناجمة عن الاستراتيجية هي النتائج المرغوبة؟"[4].

---

[1] جعفر عبد الله موسى إدريس، مرجع سبق ذكره ، ص.297.

[2] منال خلف الله جبارة الله حمد، "التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط دراسة حالة شركة سودابت"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني، السودان، 2015، ص.132.

[3] محمد حنفي محمد نور تبيدي، مرجع سبق ذكره، ص.116.

[4] Steven Solieri, « Strategic Control System and Firm Performance: a multiple case study Approach », dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Business Administration, State University of New York State, USA, 2000, P.12.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الرقابة الاستراتيجية بأنها "جهد نظامي بشكل دوري ومستمر، يهدف إلى ضمان تنفيذ استراتيجية المؤسسة بشكل صحيح، وذلك من خلال رصد الأخطاء والانحرافات الحاصلة في عملية التنفيذ عن طريق مقارنة نتائج الأداء الفعلي مع النتائج المخطط لها في ضوء استراتيجية المنضمة، واتخاذ التدابير والقرارات التصحيحية بما يتناسق مع رسالة المؤسسة وأهدافها وهذا ما يضمن الاستخدام الأمثل للمواد، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بصورة فعالة وضمان التغذية العكسية لباقي مراحل الإدارة الاستراتيجية".

2.1. من الرقابة المالية إلى الرقابة الاستراتيجية

تعرف الرقابة المالية بأنها "عملية تتبع ودراسة الأعمال المالية الخاصة والحالية للتأكد من أن حركة الأموال تسير طبقا للخطة الموضوعة، ويشمل ذلك وضع المعايير الرقابية وتحديد الانحرافات المتوقعة ومعرفة أسبابها بقصد وضع العلاج اللازم لها وفي الوقت المناسب"[1]، وعلى الرغم من بساطة نظام الرقابة التقليدية وسهولة تطبيقه، إلا أنه غير فعال في تطبيق الرقابة الاستراتيجي لعدة أسباب، منها:[2]

- إن نموذج التغذية العكسية غير كاف للتعامل مع عوامل عدم التأكد أو تعقيد بيئة الأعمال، أو في مواكبة التغيرات التي تحصل بين مرحلة صياغة الاستراتيجية وتطبيقها وانتظار النتائج للتأكد من فعالية وكفاءة التطبيق؛
- النموذج التقليدي غير فعال لمراقبة الخطط الاستراتيجية الخاصة بالمنافسة، أو للتحسين المستمر والتجديد في عمليات تصنيع المنتجات أو الخدمات بسبب عدم مرونة أدوات المراقبة التقليدية في التغير استجابة للتغيرات التي تحصل في الخطط والاستراتيجيات؛
- إن النجاح في تطبيق نظام الرقابة التقليدية يعتمد على سلامة تصميم معايير الانجاز، موضوعية ودقة قياس الانجاز، صحة المعلومات التي ترافق خطوات تنفيذ عملية الرقابة، بالإضافة إلى اعتماد هذا النظام على التفسيرات الذاتية للمدراء في إطار العلاقات التنظيمية الرسمية المحددة بالهيكل التنظيمي؛
- عند تطبيق نظام الرقابة التقليدية يظهر في معظم الأحيان اتجاه نحو التركيز على معيار موضوعي منفرد لقياس الأداء الفعلي بدلا من الاعتماد على عدة معايير وذلك بسبب سهولة القياس والميل إلى توخي الدقة وتفضيل معايير كمية تفيد في تحديد نتائج الأعمال لفترة قصيرة الأجل.

بالإضافة إلى ما سبق فعلى الرغم من أهميتها بالنسبة للمؤسسة، إلا أن الرقابة المالية التقليدية تعرضت في أواخر القرن العشرون إلى عدة انتقادات متنامية تتمحور حول ضيق مجال المقاييس المالية، وذلك بسبب خصائص

[1] عبد القادر موفق، "الرقابة المالية على البلدية في الجزائر: دراسة تحليلية ونقدية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2014، ص.36.

[2] جعفر عبد الله موسى إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص.296-297.

بيئة الأعمال الحديثة التي تختلف عن بيئة الأعمال التي نشأت فيها الرقابة الإدارية التقليدية، ومن أهم هذه الانتقادات ما يلي:[1]

- تزود بمعلومات مضللة لاتخاذ القرارات، معلومات حول التكاليف، الدخل، الربحية، حيث إن المقاييس المالية التقليدية تعتمد على نتائج النشاطات الماضية وهذا قد يتضارب مع الأهداف الاستراتيجية؛
- لا تفي بمتطلبات الاستراتيجية لمنظمات اليوم، وذلك بسبب ثبات اعتبارات المقاييس المالية، مما يؤدي إلى تجاهل بعض الاعتبارات غير المالية كرضا الزبون، كما أنها تعطي إرشادات مضللة حول الفعالية والربحية؛
- تشجع على التفكير قصير الأمد، لأنها تواجه مشكلة التشاؤم بالنسبة للوقت والتحدي الحرج في تحقيق التوازن بين المدى الطويل والقصير؛
- تزود بمعلومات مضللة حول توزيع التكاليف والرقابة على الاستثمارات، فتقليديا رقابة التكاليف لا تحلل كيف تجري التكلفة، فهي تشير فقط إلى مقدار التكلفة وإلى القاعدة التقليدية لتوزيع التكلفة إلى تكاليف مباشرة وغير مباشرة و التي تغيرت بسبب ازدياد النفقات؛
- تزود بمعلومات نظرية حول المستخدمين، وهذه المعلومات غير مهمة بالنسبة لجزء كبير من المؤسسة، فقد لا يرى المستخدمين علاقة بين عملهم وبين الأرقام الموضحة في التقارير الشهرية والفصلية المتعددة؛
- ضعف الاهتمام ببيئة العمل، إذ تتجاهل محور الزبون ومحور المنافسين، أي أنها تركز على العوامل الداخلية وتتجاهل التأثيرات الخارجية، فهي تُستخدم فقط لإجراء مقارنات مع الفترات السابقة ويصعب بواسطتها مقارنة المؤسسة مع المنافسين؛
- ربما تعطي معلومات مضللة، حيث يميل القادة إلى استخدام التقارير الشهرية والفصلية وهو ما يؤدي إلى تأييد قرارات الاستثمار قصيرة الأجل.

نتيجة هذه المآخذ، تم الانتقال من الرقابة المالية إلى الرقابة الاستراتيجية والتي تمثل نظاما شاملا يغطى مختلف مستويات الاستراتيجية، بدءا بالرقابة قبل التنفيذ والتي تهدف بالأساس إلى منع حدوث المشاكل أو ظهورها، وذلك من خلال التركيز على المدخلات والتأكد من سلامتها (وهذا ما يفترض أن يكون الدور الأهم للإدارة الاستراتيجية)، ثم بعد ذلك الرقابة المتزامنة مع التنفيذ، بمعنى حل المشاكل حال ظهورها دون إبطاء من خلال التركيز على العمليات المستمرة وكيفية تنفيذها، وأخيرا الرقابة اللاحقة (بعد التنفيذ) والتي يفترض أن تحل المشاكل بعد حدوثها من خلال التركيز على المخرجات، والجدول التالي يبين الفرق بين الرقابة المالية والاستراتيجية:

[1] عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان، "الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المؤسسات"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية–سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 4، سوريا، 2005، ص.141.

الجدول رقم (2.1): الفرق بين الرقابة المالية والرقابة الاستراتيجية

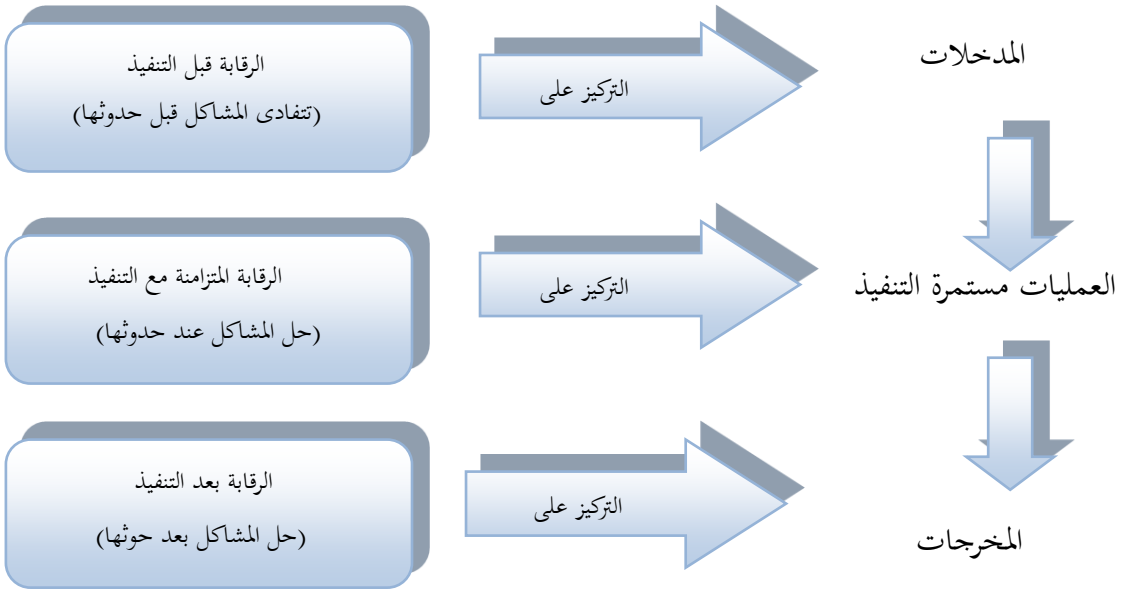
معيار التفرقة	الرقابة الاستراتيجية	الرقابة المالية
المدى الزمني	طويلة الأجل، حيث تمتد من سنة إلى عشر سنوات.	قصيرة الأجل، وعادة ما تكون أقل من سنة.
نوعية المعايير	تعتمد على المعايير الكمية والنوعية معا.	تعتمد على المعايير الكمية فقط.
نطاق التركيز	يتركز نشاطها على العمليات الداخلية والخارجية.	يرتكز نشاطها على العمليات الداخلية فقط.
فترة تحقق النشاط التصحيحي	نشاطها التصحيحي يمثل حالة متواصلة ومستمرة.	نشاطها التصحيحي ربما يتحقق بعد انتهاء فترة الرقابة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: جعفر عبد الله موسى إدريس، "الإدارة الاستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 2013، ص.297.

من خلال ما سبق يتضح أن المدخل التقليدي للرقابة والذي يمثل نظاما للتغذية العكسية هو نظام رقابي مخصص أساسا للرقابة التشغيلية ولا يصلح لأن يكون مدخلا مناسبا للرقابة الاستراتيجية، ذلك أنه يختلف في فلسفته وأسلوبه عن فلسفة وأسلوب هذه الأخيرة، خاصة إذا تعلق الأمر بالأداء الاستراتيجي الذي لا تظهر نتائجه في الأمد القصير بل تحتاج إلى فترات زمنية طويلة، وحتى لو تم اعتماد الرقابة التقليدية بخطواتها المعروفة من وضع المعايير، قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعة ومن ثم تصحيح الانحرافات إن وجدت فإن الأمر يتطلب تفعيلها بشكل مختلف للرقابة الاستراتيجية، بل إن ذلك يتطلب تطوير معايير تساعد في التأكد من التوجه الاستراتيجي أثناء عملية التنفيذ.

معنى ما سبق أنه يفترض بالنظام الرقابي في المؤسسات أن يكون نظاما رقابيا شاملا لمختلف مستويات الاستراتيجية كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (8.1): النظام الرقابي المتكامل



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، "الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2007، ص.471.

2. خطوات الرقابة الاستراتيجية

تعددت الآراء حول تحديد المراحل والخطوات الرئيسية التي تمر بها الرقابة الاستراتيجية، فقد قسمها البعض إلى أربع مراحل بينما قسمها آخرون إلى خمس مراحل أو أكثر، ويمكننا تلخيص تلك المراحل في الجدول التالي:

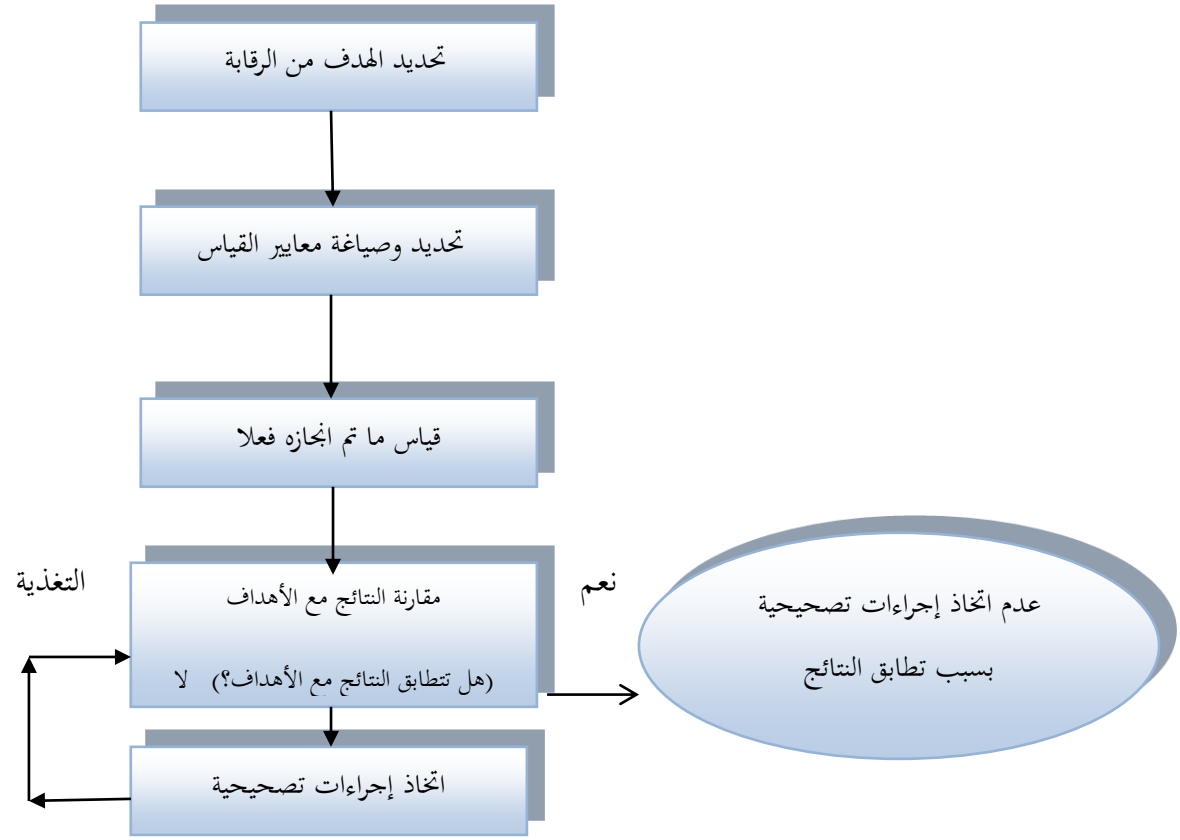
الجدول رقم (3.1): بعض الآراء حول خطوات الرقابة الاستراتيجية

Designing Strategic control systems	Boone،Kurtz (1992,445)	Stahl (1995,413)	Helen (1990,370)	Wright (1992,202)
– تحديد المعايير والأهداف. – خلق المقاييس وأنظمة التوجيه. – مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف الموضوعة. – تقييم النتائج واتخاذ الأعمال التصحيحية في حال وجود ضرورة.	– وضع معايير الأداء. – قياس الأداء الفعلي. –مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعة. – التقييم و اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود اختلاف بين الأداء الفعلي والمخطط.	– تحديد الأهداف. – تأسيس المقاييس المالية والاقتصادية. – الوقت. – قياس الأداء. – المقارنة. – اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات.	–تحدد ما هو المراد قياسه – وضع معايير قياسية مسبقة – إجراء قياس الأداء – هل يتطابق الأداء الفعلي مع الأداء النمطي – اتخاذ الإجراءات التصحيحية.	–تحديد ما هو المطلوب للتقييم والرقابة من خلال رسالة المؤسسة وأهدافها وغاياتها. –وضع المعايير. –قياس الأداء. –مقارنة الأداء مع المعايير. –اتخاذ إجراءات تصحيحية في حال عدم تطابق الأداء مع المعايير الموضوعة.

المصدر: عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان، "الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المؤسسات"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 4، سوريا، 2005، ص.134.

من خلال ما تقدم يتضح أنه رغم الاختلاف حول عدد وخطوات الرقابة الاستراتيجية، إلا أنه هناك شبه إجماع حول مضمون هذه الخطوات وتسلسلها المنطقي والذي يبدأ بتحديد المعايير وينتهي باتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويمكن تلخيص خطوات الرقابة الاستراتيجية في الشكل التالي:

الشكل رقم (9.1): خطوات الرقابة الاستراتيجية



المصدر: ناصر محمد سعود جرادات، "الإدارة الاستراتيجية منظور تكاملي حديث"، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 331.

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن الرقابة الاستراتيجية خمس خطوات رئيسية، سنتناولها بشيء من التفصيل في المبحث الثالث المخصص للشق الثاني من عملية الرقابة الاستراتيجية وهو التقييم الاستراتيجي للأداء.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الاستراتيجي

يعد الأداء مفهوما جوهريا بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع حقول وفروع المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الاستراتيجية، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه.

وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء سواء بشكله العام أو ببعده الاستراتيجي، إلا أن هذا الأخير لا يزال مجالا خصبا للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية وتشعب تلك المتغيرات وتأثيرها المتبادل معه.

لذلك سنحاول الإلمام فيما يلي بمفهوم الأداء الاستراتيجي، وذلك من خلال التطرق إلى:

- **المطلب الأول:** مدخل عام إلى الأداء؛
- **المطلب الثاني:** مدخل إلى الأداء الاستراتيجي؛
- **المطلب الثالث:** أساليب استمرارية وتحسين الأداء الاستراتيجي.

"الأداء الاستراتيجي هو نتيجة لدالة العمليات والمراحل الاستراتيجية المختلفة وأي خلل أو إخفاق في أي من هذه العمليات أو المراحل لابد وأن يعكسه أو يؤشّره الأداء الاستراتيجي والذي يعد مرآة وجوهر وقلب الإدارة الاستراتيجية".

venkatraman ramanujam

المطلب الأول: مدخل عام إلى الأداء

يحظى الأداء بأهمية كبرى في منظمات الأعمال، وهذا من منطلق أنه يمثل العنصر الأساسي لوجود أي منظمة من عدمه، ذلك أن مخرجاته ستحدد إذا ما استطاعت هذه الأخيرة تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

إن الأداء مفهوم واسع ومحتوياته متجددة بتجدد وتطور أي مكون من مكونات المؤسسات على اختلاف أنواعها، لذلك سنحاول فيما يلي ضبط مصطلح هذا الأخير وذلك بالتطرق إلى مفهومه، أبعاده ومكوناته.

1. مفهوم الأداء

على الرغم من شيوع استخدام مصطلح الأداء في الأدب التسييري، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تتناوله، إلا أنّ ذلك لم يؤد إلى إزالة الغموض الذي يكتنفه، ولم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد له، حيث لا يزال الباحثين مشغولين بمناقشته كمصطلح فني وذلك لتعدد وجهات النظر حول مدلوله.

1.1. تعريف الأداء

قبل الإسهاب في شرح هذا الأخير نشير بادئ ذي بدء إلى أن الأداء هو "الترجمة اللغوية للكلمة الانجليزية Performance والتي تعني انجاز العمل، أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه"[1].

يختلف مفهوم الأداء باختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه من طرف المدراء والمؤسسات، ونتيجة لذلك فإنه لا يسعنا في هذا الشأن عرض وتحليل أراء كل الكتاب والباحثين في حقل الاقتصاد والتسيير، الأمر الذي يحتم علينا الاقتصار على مجموعة محددة من التعاريف والتي من شأنها تعزيز فهم مصطلح الأداء كما يلي:

- **التعريف الأول:** "الأداء ينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل يعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته، ومع طبيعة عمله"[2].
- **التعريف الثاني:** "الأداء هو كل ما يساهم في تحسين الثنائية (القيمة–التكلفة)، أي هو كل ما يساهم في التقليل من التكلفة أو الرفع في القيمة، بعبارة أخرى هو كل ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة"[3].

---

[1] عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، الجزائر، 2001، ص.86.

[2] Leteurtre, Herve et Joe Michl Caveng, « L'évaluation des Performances du Personale », édition ESF, Paris, France, 1991, PP.18-19.

[3] Lorino Philippe, « Méthodes et Pratiques de la Performance », édition d'organisation, Paris, France, 1998, PP.18-20.

- **التعريف الثالث:** "الأداء هو محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"[1].
- **التعريف الرابع:** "الأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية، واستغلال هذه النتائج من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها"[2].
- **التعريف الخامس:** "الأداء هو قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء، محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"[3].
- **التعريف السادس:** "الأداء هو الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المالية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة"[4].

من خلال استعراض المفاهيم السابقة يمكن أن نستخلص ما يلي:

- هناك اختلاف ملحوظ في وجهات نظر الباحثين والمهتمين حول تحديد مفهوم دقيق للأداء، حيث ركز بعضهم على أداء المؤسسة ككل، وركز بعضهم الآخر على الأداء على مستوى الوحدة التنظيمية، في حين ركز آخرون على أداء الموظف أو العامل؛
- اقتصر مفهوم الأداء لدى العديد من الباحثين على إسهامات المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة إليهم، لكن في حقيقة الأمر فإن أداء الفرد وإن كان جزء لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل، إلا أنه لا يعبر عنه لوحده دون إدماج أداء الموارد الأخرى كون أن المؤسسة لا تحقق أهدافها إلا من خلال تفاعل مختلف مواردها؛
- الأداء يركز بصفة أساسية على النتيجة النهائية لنشاطات المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار متى وكيف يتم تحقيق هذه النتيجة، معنى ذلك أن الأداء يرتبط بالطريقة التي بواسطتها تتمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها؛
- اختلف الباحثون في إعطاء تعريف موحد للأداء، فأحيانا يربطه البعض بمدى بلوغ المؤسسة إلى أهدافها (الفعالية)، وأحيانا أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية (الكفاءة)، ليصبح مفهوم الأداء مرتكزا على عاملين هما الفعالية والكفاءة، حيث "يقصد بالفعالية القدرة على الوصول إلى الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المحددة مسبقا، في حين يقصد بالكفاءة القدرة على زيادة الكمية النتيجة انطلاقا من قدر محدود من الموارد، أو تدنية مستويات

---

[1] عدادي الحسين، فلاح حسن، "الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص.231.

[2] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، "الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، مرجع سبق ذكره، 2007، ص.39.

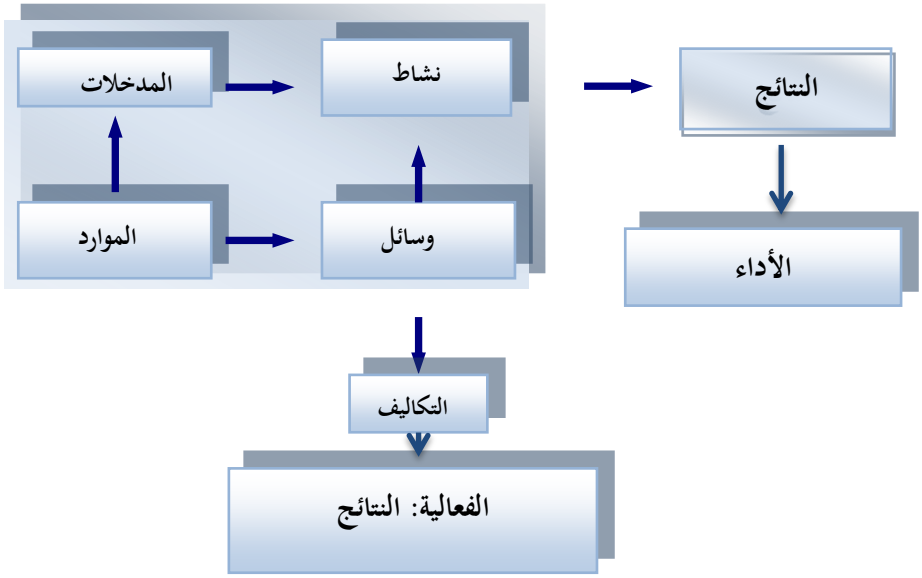
[3] الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، جامعة بسكرة، العدد السابع، الجزائر، 2009-2010، ص. 218.

[4] عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مرجع سبق ذكره، ص.87.

استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة"[1]، لكن الواقع يثبت أن كلا من الكفاءة والفعالية وجهان متلازمان وذلك عندما يتعلق الأمر بقياس الإنجازات حيث يعرف الأداء انطلاقا من البعدين معا وذلك بأنه العلاقة بين النتيجة والمجهود وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المؤسسة وقد أكد العديد من الباحثين هذا المفهوم للأداء حيث عرف بأنه القدرة على الإنتاج بفعالية (باستهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية، سعر) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي.

من خلال ما تقدم يمكن إعطاء تعريف شامل لمفهوم الأداء بأنه انعكاس لمدى نجاح أو فشل المؤسسة وذلك من خلال مستوى الانجاز الذي تصل إليه مقارنة بأهدافها المسطرة، فهو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء كانت استراتيجية أو تشغيلية بمستوى معين من الموارد أو التكاليف، معنى ذلك أنه يشمل مفهومي الكفاءة والفعالية، ويمكن توضيح هذا المفهوم في المخطط التالي:

الشكل رقم (10.1): الأداء = الفعالية + الكفاءة



Source : Selmer C,"Concevoir le tableau de bord", Dunod, Paris, France, 1998, P. 41.

2.1. خصائص الأداء

من خلال ما تقدم يتضح أن الأداء يتميز بمجموعة من الخصائص جعلت من إمكانية ضبط تعريفه أمرا صعبا، هذه الخصائص تتمثل في النقاط التالية:[2]

[1] Malo J-L et Mathe J-C, « L'essentiel du contrôle de Gestion », Edition d'organisation, 2éme édition, Paris, France , 2000, P.106.

[2] عبد الفتاح بوخمخم، "تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعي-دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى والدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري-"، مجلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، العدد 18، الجزائر، ديسمبر 2002، ص ص.126-127.

1.2.1. الأداء مفهوم واسع

يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية وأما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المؤسسة، ولذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد إلى آخر ومن جماعة لأخرى، ومن منظمة أخرى، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المؤسسة، كما قد يمنع ذلك المؤسسة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

2.2.1. الأداء مفهوم متطور

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى لدخول السوق يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء منظمة تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف من دون أن يكون ذلك في موقف أو ظرف آخر، لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

3.2.1. الأداء مفهوم ثري بالمكونات

إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضا، و يظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى القادة الإداريون إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لديهم، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب أحكاما مستديمة، فهي ليست كلها على نفس القدر من الأهمية النسبية، وباعتبار البعد الاقتصادي هو المسيطر فإن المؤسسة في مرحلة معينة من تطورها أو تحت تأثير مديرها يمكنها أن تعطي الأولوية لبعد معين من أبعاد الأداء الأخرى، بعد الموارد البشرية أو بعد إشباع حاجات ورغبات ذوي المصلحة الخارجية...الخ، فالأداء إذا نظام متعدد الأبعاد.

2. أبعاد الأداء

من منطلق أن الأداء مفهوم شامل فإنه يتضمن عدة أبعاد ومجالات مختلفة، تمارس فيها المؤسسة عادة نشاطها، هذه الأبعاد هي: البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي والبعد التنظيمي، نتناولها بإيجاز فيما يلي:

1.2. البعد الاقتصادي

يختص الأداء الاقتصادي بتطبيق المبادئ الاقتصادية وسريانها بالنسبة للمؤسسة وبيئتها المحيطة بها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة، ويعتمد قياسه على سجلات ودفاتر المؤسسة وكذلك على ما

تعده من قوائم وتقارير[1]، غير أن هذا المفهوم سرعان ما انتقل من التركيز على الجانبين المالي والاقتصادي إلى الجانب الاستراتيجي للمؤسسة وذلك من خلال "دراسة حديثة أجراها J.Caby وآخرون سنة 1996 والتي تؤكد البعد الاستراتيجي لهذا المفهوم، حيث أكد على أن خلق القيمة للمؤسسة للملاك يتم اما من خلال زيادة النشاط أو من خلال ترشيد سياسة توزيع الأرباح، وهذا بالاعتماد على الاستثمارات المستقبلية للمؤسسة طبعا"[2].

2.2. البعد الاجتماعي

ينبع هذا البعد من مساهمات مدرسة العلاقات الإنسانية للمؤسسة، في سنة 1981 أشار J.Rohrbugh, RE.Quinn إلى أن هذا المدخل لا يهمل المدخل السابق (الاقتصادي) لكنه يولي أهمية كبيرة للنشاط الاجتماعي السائد في المؤسسة، خاصة مدى تحقيق الرضا عن أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم والتركيز على الأخلاق والتماسك الاجتماعي داخل هذه الأخيرة باعتباره (الجانب الاجتماعي) المعيار النهائي لقيمتها، وذلك مرتبط بفرضية رئيسية مؤداها أن تحقيق الأهداف الاجتماعية سوف يسمح بتحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة"[3]، كون أن الأداء الكلي لها قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا ما إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي على حساب الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذلك ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي في المؤسسة[4].

3.2. البعد التنظيمي

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية[5].

يظهر التحليل السابق وجود نوعين أو منظورين للأداء:

- المنظور المالي والذي يعكسه البعد الاقتصادي حيث يعبر الأداء حسب هذا البعد على تحقيق أهداف المساهمين داخل المؤسسة والتي يمكن التعبير عنها بمؤشرات مالية؛

---

[1] منصور حامد محمود، ثناء عطية فراج، "المراجعة الإدارية وتقييم الأداء"، جامعة القاهرة، مصر، 1994، ص.88.

[2] Claire Gauzente, « Mesure la Performance des entreprises en L'absence d'indicateurs objectifs : Quelle validité? Annalyse de la pertinence de certains indicateurs », Finance Contrôle Stratégie, Vol.3, N.2, juin, 2000, P.147.

[3] Idem.

[4] الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص.219.

[5] المرجع نفسه.

- المنظور غير المالي والذي يعكسه البعدين الاجتماعي والتنظيمي، فالبعد الاجتماعي للأداء يضيف جانب الاهتمام بالفرد داخل المؤسسة أما البعد التنظيمي فيهتم بكافة القدرات التي تملكها المؤسسة دون استثناء، هذين البعدين لا يمكن التعبير عنهما إلا بقياسات كيفية لا تهم المساهمين بالدرجة الأولى وإنما تهم أفرادا غيرهم. وهذا ما سنتطرق إليه لاحقا.

3. العوامل المؤثرة على الأداء

لقد تعددت أساليب الباحثين الاقتصاديين عند تصنيفهم للعوامل المؤثرة على أداء المؤسسات، ذلك أن هذا الأخير يعتبر دالة تابعة للعديد من العوامل التي تؤثر فيه سواء بالسلب أو بالإيجاب، والتي يجب تحديدها وحصرها على نحو يمكّن من التعامل معها سواء تعلق الأمر بتعظيم أثارها الإيجابية أو التقليص في تلك السلبية.

في هذا الصدد اتجه أغلب الباحثين في تصنيف العوامل المؤثرة على الأداء وفقا لمعايير مختلفة إلى مجموعات متجانسة، حيث اعتمد الكثير منهم على معيار مصدر العوامل، فقسموها إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية، ثم قسموا العوامل الخارجية حسب طبيعتها إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، سياسية، تكنولوجية...الخ، أما العوامل الداخلية فقد قسموها إلى عوامل بشرية، تقنية وتنظيمية.

وبالرغم من أن هذا التصنيف لقي إجماعا وقبولا من طرف العديد من الباحثين إلا أنه يطرح إشكالية الحدود الفاصلة بين ما هو داخلي وما هو خارجي أي بين المؤسسة والمحيط، ذلك أن مدخلات هذه الأخيرة تعتبر امتدادا لمحيطها فيها ومخرجاتها تعتبر امتدادا لها في محيطها، لذلك فإننا ولتفادي إشكالية الحدود الفاصلة بين المؤسسة ومحيطها سنقسم العوامل المؤثرة في الأداء حسب إمكانية التحكم فيها إلى عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة وأخرى غير خاضعة لتحكمها، حيث تقابل الأولى إلى حد ما العوامل الداخلية في حين تقابل الثانية العوامل الخارجية.

1.3. العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة

تنتج هذه العوامل عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية في المؤسسة فهي بصفة عامة تشمل مختلف المتغيرات أو القوى المؤهلة للتأثير على الأداء سلبا أو إيجابا والتي قد يمكن للمسير أن يحدث فيها التغيرات التي تسمح بتخفيف أو إلغاء أثارها السلبية وتعظيم أثارها الإيجابية[1]، عموما يمكن حصر هذه العوامل في ثلاث مجموعات هي كالتالي:

1.1.3. العوامل التقنية

وتظم مختلف المتغيرات المرتبطة بالجانب التقني في المؤسسة، نذكر منها:[2]

- نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة مع عدد العمال؛

[1] عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مرجع سبق ذكره، ص.93.

[2] المرجع نفسه.

- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، التجهيزات، الورشات...الخ؛
- نوعية المنتوج، شكله ومدى مناسبة التغليف له؛
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة؛
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج؛
- مستويات الأسعار.

2.1.3. العوامل البشرية

وتتعلق بأسلوب عمل الفرد داخل المؤسسة، ومدى توظيفه لقدراته الفكرية والجسمية في أداء عمله مقابل إشباع رغباته، ويرى علماء النفس أن الفرد العادي يندفع إلى العمل أكثر كلما وجد فيه ما يحقق رغباته ويشبع حاجاته، وبصفة عامة يمكن ذكر جملة من المتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، نذكر منها:[1]

- مستوى تأهيل الأفراد؛
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة؛
- الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين؛
- نظامي المكافآت والحوافز.

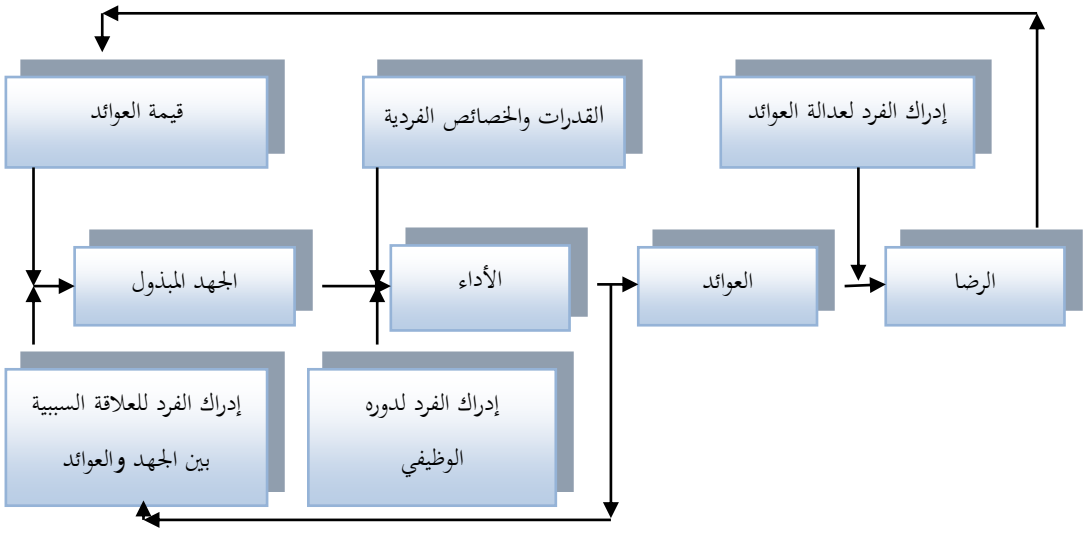
في هذا الصدد يشير porter et Lawler 1967 إلى أن الأداء يحدده الجهد المبذول في العمل متفاعلا مع قدرات الفرد وإدراكه لمكونات ومتطلبات دوره الوظيفي، أما الجهد المبذول فتحدده قيمة العوائد ودرجة توقع الفرد لحصوله عليها إذا ما بذل الجهد المبذول[2]، فالإشباع الذي تحققه عوائد معينة والرضا الذي يتحقق منها يؤدي إلى تحسين الأداء، ومن جهة أُخرى نجد أن الرضا يتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره لمدى عدالة هذه الأخيرة، أما العوائد التي يحصل عليها الفرد فهي تتحدد على أساس ما يحققه الفرد من أداء، وبالتالي فإن رضا الفرد بأدائه يتم من خلال ما يعطى من عوائد نتيجة هذا الأداء.

ويمكن توضيح هذه العلاقة في النموذج الذي قدمه porter et Lawler كالتالي:

[1] عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مرجع سبق ذكره، ص.94.

[2] أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، بيروت، لبنان، 1999، ص. 59.

الشكل رقم (11.1): العوامل المؤثرة على الأداء



المصدر: أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، بيروت، لبنان، 1999، ص.60.

3.1.3. العوامل التنظيمية

هي مجموعة السياسات والإجراءات والنظم السائدة داخل المؤسسة، والتي تؤثر على فعالية الأداء، هذا بالإضافة إلى عوامل تتعلق بالقيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية السائدة والهيكل التنظيمي، فضلا عن بيئة العمل والحوافز ونظم العمل ونظم التطوير الإداري ووسائل تنمية الموارد البشرية واتخاذ القرارات ومدى تفاعل تلك العوامل لتحديد مستوى أداء المؤسسة[1]، ويعتبر الهيكل التنظيمي أحد أهم هذه العوامل حيث يجسد أسلوب التنظيم المعتمد في المؤسسة والذي يعمل على تنظيم وتنسيق عمل الأفراد مع بعضهم البعض بكفاءة لتحقيق الأهداف المرجوة.

2.3. العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة

تمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده، والذي يعبر عنه H.Mintezberg بأنه كل ما هو خارج المؤسسة، الأمر الذي يحتم على المؤسسة التعامل مع هذه المتغيرات على نحو يسمح لها بتقليص مخاطر هذه الأخيرة أو استغلالها لخلق فرص جديدة تساعدها على تحقيق الأهداف، ولذلك فإن اختلاف درجة كفاءة أو نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها أو بالأحرى رفع مستويات أدائها يرجع في جانب منه إلى قدرتها على تكييف أو التكيف مع متغيرات عوامل محيطها، فرصا كانت أو مخاطر، خاصة وأن أهمية المحيط وتأثيره على المؤسسة يزدادان كلما تميزت عوامله بعدم الثبات، التعقد وتنوع الأسواق، في هذا الصدد يمكن تصنيف هذه العوامل حسب طبيعتها إلى:

[1] فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص.292.

1.2.3. عوامل اقتصادية

هي الأكثر تأثيرا على الأداء نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة، وتنقسم بدورها حسب شموليتها إلى عوامل اقتصادية عامة وأخرى قطاعية، حيث تتمثل الأولى في الفلسفة الاقتصادية للدولة كمعدلات نموها الاقتصادي، معدلات التضخم، أسعار الفائدة...الخ، أما الثانية فهي تتمثل في المواد الأولية، الطاقة، المنافسة، الأيدي العاملة المؤهلة، هيكل السوق...الخ، والتي تتميز بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة وفي الأجل القصير، عكس الأولى التي تتميز بتأثيرها غير المباشر والتي تمتد إلى أجل طويل[1].

2.2.3. العوامل الثقافية والاجتماعية

وهي لا تقل أهمية عن العوامل الاقتصادية وذلك نظرا لأهمية البعد الاجتماعي في محيط المؤسسة من جهة، ومساهمة عوامله في كثير من الأحيان في تغيير العوامل الأخرى (الاقتصادية والسياسية) من جهة ثانية، ولقد حاول العديد من المفكرين وضع إطار لهذه العوامل، فكانت أبرز هذه المساهمات ما جاء به Koontz & O'donnell والتي مفادها أن العوامل الاجتماعية تتكون من المواقف والرغبات ومستوى الذكاء والتربية وقناعات وعادات الأفراد الذين يكونون مجموعة أو مجتمعا ما، أما فيما يخص العوامل الثقافية فيرى G.Bressy أنها نماذج الحياة والقيم الأخلاقية والفنية والتيارات الفكرية للمجتمع الذي تقع فيه المؤسسة[2].

3.2.3. العوامل السياسية والقانونية

وتشمل جانب القرارات السياسية للدولة، كالاستقرار السياسي، الحرب، الحضر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات....الخ، والمنظومة القانونية السائدة كالقوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المتعلقة بالبيئة، القوانين التي تعمل على الدفاع على حقوق المستهلكين...الخ، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة [3].

4.2.3. العوامل التكنولوجية

وتشمل معدلات الإنفاق على عمليات البحث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة[4]، ذلك أن نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها هذه الأخيرة تساهم إلى حد بعيد في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف، تحديد نوعية المنتوجات، مما يساهم كله في تدنية أو تعظيم مستويات الأداء وعليه يجب على المؤسسة متابعة التطورات التكنولوجية والتنبؤ بها وتقييمها وتحديد أثارها.

---

[1] عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مرجع سبق ذكره، ص. 92.

[2] المرجع نفسه.

[3] محمد أكرم العدلوني، "العمل المؤسسي"، دار ابن حزم، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2000، ص.203.

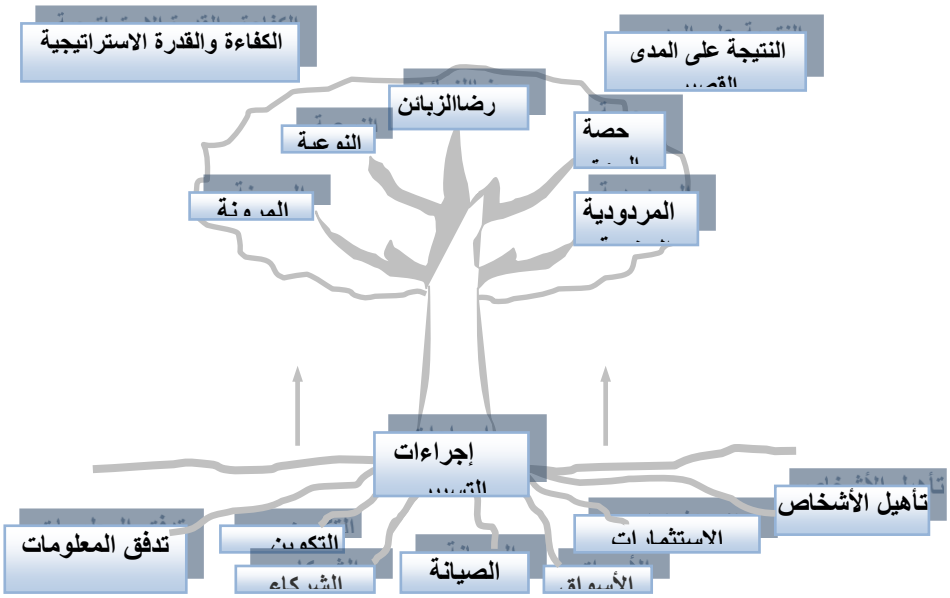
[4] المرجع نفسه.

ورغم محاولة حصر هذه العوامل وإدراجها ضمن ما يمكن للمؤسسة التحكم فيها وما لا يمكن لها التحكم فيها، إلا أن هذا لا يمنع وجود بعض العوامل التي تؤثر أيضا على أداء المؤسسة والتي لا تنتمي لا إلى العوامل الأولى ولا إلى الثانية، وذلك لكون معيار الفصل بين العوامل حسب التحكم فيها يبقى بدوره صعب الضبط والتدقيق، في هذا الصدد نذكر على سبيل المثال حجم المؤسسة والذي يؤثر بشكل مباشر على أداء هذه الأخيرة إلا أنه لم يدرج ضمن العوامل السابقة الذكر.

عموما يمكن حصر العوامل المكونة للأداء والأكثر تأثيرا عليه في ما يعرف بـ "شجرة الأداء"، والتي تنقسم إلى ثلاثة أجزاء كالتالي:[1]

- **جذور الأداء:** وتشمل التكوين، الاستثمار، الشركاء، الأسواق، تدفق المعلومات، مستوى تأهيل الأشخاص وتكاليف الصيانة.
- **اجراءات التسيير:** وهي تعني إجراء تحويلات على الجذور بواسطة عملية خلق القيمة.
- **فواكه الأداء:** وتتمثل في النتيجة على المدى القصير من جهة مثل حصة السوق والمردودية، والقدرة الاستراتيجية من جهة ثانية كرضا الزبائن، المرونة ونوعية المنتجات والخدمات.

الشكل رقم (12.1): شجرة الأداء



Source: Bughin-Maindiaux. C et Finet. A, "Les mesures non financière performance", Revue des Sciences de Gestion, n° 175-176, 1ers trimestres, France, 1999, P.50.

[1] Bughin -Maindiaux C. et Finet A, "Les mesures non financières de la performance", Revue des Sciences de Gestion, n° 175-176, 1ers trimestres, France, 1999, P.50.

المطلب الثاني: مدخل إلى الأداء الاستراتيجي

لقد استفاد علم الإدارة من التراكم المعرفي العميق المحتوى والواسع الأفق فيما يخص موضوع أداء المؤسسة، حيث سعى الباحثون إلى اعتماد منهج الانتقاء عند اختيار أدوات تقييم الأداء الاستراتيجي مرجحين تلك التي تصلح أداة يستدل بها على مستوى ذلك الأداء لمدة تتراوح بين خمسة وخمسة وعشرين سنة (5-25 سنة)، ويكون ذلك ركيزة للتنبؤ بمستوياته ومعدلاته لآفاق مستقبلية يتناسب مع دورة حياة المؤسسة ومراحلها، ويحدد الأهداف ويرسم معالم التوجه الاستراتيجي وما يليه من تحليل واختيار استراتيجي حاضرا ومستقبلا.

1. العلاقة بين الاستراتيجية والأداء

لقد كان ينظر للأداء قديما من ناحية القيمة المالية التي تحققها المؤسسة أي من الناحية المالية فقط، لكن أغلب المؤسسات وجدت بأن هذا المنظور لا يسمح لها باستمرارية وفعالية أدائها كونها ركزت على القيمة المالية فقط والتي تحقق لها أداء فعالا على المدى القصير وليس على المدى البعيد، ومن هذا المنطلق جاءت عدة دراسات عملت على توضيح تلك الفكرة والتي أوضحت بأن كثيرا من المؤسسات كانت تطمح لتحقيق أهداف معينة على الرغم من أن مواردها وإمكاناتها لا تسمح بذلك، لكن مع مرور الوقت وجدت نفسها قد نجحت في كل المستويات ووصلت إلى ما كانت تطمح إليه، إذ تبين أن إرادة المؤسسة والأساليب المستخدمة في تحقيق ما ترغب فيه تلعب دورا كبيرا في ذلك ولعل من بين تلك الأساليب الإدارة الاستراتيجية، هذه الأخيرة هي التي تحدد كما سبق القول التوجهات المستقبلية التي تضمن تحقيقا فعالا لأهداف المؤسسة وذلك على المدى البعيد آخذة بعين الاعتبار ما هو متوفر لدى المؤسسة من موارد وما هو سائد في المحيط.

فالأداء يتعلق بمجموعة من العناصر التي من شأنها أن تترجم كافة العوامل الداخلية والخارجية التي تتأثر أو تؤثر فيها المؤسسة، فلم يقتصر الأداء على الإدارة أو فرد دون آخر من أفراد المؤسسة، بل تعدى ذلك ليشمل كافة الأفراد في جميع المستويات التنظيمية للمؤسسة وحتى الأفراد خارجيا، وذلك من خلال ترجمته للاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة وقد كان ذلك سببا وراء سعي الباحثين إلى تحقيق إدارة استراتيجية للأداء، هذه الإدارة التي تعرف على أنها شكل خاص من أشكال التسيير الاستراتيجي والذي يسمح بالتكيف مع الأحداث الحاصلة في بيئة المؤسسة والتي غالبا ما تكون هجومية، والمؤسسة التي تطبق إدارة استراتيجية لا يمكن لها أن تبقى دون حراك في مواجهة الإبداع الذي تحققه المؤسسات المنافسة[1]، فالإدارة ما هي إلا امتداد للاستراتيجية في شكل أفعال عملية مع الأخذ بعين الاعتبار الخبرة التي من شأنها أن تقدم معلومات على المستوى العملي خاصة في ظل التعقيدات الديناميكية وعدم التأكد الذي يميز البيئة، هذه المعلومات تجعل الاستراتيجية في النهاية أكثر مرونة واستجابة لأية تغيرات قد تحصل[2].

---

[1] Avenier Marie Josée, "Le pilotage de l'entreprise", les presse de CNRS, Paris, France, 1988, P.135.

[2] Lorino Philippe, "Méthodes et Pratiques de la performance: le guide du pilotage", édition d'Organisation, 3ème tirage, France, 1998, PP.21-22.

معنى ما سبق أن إدارة الأداء تسمح بإحداث ذلك التواصل بين المستويين العملي الذي تترجمه النتائج المحاسبية والاستراتيجي المترجم في شكل مؤشرات تأخذ في الاعتبار كافة نقاط القوة والضعف ومختلف الفرص والتهديدات، ليصبح بذلك الأداء استراتيجيا والذي يسمح بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فالعلاقة بين الأداء والاستراتيجية تتجسد من خلال "أنه يمكن معرفة نسبيا موقع المؤسسة في بيئتها التنافسية من خلال مقارنة أدائها بأداء منافسيها، ونقول أن المؤسسة ذات أداء فعال إذا تمكنت من تحقيق الأهداف المسطرة لها في استراتيجيتها، بالإضافة إلى أن الاختلاف في بناء الاستراتيجيات التنافسية هو السبب الرئيسي الذي يؤدي إلى الاختلاف في أداء المؤسسات، كما أن تكريس الموارد الاستراتيجية تحت رقابة المسيرين يعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق الأداء الفعال"[1].

وخلاصة القول أن الأداء والاستراتيجية مفهومان مرتبطان ومتكاملان إذ أن نجاح الأول يعتمد على نجاح الثاني، فالأداء ما هو إلا نتيجة اختبار فعلي وواقعي لمصداقية الاستراتيجية (أو التوجه الاستراتيجي) المتبعة من طرف المؤسسة والموضحة لأبعاد وحالات تكيف المؤسسة مع بيئتها، كما أن نجاح الأداء يعتمد على مدى كفاءة المؤسسة وقدرتها في إعداد الاستراتيجيات المناسبة وكذا التنفيذ الجيد لها.

2. مفهوم الأداء الاستراتيجي

لقد أوضحنا سابقا أن الأداء مفهوم واسع إذ يشمل العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل، الكفاءة والفعالية، المخطط والفعلي، الكمي والنوعي وغيرها من العوامل المتعلقة به، لذلك فإن الأداء كما سبق التطرق اليه يمثل ذلك النشاط الشامل المستمر والذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة، أو فشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير محددة تضعها هذه الأخيرة، ووفقا لمتطلبات نشاطها وعلى ضوء أهدافها طويلة الأجل.

أما على صعيد الإدارة الاستراتيجية، فإن الأداء قد حضي باهتمام استثنائي وذلك لكونه يعكس حقيقة التوجه الاستراتيجي المعتمد، كما أنه يوضح أبعاد وحالات التكيف الاستراتيجي للمؤسسة مع بيئتها، فالأداء الاستراتيجي من الأمور الهامة لمنظمات الأعمال، ويظهر ذلك بشكل واضح في ظل وجود سوق تنافسية واضحة الأبعاد والملامح، إذ يتطلب من هذه الأخيرة أن تعمل بشكل مستمر من أجل اختيار الأهداف والاستراتيجيات من خلال الأداء المتحقق.

وعلى الرغم من كثافة التراكم المعرفي في هذا المجال، إلا أنه من الصعب تأطير مفهوم الأداء الاستراتيجي بتعريف محدد وذلك بسبب تباين الفلسفات والمداخل، وهو ما أدى إلى غياب تعريف مخصص من الباحثين، إلى

[1] عبو عمر، عبو هودة، "دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات للدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، نوفمبر 2010، ص ص.4-5، متوفر على: http//scholar.google.fr تاريخ الاطلاع: 2014/10/22.

جانب تركيز هؤلاء على مفهوم الأداء بشكله العام نظرا لكون هذا المصطلح أكثر تسليطا على الممارسة العملية من المفاهيم النظرية، كما أنه مفهوم شامل لكل ما يتعلق بالأداء في المؤسسة سواء تعلق الأمر بالأداء التشغيلي أو الأداء الاستراتيجي.

والجدول الموالي يدرج إسهامات بعض الكتاب والباحثين حول تعريف الأداء الاستراتيجي:

الجدول رقم(4.1): إسهامات بعض الكتاب والباحثين حول تعريف الأداء الاستراتيجي

المصدر	تعريف الأداء الاستراتيجي
أحمد يوسف دودين[1]	التركيز على الأداء المستقبلي للمؤسسات وقدرتها في تحقيق مزايا تنافسية لأنشطتها الأساسية والمتمثلة في العمليات، التسويق، الموارد البشرية، التمويل والبحث والتطوير.
Miller & Dess[2]	درجة مساهمة الأنشطة الوظيفية المختلفة في تحقيق رسالة المؤسسة
David[3]	نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعة.
venkatraman ramanujam[4]	نتيجة لدالة العمليات والمراحل الاستراتيجية المختلفة وأي خلل أو إخفاق في أي من هذه العمليات أو المراحل لابد وأن يعكسه أو يؤشّره الأداء الاستراتيجي والذي يعد مرآة وجوهر وقلب الإدارة الاستراتيجية.
Pitts R. & Lei D[5]	ما تتمتع به المؤسسة من جوانب القوة وما تتصف به من جوانب الضعف مقارنة بالمؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس المجال، إذ يمكن من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات أن تضع المؤسسة الاستراتيجية المناسبة لها، وذلك من خلال الاستفادة من جوانب القوة ومعالجة نقاط الضعف لكسب أفضل الفرص المتاحة لها، وتجنب التهديدات من أجل تحقيق التفوق في أدائها الاستراتيجي.
Wheelen & Hunger[6]	النتيجة النهائية لنشاط المؤسسة وهو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها

[1] أحمد يوسف دودين، "بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال"، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص.17.

[2] Samson, D. & Terziovski M. "The Relationships Between Total Quality Management Practices And Operational Performance", Journal of Operations Management, Vol. 17, Netherlands, 1999, P.398.

[3] David, Fred R, "Strategic management :concept and cases", 8éme edition, Prentice Hall, New Jersey, USA ,2001, P.308.

[4] فلاح حسن عدادي الحسيني، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها- عمليات معاصرة"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص.232.

[5] Pitts R. & Lei D. "Strategic Management", Building & Sustaining Competitive Advantage West Pub. USA, 1996, P.10.

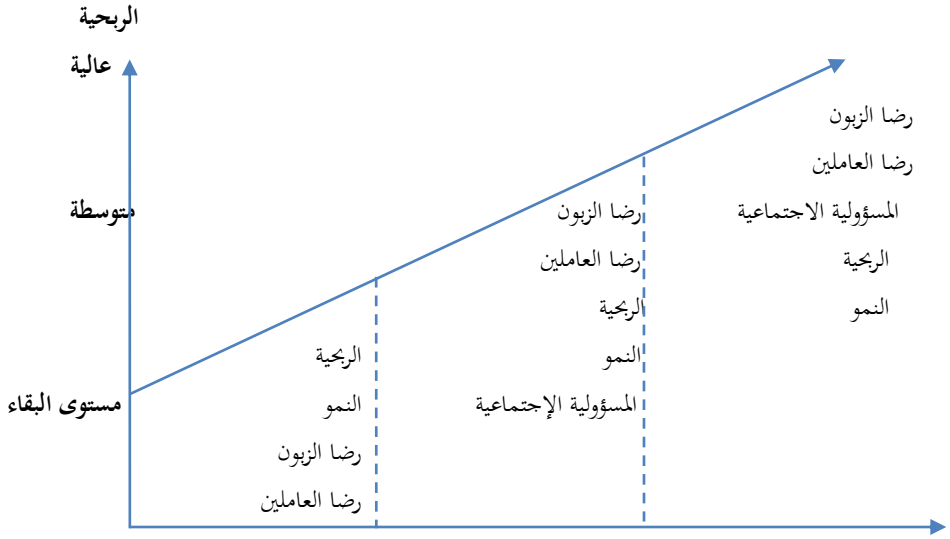
[6] Wheelen ,Thomas L, Hunger, J. David, " Strategic Management and Business Policy", 12éme edition, Pearson Education,Inc.,Prentice Hall , New Jersey, USA, 2010, P.380.

Czepe[1]	يتمحور الأداء الاستراتيجي بشكل عام حول قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف أو القيمة المقدرة للمشترين مقارنة بالمنافسين، ويتحقق ذلك عندما يكون الإقبال على شراء منتجات المؤسسة بشكل أفضل من البدائل المنافسة، كون الأداء الاستراتيجي يمثّل دالة للأداء المالي والإنتاجي والتسويقي وأداء الأفراد وعلاقات المؤسسة مع البيئة.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على المصادر المذكورة أعلاه

من العرض السابق يتضح أن الأداء الاستراتيجي مفهوم واسع ومتشعب وذلك نظرا لتباين الفلسفات والمداخل والاهتمامات، ومع ذلك هناك اتفاق ضمني للتعبير عن الأداء الاستراتيجي بأنه "قدرة المؤسسة في تحقيق الأهداف والغايات التي تختلف باختلاف التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة ورؤية إدارتها وحركية بيئتها"[2]، فهل يقاس الأداء الاستراتيجي بقدرة المؤسسة في اكتساب الموارد؟ أم بكفاءتها في تحويل المدخلات إلى قيم مضافة جوهرية؟ وتكمن الإجابة على هذه الأسئلة وغيرها إذا تم النظر للأداء بمنظور يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء، حيث يمثل مؤشر الأداء التنافسي قدرة المؤسسة في النمو والبقاء في الأمد المنظور وذلك الاستراتيجي، وبدرجة أكبر مما يعطيه مؤشر الأداء المالي والتشغيلي، والشكل التالي يوضح هذه الموازنة وذلك بترتيب أسبقيات الأداء الاستراتيجي وفقا لمؤشرين هما دورة حياة الصناعة ومستوى الربحية:

الشكل رقم (13.1): الأداء الاستراتيجي ودورة حياة الصناعة



المصدر: زكريا الدوري، أحمد علي صالح، "الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على منظمات الأعمال: قراءات وبحوث"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.378.

[1] حاكم أحسوني مكرود الميالي، "دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، المجلد السابع، العدد 21، العراق، 2011، ص.151.

[2] زكريا الدوري وأحمد علي صالح، "الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحوث"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.377.

من خلال ما تقدم يمكننا تعريف الأداء الاستراتيجي بأنه "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية لخلق ميزة تنافسية لأنشطتها الأساسية بهدف النمو والبقاء في الأمد المنظور وذلك الاستراتيجي".

3. أهمية الأداء الاستراتيجي

احتل موضوع الأداء في الأدب الاستراتيجي أهمية كبيرة لاعتبارات عدة، يمكن إبرازها فيما يلي:[1]

- يمثل الأداء الاستراتيجي محورا مركزيا لنجاح أو فشل المؤسسات في قراراتها وخططها الاستراتيجية؛
- تواجه دراسة الأداء تحديات عديدة لاسيما في المواضيع الاستراتيجية، تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه على وفق تباين أهداف المؤسسات وطبيعتها واختلاف أهداف الأطراف المرتبطة بها، مما يستلزم تحديد ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الأداء، ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس، وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المؤسسة.

وفي هذا السياق وللتدليل على أهمية الأداء يرى العديد من الباحثين أن التركيز على مستويات الأداء الاستراتيجي في المؤسسات يعد من أكثر مجالات الاهتمام دراسة وبحثا في حقل الإدارة الاستراتيجية، إذ تولي منظمات الأعمال الأداء أهمية كبيرة توازي الإدارة الاستراتيجية، حيث أن أهميته في هذا المجال يمكن أن تناقش من خلال ثلاثة أبعاد أساسية نظريا وتجريبيا وإداريا، هي:[2]

- **البعد النظري**: يمثل الأداء الاستراتيجي مركز الإدارة الاستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء، سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويعود السبب في ذلك إلى أن هذا الأخير يمثل اختبارا زمنيا للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة؛
- **البعد التجريبي**: تظهر أهمية الأداء من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية الأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها؛
- **البعد الإداري**: يظهر جليا من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه والتحولات التي تجري في هذه المؤسسات اعتمادا على نتائج الأداء.

ولذلك فإن معظم المؤسسات تهتم بشكل كبير بأدائها الاستراتيجي، خاصة في ظل توافر سوق تنافسية وهنا يتم التركيز على الأداء المستقبلي للمؤسسات وقدرتها في تحقيق مزايا تنافسية لأنشطتها الأساسية، ولذلك تلجأ باستمرار لاختبار أهدافها واستراتيجياتها من خلال المتحقق من الأداء، وتسعى لتقليص الفجوة الاستراتيجية عند ظهورها من خلال زيادة كفاءة وفعالية الانشطة الادارية المختلفة.

[1] خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره، ص.384.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، مرجع سبق ذكره، ص.479.

4. أنواع الأداء الاستراتيجي

يصنف الأداء الاستراتيجي إلى ثلاثة أنواع هي: الأداء المالي، الأداء التشغيلي والأداء التنافسي، كما يلي:[1]

1.4. الأداء المالي

يعتبر الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الأعمال ذلك أنه يهتم بتحقيق المخرجات من الأهداف المالية ويقاس بالمؤشرات المالية، كما أنه يمثل وضع المؤسسة المالي ويصف الأساليب التي تم استخدامها في الوصول إلى هذا الوضع، من خلال دراسة مجموعة من المتغيرات مثل الايرادات والمبيعات، الأصول وصافي الدخل.

2.4. الأداء التشغيلي

يعبر الأداء التشغيلي عن المفهوم الواسع للأداء الاستراتيجي من خلال اهتمامه بالعمليات التشغيلية والتمويلية، ففي الوقت الذي تسعى فيه المؤسسات إلى تعظيم الربحية وقيمة الاستثمارات تدرك العديد منها الحاجة إلى المزيد من الكفاءة في عملياتها، وهذا يعني بالضرورة تقليص النفقات التشغيلية ورفع مؤشرات إنتاجية العاملين من خلال استعمال الأتمتة في أعمالها الانتاجية وتحسين تدريب العاملين، وبالرغم من أنه لا توجد حدود قاطعة بين الأداء المالي والتشغيلي، كونهما وجهين لعملة واحدة إلا أن كفاءة العمليات التشغيلية عادة ترتبط بقدرة العمليات التشغيلية في خلق العائد، أو بقدرة الإدارة على تخفيض النفقات مقابل الارتفاع في العوائد، وبالعكس فإن الانخفاض في مستويات العائد بسبب التضخم مقارنة بالنفقات التشغيلية يعني تدني الإنتاجية والكفاءة التشغيلية للمؤسسات، وهو يعني بدوره ارتفاع المخاطر التشغيلية.

3.4. الأداء التنافسي

ويعكس رغبة الصناعة في النمو والبقاء وبناء الموقع التنافسي الريادي في الأسواق، وإذا كان الأداء المالي والتشغيلي يمثلان المنظور الداخلي قصير الأمد للأداء الاستراتيجي، فإن الأداء التنافسي يمثل المنظور الاستراتيجي أو منظور السوق.

المطلب الثالث: أساليب استمرارية وتحسين الأداء الاستراتيجي

تنشأ جميع المؤسسات في بداية الأمر وهي تحمل في طياتها أفاق وطموحات نحو المستقبل، إذ تعمل جاهدة بكل ما توفر لها من وسائل وإمكانيات في سبيل ضمان بقاءها، اسمراريتها وتطورها، لكن الذي تواجهه تلك المؤسسات في محيطها التنافسي من تهديدات، غموض وعدائية، التغير والتعقيد، حال دون تحقيق ما تسعى إليه ولذلك وجب عليها التفكير في أساليب جديدة توجه إمكانيات وموارد المؤسسة واستثمارها نحو اغتنام الفرص وتحقيق الرؤى والأهداف بأقل التكاليف والأخطار، أي أساليب لتحقيق فعالية للأداء الاستراتيجي وتحسينه.

[1] زكريا الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص. 383-386.

عموما تختلف أساليب تحسين الأداء الاستراتيجي وتتفاوت بدءا من المحاولات الفردية غير المخططة ووصولا إلى محاولات إعادة البناء الشامل، لكن يمكن حصر أهم هذه الأساليب في: إدارة الأداء، إدارة الجودة الشاملة، الإبداع التكنولوجي واليقظة التنافسية.

1. إدارة الأداء

تعتبر إدارة الأداء مفهوم حديث يجعل للمؤسسة سيطرة على مستويات الأداء، وهي بالرغم من ذلك لا تمثل الحل لكل المشاكل التي تواجه هذه الأخيرة، ولكنها تتمثل في واحد فقط من الأنظمة التي لا بد من استخدامها بكفاءة في أي مؤسسة في حالة الرغبة في تحقيق النجاح على المستوى القريب والبعيد.

1.1. مفهوم إدارة الأداء

هناك عدد من التعريفات المختلفة لعملية إدارة الأداء، فهناك من يعرفها على أنها "عملية تواصل مستمر بين الموظف والمشرف المباشر وعبارة عن تغذية عكسية مباشرة عن العمل المنجز والأنشطة التي يقوم بها الموظف وبين المشرف لهذا الموظف، تهدف إلى الوصول إلى فهم واضح للأعمال التي يجب إنجازها وتتم بصورة تعاونية وتشارك فعال بين الموظف والمشرف، أي هي الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير أو المشرف بأن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المؤسسة"[1]، وهناك من يرى بأنها "عملية إدارية تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع"[2].

من خلال ما سبق يمكن تعريف عملية إدارة الأداء بأنها "رؤية مشتركة لأهداف المؤسسة من خلال الاعتماد على النتائج والاستفادة القصوى من طاقات الموظفين من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء"، وفي هذا الصدد، يمكن تحديد ثلاثة عناصر لعملية إدارة الأداء، هي:[3]

- **تحديد الأداء:** حيث يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تخدم وتحقق أهداف المؤسسة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل ووصف الوظائف في بداية وضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- **تقييم الأداء:** وهي عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقق الأداء المستهدف؛
- **التغذية العكسية للأداء:** ويقصد بها تزويد العاملين بنتائج أعمالهم سواء كانت سلبية أو إيجابية، من خلال جلسات تقييم الأداء، والعمل على تطوير وتعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المؤسسة.

---

[1] أحمد السيد كردي، "إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال"، ص ص.13-14، متوفر على www.investintech.com، تاريخ الاطلاع: 2014/11/05.

[2] الأكاديمية العربية الإنجليزية للتعليم العالي، "الموارد البشرية"، متوفر على www.abahe.co.uk، تاريخ الاطلاع: 2014/11/11.

[3] أحمد السيد كردي، مرجع سبق ذكره، ص. 14.

بناء على المنطق السابق، تتكون إدارة الأداء من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة وبما يحقق غايات المؤسسة ذاتها، وتضم إدارة الأداء عمليات تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تشخيص الأداء، تحسين الأداء، وتطوير الأداء، وتتوجه إدارة الأداء من خلال السيطرة على أداء الموارد البشرية إلى السيطرة بالتالي على أداء جميع الموارد الأخرى المستخدمة في النشاط، فالفرد الذي يؤدي عملا معينا يستخدم فيه موارد مادية، مالية، تقنية، ومعلوماتية وغيرها سوف يطبق الأساليب والمعايير المعتمدة في خطة الأداء بما يضمن الاستخدام الأمثل لتلك الموارد المساعدة[1].

2.1. دور إدارة الأداء في استمرارية وتحسين الأداء الاستراتيجي

إن توجه المؤسسات نحو نظام إدارة الأداء يشير إلى بدايات الأداء الاستراتيجي كما سبق التطرق إليه، من خلال النظرة التكاملية بين أهداف إدارة الأداء وأهداف المؤسسة، حيث بدأت المؤسسات تدرك أكثر فأكثر أن ربط التخطيط بقدرات الأفراد وتمكينهم له كبير الأثر على الأداء سواء بمستوياته المتعلقة بالفرد أو بالجماعات.

وتتجه نظم إدارة الأداء ليس فقط إلى تحريك الأداء حسب الخطط المعتمدة، ولكنها فضلا عن ذلك ترمي إلى تحقيق أهداف مهمة تتعلق بمستوى الجودة والكفاءة والفعالية في الأداء، فمن ناحية تهدف إدارة الأداء إلى المحافظة على الأداء المتميز وصيانته من أن ينحدر عن مستوى التميز وتحسين الأداء الأقل تميزا والذي لا يصل إلى المستويات المحددة في خطط الأداء المعتمدة، ثم تهتم إدارة الأداء بالارتفاع بالأداء إلى مستويات أفضل باستمرار وتطوير عناصره لتحقيق قدرات تنافسية أعلى والحصول على ثقة العملاء وتفضيلهم ما يؤكد ويدعم المركز التنافسي للمؤسسة في الأسواق[2].

وتنطلق إدارة الأداء من أن العنصر الحاسم في كفاءة الأداء وفعاليته هو استثمار وتنمية قدرات الأفراد وحفزهم للإجادة في الأداء، وأن القدرة الإنتاجية للمؤسسات تتكون وتنمو بالتخطيط والإعداد والعمل المستمر للتحسين والتطوير في كل مجالات الأداء، وأن العمل البشري المنظم والمخطط هو أساس بناء تلك القدرات الإنتاجية[3]، وبذلك يتحقق عن تطبيق نظام إدارة الأداء النتائج الإيجابية التالية:[4]

- تحسين الإنتاجية والأداء طبقا للمواصفات، وتحسين جودة العمليات والمنتجات وحسن استخدام وسائل الإنتاج، وتخفيض أو منع العيوب والأخطاء؛
- تخفيض تكاليف الإنتاج، وترشيد تكلفة الصيانة والإصلاح وإعادة تشغيل المنتجات المعيبة؛

---

[1] أحمد السيد كردي، "إدارة الأداء المتميز للموارد البشرية في منظمات الأعمال العصرية"، ص.4، متوفر على https://kenanaonline.com، تاريخ الاطلاع: 2014/12/08.

[2] المرجع نفسه، ص.25.

[3] المرجع نفسه، ص.4.

[4] المرجع نفسه.

- تطوير المنتجات وتنويع مجالات استخدامها وتخفيض تكلفة تشغيلها وصيانتها بواسطة المستخدمين، وابتكار منتجات وأساليب وسائل إنتاج متطورة دائما.

ويمكن تلخيص ما يحققه نظام إدارة الأداء الفعال من مزايا تسمح بتحسين أداء المؤسسة فيما يلي:

الجدول رقم (5.1): المزايا الأساسية لنظام إدارة الأداء الفعال

مزايا نظام إدارة الأداء للمؤسسة	مزايا نظام إدارة الأداء للعاملين
تنسيق الأهداف وتوجيه الأداء في الاتجاه الصحيح	توضيح المعدلات المطلوبة وشفافية معايير التقييم والمحاسبة عن الأداء
آلية مهمة لتخطيط الأداء ومتابعته والكشف عن معوقاته وسلبياته	إتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في تخطيط الأداء وإبداء الرأي في اتجاهات التطوير
آلية مهمة لتوفير معلومات لتحسين الأداء وتطويره، وتجنب تكرار عيوب الأداء	تنمية التعاون بين العاملين وتوثيق روح الفريق لضمان تحقيق الأهداف المشتركة
أساس موضوعي لاتخاذ قرارات الاستثمار في التقنيات أو تعديل أوضاع العاملين	توفير معلومات متجددة وصحيحة عن مستويات الأداء وتقدير الإدارة لها، وإتاحة الفرصة لمناقشة مشكلات العمل مع المسؤولين
توفير النفقات بمنع الإسراف والفاقد في الخامات والوقت	العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت على أساس نتائج الأداء

المصدر: أحمد السيد كردي، "إدارة الأداء المتميز للموارد البشرية في منظمات الأعمال العصرية"، 2010، ص. 7، متوفر على https://kenanaonline.com، تاريخ الاطلاع: 2014/12/08

2. الجودة

في الآونة الأخيرة ألهبت الجودة حماس وتفكير الكثير من الباحثين والممارسين، ولم يتوقف هذا الاهتمام المفرط عند مستوى محدود، بل ازداد تضاعفا بشكل غير مسبوق خاصة في العقود الأخيرة بعد أن بدأت أولى ترجمات الكتب اليابانية إلى اللغة الإنكليزية تجتاح رفوف مكتبات إدارة الأعمال، ونظرا للمتغيرات الحديثة التي فرضتها العولمة والتدفقات الفكرية اللامسبوقة، وكنتيجة للوعي الهائل للمستهلكين وجدت منظمات الأعمال نفسها مرغمة على التفكير بجدية حول موضوع جودة منتجاتها المقدمة إلى هذه الأسواق التي أصبح فيها المنافس والمستهلك الحكمين على بقائها.

1.2. مفهوم الجودة

لقد تعددت مفاهيم الجودة وتباينت شموليتها لأن كلا منها اقتصر على إبراز بعض الخصائص المعينة دون غيرها وعلى الرغم من هذه الاختلافات، إلا أن بعضها قد فرض نفسه على الفكر الإداري.

فهناك من يربطها بقدرة المؤسسة على مطابقة المواصفات، وتعرف في هذا الصدد على أنها "ذلك التجاوب المستمر مع حاجات العميل ومتطلباته"[1]، وهناك من يربطها بالقدرة على تلبية رغبات المستهلكين، فتعرفها المؤسسة الدولية للمواصفات ISO على أنها "مجموعة الصفات والخصائص التي تؤثر على قدرة السلعة أو الخدمة على تلبية حاجة معينة لدى العميل"[2].

مما سبق يمكن استخلاص تعريف للجودة بأنها "الخصائص الكلية للمنتج أو للخدمة والتي تجعله مطابقا للمعايير الموضوعة من قبل المؤسسة، أو لتلك الموضوعة من قبل العميل".

وقد أخذ مفهوم الجودة يتطور عبر الزمن ليتبلور في نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات تحت مسمى إدارة الجودة الشاملة –النظرة الحديثة للجودة–، لتصبح من بين الأساليب الحديثة والمهمة للمؤسسات التي بدأت بتطبيقها بسبب التغيرات والتحديات التي تواجهها، وحتى تتمكن من البقاء والاستمرار في أعمالها بنجاح، ولم يعد اهتمام إدارة الجودة الشاملة بجودة السلع والخدمات فقط –النظرة التقليدية للجودة– وإنما بجودة كافة الأنشطة والعمليات كذلك داخل المؤسسة[3]، لذلك سنركز فيما يلي على دور إدارة الجودة الشاملة في استمرارية وتحسين الأداء الاستراتيجي.

2.2. دور إدارة الجودة الشاملة في استمرارية وتحسين الأداء الاستراتيجي

تعتبر دراسة العلاقة التي تربط إدارة الجودة الشاملة (TQM) بالأداء الاستراتيجي من أعقد الدراسات، ويعزى سبب ذلك إلى الخصائص المتغيرة التي يتمتع بها كلا المفهومين وطبيعة الروابط ذات التأثير المتبادل التي تجمع بينهما، ويمكن القول أن تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء له فعل المستحث، فيؤدي دور الرافعة التي تحمل الأداء إلى التميز المطلق عن طريق التطبيق السليم لمبادئها، ولعل هذا الأسلوب في تحليل هذه العلاقة هو ما يقرّ به مؤيدو إيجابية العلاقة بين المفهومين والذي قد لا يجد قبولا عند من يشككون في مدى واقعية هذه الفلسفة.

ورغم هذا الاختلاف في وجهات النظر إلا أن الاتجاه العام لآراء المفكرين هو أن تبني إدارة الجودة الشاملة سيحقق عدد من المزايا للمؤسسة، هي:[4]

- تحسين المكانة التنافسية للمؤسسة؛
- تقوية العلاقات مع الموردين والعملاء؛

---

[1] كوش هيوا، ترجمة طلال بن عابد، "إدارة الجودة الشاملة: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية"، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000، ص.18.

[2] فتحي أحمد يحيا العالم، "نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص.27.

[3] أياد فاضل محمد التميمي، "إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء"، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، ص.2، متوفر على http://abufara.com ، تاريخ الاطلاع: 2015/01/10.

[4] محمد الطرلي، "مدى تأثير التغيرات في بيئة الأعمال الحديثة في أنظمة التكاليف"، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، الجامعة الأسمرية الإسلامية، العدد الثالث، ليبيا، 2014، ص.266.

- زيادة مستوى جودة السلع والخدمات المقدمة؛
- تنمية القدرات البشرية لتحمل متطلبات العمل وأعبائه؛
- زيادة قدرة المؤسسة على التطوير والاستجابة للمتغيرات؛
- إدماج العاملين والإدارة العليا في وضع الاستراتيجيات والسياسات والخطط.

مما تقدم يتضح أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى زيادة العائد على المبيعات من خلال زيادة رضا العملاء وبناء الخصائص المناسبة في المنتج وتحسين التصاميم بما يلائم احتياجات وتطلعات العميل، ومن جهة ثانية تظهر انعكاسات إيجابية في زيادة كفاءة العمليات عن طريق تقليل تكاليف الفحص والتخلص من العيوب والعمل بالشكل الصحيح لأول وهلة.

ويمكن تلخيص دور إدارة الجودة الشاملة في استمرارية وتحسين الأداء الاستراتيجي في المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها فلسفتها والتي تساعد المؤسسة في تحسين وضعها التنافسي على الصعيد المحلي والدولي، نتناول أهمها فيما يلي[1]:

- **الأساس الاستراتيجي**: إن المؤسسات التي تطبق الجودة الشاملة تتوفر لديها خطة استراتيجية متماسكة، وهي مصممة لتعطي تلك المؤسسة ميزة تنافسية ملموسة في السوق؛
- **التركيز على العميل**: العميل هو الموجه في إدارة الجودة الشاملة وهنا لا تقتصر كلمة العميل على العميل الخارجي الذي يحدد جودة المنتوج، بل تمتد إلى العميل الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل، لكونهم الأطراف الذين يقومون بإنتاج المنتوج؛
- **التحسين المستمر للأنظمة**: حيث يتم تطوير وتحسين السلع والخدمات من خلال الأفراد باستخدام إجراءات ضمن البيئة (النظم) فمن أجل التحسين المستمر لكل من السلعة والخدمة من حيث الجودة يجب الاستمرار بتحسين الأنظمة؛
- **مشاركة العاملين**: إن الأساس الذي يستند عليه مشاركة العاملين في المؤسسة الذي أكدته إدارة الجودة الشاملة يبدأ بخطوة أساسية تتمثل بمعرفة كل عامل لدوره في تحقيق هذه الفلسفة بنجاح وبذلك يعتبر العاملون مشتركون في المسؤولية ومن ثم يجب إعطاؤهم المسؤولية والسلطة المناسبة لمباشرة مسؤولياتهم عن تحقيق الجودة الشاملة؛
- **فريق العمل**: يعتبر العمل الجماعي ميزة خاصة من مبادئ تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة باعتباره الأداة التي من خلالها يساهم جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة في تحقيق أهدافها.

[1] يوسف حجم سلطان الطائي وآخرون، "مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في التغيير المنظمي باستخدام نموذج جونس Jones : دراسة تطبيقية في معمل نسيج الحلة"، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد السادس، العراق، 2007، ص ص.181-182.

يتجلى مما تقدم كيفية تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية وذلك من خلال زيادة نمو المبيعات كما يظهر أيضا تأثيرها على تحقيق الكفاءة وذلك من خلال تخفيض التكاليف غير المسببة للقيمة والتي غالبا ما يكون سببها العيوب الموجودة في المنتجات، كل ذلك سيساعد على زيادة القدرة التنافسية وتقديم مستوي متميز من الخدمة للعملاء مما يؤدي إلى تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات.

3. الإبداع التكنولوجي

أصبح التغيير حقيقة في حياة المجتمعات والمؤسسات، فمحيط المؤسسات أصبح يتسم بالحركة والديناميكية، لذا فالمؤسسات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها وذلك عن طريق الإبداع والتغيير، فنجاح المؤسسات في ظل التغيرات الحاصلة في بيئتها وبالأخص تلك التي تحدث في مجال التكنولوجيا، راجع لمدى تكيفها مع التطورات الصناعية الحاصلة ولمدى تقبلها لذلك، فإذا تقبلت المؤسسة ما هو جديد أدى ذلك إلى زيادة فعالية أدائها وفي مختلف مستوياتها، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين أدائها الاستراتيجي.

1.3. مفهوم الإبداع التكنولوجي

كثيرا ما يتم استعمال كلمة الإبداع للدلالة على كل شيء جديد وفريد من نوعه، بالإضافة إلى ذلك فإنه يشمل الأفكار البارعة والنيرة والفنون الرائعة، إذا يمكن القول أن الإبداع هو" كل الأعمال التي يقوم بها الأفراد والمؤسسات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة للحصول على نتائج إيجابية في كافة الميادين"[1]، أما في ما يخص كلمة التكنولوجيا فإنها تشير إلى "جملة المعارف والخبرات والممارسات التقنية والعلاقات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية للعمل، حيث تطبيقها يساهم في إشباع الحاجات الاقتصادية والاجتماعية، الحقيقية والمتوقعة"[2]

من خلال ما تقدم يمكننا الآن أن نعرّف الإبداع التكنولوجي بأنه "تقديم المنتجات الجديدة والأساليب الفنية للإنتاج بالإضافة إلى التحسينات (التغيرات) التكنولوجية المهمة في المنتجات والأساليب الفنية، ويكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله إلى السوق (إبداع منتج) أو استعماله في أساليب الإنتاج (إبداع الأساليب)"[3]، معنى هذا أنه يمكننا التمييز بين نوعين من الإبداع التكنولوجي، الأول يتعلق بالمنتوج والثاني يتعلق بالطريقة الفنية للإنتاج، أي أن الإبداع التكنولوجي هو العملية التي يمكن من خلالها للمؤسسة تبني أفكار وأساليب جديدة

[1] محمد القريشي، "الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الجزائر، العدد37، الجزائر، 2008، ص3.

[2] عطية خلف الموسوي، "تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد78، العراق، 2009، ص.62.

[3] OCDE, "Manuel d'Oslo- principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation dés donnés sur l'innovation technologique", 1ére édition, Paris, France, 1994, P. 36.

وترجمتها في ميدان العمل إلى منتج جديد، أو تطوير منتج قائم، أو استخدام عملية إنتاجية جديدة أو تطوير عملية إنتاجية قائمة، ولتوضيح المفهوم أكثر، ندرج فيما يلي خصائص الإبداع التكنولوجي:[1]

- إن الإبداع التكنولوجي هو نتيجة تطبيق معارف فنية أو تكنولوجية معترف بها، ومعنى هذا أن كل جديد يقوم على معلومات غير دقيقة والذي يؤدي إلى نتائج غير فعالة لا يمكن اعتباره إبداعا تكنولوجيا؛
- أن يكون الإبداع مرتبطا بالإنتاج والإنتاجية، أي أن كل إبداع لا يؤدي إلى تحسين عملية الإنتاج أو استخدام عناصر الإنتاج، ولا حتى في توفير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات المتواجدة لا يعتبر إبداعا تكنولوجيا بالمعنى الصحيح؛
- إن الإبداع التكنولوجي بدون انتشاره في الأسواق يكون محدود الفعالية والكفاءة، فهو عامل أساسي في المنافسة وبالتالي في ديناميكية السوق الحرة؛
- إن المجهودات الإبداعية التي تؤدي إلى عدم التحكم في التكاليف ليست إبداعات تكنولوجية، والنقطة الأساسية هنا هي أن الإبداع التكنولوجي يحمل في طياته المنافسة في التكلفة النهائية.

2.3. دور الإبداع التكنولوجي في استمرارية وتحسين الأداء الاستراتيجي

على المستوى الكلي، تشير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادي Organisation for Economic Co-operation and Development OECD من خلال تحليلها للاتجاهات الاقتصادية إلى أن الدول المبدعة على مستوى عال، تتمتع بمستوى عال من المعيشة، فلقد كان الإبداع العامل الأكثر أهمية الذي ساهم في النمو الاقتصادي في التسعينيات، كما يشير المجلس الاستشاري الكندي إلى أن الشركات المبدعة تتمتع بمعدل أعلى من المبيعات وأنها الأكثر ربحا كما أنها توفر فرص عمل أكثر من الشركات ضعيفة الإبداع، والأمر نفسه ينطبق على المستوى الجزئي، فحتى تتمكن المؤسسة من البقاء وأخذ حصتها في السوق، فإن الأمر يتطلب منها العمل بشكل متواصل على تحسين منتجاتها وتعزيز أدائها من خلال مواكبة التغيرات وتحقيق النمو في بيئتها التنافسية، وبما أن الإبداع التكنولوجي يساهم في تحسين المنتجات فإنه سيؤدي إلى تحسين تنافسية المؤسسة وبالتالي تحسين أدائها الاستراتيجي واستمراريته، وذلك من خلال عدة نقاط أهمها:[2]

- العمل على تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة، حيث أن القيام بتحسينات على المنتجات من شأنه التقليل من التكاليف وبالتالي تحقيق هوامش ربح أكبر، مما يؤدي إلى ضمان الحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة وتنميتها؛

---

[1] محمد القريشي، مرجع سبق ذكره، ص.3.

[2] عبد الرؤوف حجاج، "دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص ص.35-38.

- إن تبني التحسينات المستمرة على المنتجات تماشيا ومتطلبات السوق يمكن المؤسسة من كسب رصيد العملاء الحاليين وتحويلهم إلى عملاء أوفياء لمنتجاتها، وهو ما يساهم زيادة كل من حجم المبيعات والحصة السوقية؛
- إن المؤسسات التي تقدم منتجات جديدة بجودة عالية يمكنها كسب أرباح إضافية، مقارنة بتكاليف المدخلات وهذا لتفردها بميزة المنتجات الجديدة؛
- إن قيام المؤسسة بإبداعات تكنولوجية لا يتطلب توفر معرفة، وإنما يحتاج إلى تلك المعرفة القابلة للابتكار والتجديد والتحليل، بالإضافة إلى تفاعل فرق العمل وتوجيه المعارف التي تمتلكها المؤسسة ويتم ذلك من خلال الاستثمار في الموارد الفكرية وتحويلها إلى ممارسات وبالتالي تعظيم ميزتها التنافسية؛
- الابداع التكنولوجي يساهم في تقليص فترة التسليم، حيث أكد كل من Krajewsky and Rit man بأن سرعة المؤسسة في تقديم منتج جديد يعد ميزة تنافسية هامة، وهو ما أكّده Noor and Radford حيث أوضح بأن المؤسسات التي تتمكن من إنتاج منتجات جديدة وتسليمها إلى الزبائن بشكل أسرع من منافسيها ستتحصل على حصة سوقية أكبر، وبالتالي ستحقق ميزة تنافسية أكبر.

4. اليقظة التنافسية

تتميز اليقظة التنافسية بأهمية كبيرة لدى مديري ومسيري المؤسسات، لكونها تساعد على تتبع مختلف التغيرات التي تطرأ على بيئة المؤسسة، فهي تدعم عمليات التخطيط والمتابعة من خلال المعلومات التي توفرها عن أداء المؤسسة ومنافسيها، كما تساهم أيضا في التحقق من صحة الفرضيات التي تبنى عليها مختلف القرارات، خاصة الاستراتيجية منها، من خلال التوقع والتنبؤ بالنتائج التي قد تنجر عن تقلبات البيئة التنافسية.

1.4. تعريف اليقظة التنافسية

إن مصطلح اليقظة هو مصطلح استخدم باللغة الفرنسية فهو ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار من أجل حماية منطقة ما، والتي تعني العمل المنظم والمستمر لرصد بيئة المؤسسة، إذ تهتم بالكشف والبحث عن المعلومات التي تؤثر تأثيرا سريعا على نمو هذه الأخيرة، وهي تلعب دورا هجوميا لاكتساب المعارف حول البيئة، ودورا دفاعيا أيضا لحماية تلك المعارف، ومصطلح اليقظة مأخوذ من التيقظ أي بمعنى الانتباه للشيء وأخذ الحيطة والحذر[1].

أما عن تعريف اليقظة التنافسية فقد أجمع مختلف المفكرين على أنها "ذلك النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة، وهذا من

[1] Baumard PH, « stratégie surveillance de l'environnement concurrentiel », édition Masson, Paris, France, 1991, P.20.

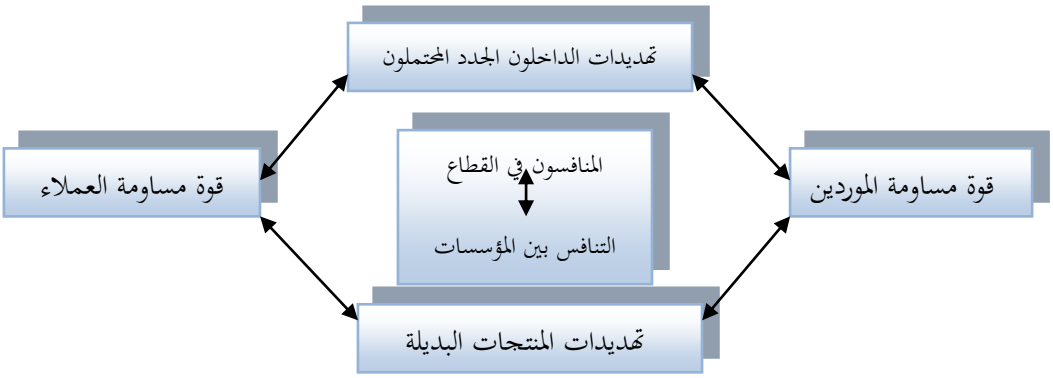
خلال جمع المعلومات والمتحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف) من أجل استخراج النتائج واستخدامها في اتخاذ القرارات بالمؤسسة"[1].

وتهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة:[2]

- الأداء الحالي للمنافس؛
- استراتيجية المنافس؛
- أهداف وقدرات المنافس الجديدة؛
- الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس؛
- ما هي الأشياء التي لا يستطيع المنافسون القيام بها أبدا؟
- كيف يرون المنافسون مستقبلهم؟

وتعمل اليقظة التنافسية على بحث وفهم كل ما له علاقة بالمؤسسة المنافسة وهذا من خلال معرفة مثلا منتجات المؤسسة المنافسة، تقنية البيع والتوزيع، الشركاء، الإنتاج(نظام الإنتاج وتكلفة الإنتاج)؛ التكنولوجيات وبراءات الاختراع المسجلة[3]، ويعتبر نموذج Porter حول البيئة التنافسية هو النموذج المعتمد في هذا المجال حول البيئة التنافسية التالي:

الشكل رقم (14.1): نموذج القوى الخمس لـ PORTER



Institute For Strategy & Competitiveness, "The Five Forces", https://www.isc.hbs.edu, consulted on 20/02/2015.

2.4. دور اليقظة التنافسية في استمرارية وتحسين الأداء الاستراتيجي

بالإضافة إلى ما ذكر آنفا، فإن أهم ما تحققه هذه الأخيرة للمؤسسة هو:[4]

---

[1] رتيبة حديد، نوفيل حديد، "اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة"، المؤتمر العلمي الولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، الجزائر، ص.189.

[2] المرجع نفسه، ص.190.

[3] المرجع نفسه.

[4] كنوش محمد، "دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، العدد 13، الجزائر، 2015، ص.108.

- ✓ إكساب المؤسسة موقع قوة من أجل طرح سلعها وخدماتها المبتكرة في السوق؛
- ✓ الزيادة من أثر التآزر والتعاضد في المؤسسة،
- ✓ ضمان الاستجابة لحاجيات الزبائن والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة من المؤسسة؛
- ✓ حماية الميزة التنافسية والعمل على استدامتها.

فاليقظة التنافسية تقرب المؤسسة من محيطها وتعرفها عليه وتساعدها في تحليله، فهي تلعب دورا فعال في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين من حيث منتجاتهم، استراتيجيتهم التسويقية والتجارية، التكنولوجيا المستعملة وكل ما يؤثر على التنافس، بذلك فهي تساعد المسيرين في صياغة الاستراتيجية التنافسية وفي مراقبة مدى ملاءمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها، وبالتالي أدائها الاستراتيجي.

ونستطيع القول أن اليقظة التنافسية تلعب دورا بارزا وفعالا في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي، وذلك بفضل المعلومات المتوفرة عند المؤسسة والمجمعة في إطار يمس كل ما يؤثر على استراتيجيتها التنافسية وفي استمرارية أدائها، وينبغي أن نشير إلى أن فعالية اليقظة في المؤسسة تظهر باعتبارها عاملا أساسيا في استمرارية الأداء الاستراتيجي، حيث أن المؤسسة توجه المعلومات بعد جمعها حسب طبيعتها إلى مستعمليها لتؤخذ بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات وإعداد الاستراتيجيات، لتستطيع متابعة كل التحركات والتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، وتكون بذلك قد ساهمت في تحقيق أداء استراتيجي فعال[1].

[1] زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، "دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 8-9 نوفمبر 2010، ص.12، متوفر على https://kantakji.com، تاريخ الاطلاع: 2015/02/23.

المبحث الثالث: تقييم الأداء الاستراتيجي

يلعب القياس دورا رئيسيا في كافة مجالات الحياة، فعلى سبيل المثال "عندما تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبر عنه في شكل أرقام، فلا بد وأن تكون على دراية به، ولكن عندما لا تستطيع القياس ولا التعبير عما تتحدث عنه في شكل أرقام فيرجع ذلك إلى أن ما لديك هو قدر ضئيل وغير مرض من المعرفة"، هذا التعليق السابق الذي صرح به عالم الفيزياء "William Thompson" في إحدى المحاضرات التي ألقاها في معهد الهندسة المدنية سنة 1883، يعتبر من أكثر الاستشهادات المقتبسة في مجال القياس، وترجع فكرة هذا التعليق إلى القرن الخامس قبل الميلاد للفيلسوف "Velolallos" الذي صرح قائلا: "بدون وجود الأرقام لا يمكننا قياس أو فهم أي شيء"[1].

قياسا على ما سبق، لا يمكن لمنظمات الأعمال أن تكتفي باستخدام الأساليب الحديثة لتحقيق ميزة تنافسية من أجل استمراريتها، بل لا بد لها من قياس وتقييم أدائها الاستراتيجي ومعرفة وضعها التنافسي مقارنة بباقي المؤسسات العاملة في قطاعها، وللوقوف أكثر على تقييم الأداء الاستراتيجي، ارتأينا تقسيم هذا المبحث إلى ما يلي:

- **المطلب الأول:** مفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي؛
- **المطلب الثاني:** خطوات عملية تقييم الأداء الاستراتيجي وتصنيف مقاييس الأداء؛
- **المطلب الثالث:** فجوة الأداء الاستراتيجي.

"If You Can't Measure it, You Can't Improve it"

Peter Drucker

[1] برنارد مار، ترجمة خالد العامري، "الإدارة الاستراتيجية لمستويات الأداء"، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009، ص ص.105-106.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي

إن رفع تقييم الأداء إلى المستوى الاستراتيجي هو أمر بالغ الأهمية، فتقييم الأداء الاستراتيجي له مدلولات وانعكاسات متعددة الأبعاد، ويأخذ بعين الاعتبار الطبيعة الكلية الشاملة للمؤسسة، ويستطيع التكيف مع ظروف ومتغيرات بيئة العمل، كما يعتبر موضوعا تنافسيا في حد ذاته، أما إذا تم اعتباره غير ذلك أو إذا تم النظر إليه على أنه مجرد اتجاه زائل أو ظرفي، فإن معنى هذا تعريض مصلحة المؤسسة إلى مخاطر كبيرة.

1. الفرق بين القياس والتقييم

غالبا ما يذكر مصطلحي القياس والتقييم مرتبطين ببعضهما البعض، حتى يكاد يتبادر إلى الذهن أنهما مترادفين أو أنهما يؤديان إلى مفهوم معنوي واحد، غير أنه في حقيقة الأمر هناك فرق واضح بينهما، وفي هذا المجال أجريت العديد من الدراسات المستفيضة لتوضيح الفرق والعلاقة بين المصطلحين، "فالقياس يتم عند التنفيذ، أي قياس النتائج، أما التقييم فهو الفرق بين الهدف والقياس، كما أن هذا الأخير (القياس) كمي لكن التقييم هو إثراء له أي يوضح القيم المقاسة"[1]، أي أن القياس هو تقدير الأشياء والمستويات تقديرا كميا وفق إطار معين من المقاييس وذلك بناء على القاعدة السائدة القائلة بأن "كل ما يحيط بنا يوجد بمقدار، وكل مقدار يمكن قياسه"، في حين أن التقييم هو إصدار حكم لغرض ما على القيمة المقاسة لتقدير مدى كفاءة وفعالية الظاهرة المقاسة، معنى هذا أن القياس خطوة على الطريق الموصل إلى التقييم، وأن المقياس الذي نقيس به يجب أن يكون محددا ومتفقا على صلاحيته لدى كل الأطراف حتى يتم التسليم بعدالة حكم التقييم ومصداقية قراره.

وفي هذا الصدد، ومن خلال ما تقدم يمكننا استنتاج العلاقة والفرق بين القياس والتقييم وإيجازها فيما يلي:

- التقييم مصطلح أعم وأشمل من القياس، وأن القياس هو إحدى الأدوات التي يستخدمها التقييم في تقدير ووزن وإصدار حكم على الظواهر والأحداث؛
- العلاقة بين القياس والتقييم علاقة الجزء بالكل، فالقياس (الجزء) هو عملية تقدير كمية أو رقمية للظواهر، أما التقييم (الكل) فهو تقدير وصفي وكيفي للظواهر وتحليلها؛
- في عملية التقييم يهتم القائم بالعملية بكافة الجوانب وبتفاعل كل المكونات وعلاقة كل منها بالنتائج، بينما يقتصر القياس على جانب التحصيل فقط.

بإسقاط هذه الفروق الجوهرية على الأداء الاستراتيجي، نخلص إلى أن قياس الأداء الاستراتيجي ليس عينه تقييم الأداء الاستراتيجي، وأن هناك فروقا جوهرية بين العمليتين "فقياس الأداء الاستراتيجي هو خطوة من عملية الرقابة الاستراتيجية بينما تقييم الأداء هو المرحلة الأخيرة من هذه العملية".

[1] الهام يحياوي، "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين توتة –باتنة–"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة،، العدد الخامس، الجزائر، 2007، ص.47.

2. تعريف تقييم الأداء الاستراتيجي

تشير عملية تقييم الأداء الاستراتيجي إلى عدة دلالات أبرزها:

- **التعريف الأول**: "نشاط المدراء الخاص بمقارنة النتائج المتحققة للاستراتيجية مع مستوى الأداء المتوقع للأهداف"[1]، ومنظمات الأعمال يجب عليها العمل بشكل مستمر على اختيار الأهداف والاستراتيجيات من خلال الأداء المتحقق.
- **التعريف الثاني**: "تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقيق أهداف المؤسسات وبالتالي التعرف على اتجاهات الأداء السابقة واللاحقة، وبما يمكننا من اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد مسيرة المؤسسة وأهدافها وكذا كل ما يتعلق ببرامجها الاستراتيجية"[2].
- **التعريف الثالث**: "هو نظام يسمح بترجمة استراتيجيات الأعمال إلى نتائج يمكن تحقيقها، إذ يضم مؤشرات مالية، تشغيلية وأخرى استراتيجية، لتقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها"[3].
- **التعريف الرابع**: "هو مجموعة من العمليات الإدارية المتكاملة مع بعضها البعض، والتي تقوم بربط الاستراتيجية بالتنفيذ"[4].
- **التعريف الخامس**: "هو نظام محاسبي يستعمل لغرض تقييم أداء مديري المؤسسات من وجهة نظر استراتيجية وهذا النظام يستعمل عندما يتم تفويض المسؤوليات للإدارة العليا لإدارة الأعمال الاستراتيجية"[5].

كما يمكن الوقوف على تقييم الأداء الاستراتيجي من خلال عدة تساؤلات تمثل في حقيقتها معايير لعملية التقييم الاستراتيجي هي:[6]

1) هل تتناغم الاستراتيجية مع البيئة؟
2) هل تتماشى الاستراتيجية مع السياسات الداخلية و أنماط الإدارة وفلسفتها وإجراءات العمل؟
3) هل الاستراتيجية مناسبة من حيث الموارد المالية والمادية والبشرية؟
4) هل مخاطر اعتماد هذه الاستراتيجية مقبولة؟
5) هل تتوافق الاستراتيجية مع دورة حياة المنتج والسوق المحتملة؟

---

[1] صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، "الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص.404.

[2] أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص.17.

[3] Franco-Santos Monika, "Towards a definition of business performance measurement system ", International journal of operations production management, vol.27 , issue N.8, 2007,P.791.

[4] Ibid, P.792

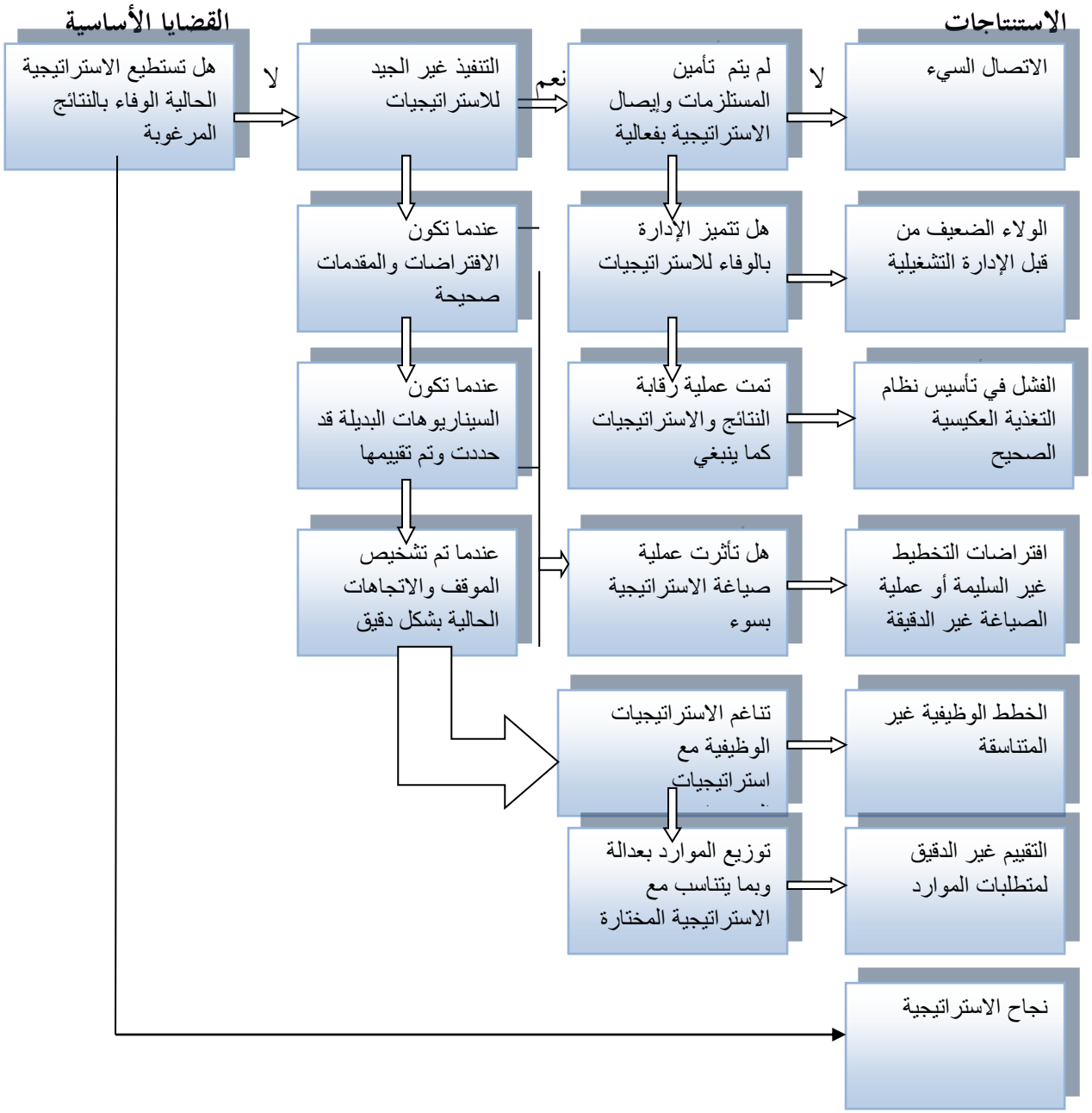
[5] عبد الرؤوف حجاج أحلام بن رنو، مرجع سبق ذكره، ص.138.

[6] صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص ص.404-405.

6) هل يمكن تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة وفعالية؟

ويمكن تلخيص هذه التساؤلات في الشكل التالي:

الشكل رقم (15.1): عملية التقييم الاستراتيجي



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، "الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص.406.

وضمن إطار التساؤلات السابقة، تم تحديد ثلاث نشاطات رئيسية تتم بموجبها عملية التقييم الاستراتيجي هي:[1]

- مراجعة الأسس التي تم بناء الاستراتيجية في ضوئها، بمعنى مراجعة العوامل الداخلية بغية الوقوف على حقيقة نقاط القوة والضعف في المؤسسة؛
- مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية؛
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان مطابقة الأداء لما هو مخطط.

مما سبق ومن خلال هذه النظرة الموجزة حول تقييم الأداء الاستراتيجي، فإنه تبرز ثلاث ملاحظات هي:

- أن التغير في بيئة الأعمال هو الذي يجبر منظمات الأعمال على إعادة التفكير فيما تفعله حيال أربعة جوانب عريضة للأداء والتي هي الاستراتيجية، العمليات، الأفراد ونظم المعلومات؛
- تقييم الأداء يكون محددا وموجها للتغيير والتحسين حين يتم تفسيره استراتيجيا وإعادة ربطه وتنسيقه تبعا لذلك، ولهذا فإن تقييم الأداء موضوع تنافسي في حد ذاته؛
- يجب أن يتم التقييم ويحقق نتائجه في سياق من التوقعات المتصاعدة من جانب أطراف عديدة ومتنوعة (كالعملاء، العاملين، حملة الأسهم، الموردين...الخ)، أي العمل من أجل البقاء والاستمرارية.

وعليه يمكن تعريف تقييم الأداء الاستراتيجي على أنه: "مجموعة متكاملة من العمليات الإدارية المترابطة مع بعضها البعض، تعتمد على عدد من المؤشرات لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة من طرف المؤسسة للوقوف على مدى تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبالتالي الكشف عن الانحرافات التي حدثت أثناء عملية التنفيذ وتصحيحها، وقد يتطلب هذا الاجراء التصحيحي اعادة النظر في الاستراتيجية التي تم اعتمادها، أو إعادة صياغة الأهداف الاستراتيجية بسبب عدم واقعيتها".

3. أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي

إن تقييم الأداء الاستراتيجي هو الموجه الفعلي للتغيير الداخلي وتحسين الأداء واستغلال القدرات في ضوء الظروف الخارجية التي لا يمكن التنبؤ بها، وتبرز أهمية هذه العملية للمؤسسات من خلال عدة نقاط، أهمها:[2]

- تحديد مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، وذلك من خلال تحديد مدى تمتع المؤسسة بالكفاءة والفعالية اللازمتين؛
- تبرير بذل الجهد والوقت والمال لبناء الاستراتيجيات وتنفيذها؛
- تقرير الاستمرار أو عدم الاستمرار في بعض عناصر الاستراتيجيات؛
- جمع معلومات تخدم عملية تحسين الإدارة الاستراتيجية؛

[1] صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص.407.

[2] عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، "الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية: منحى نظري تطبيقي"، مرجع سبق ذكره، ص.249.

- تحديد مدى مساهمة المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع الذي تعمل فيه، من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة؛
- المساعدة في عمليات التخطيط، وإعادة التخطيط، واتخاذ القرارات الإدارية السليمة؛
- تحسين مستوى المنافسة، سواء بين الدوائر والأقسام المختلفة للمؤسسة، أو بين المؤسسة نفسها والمؤسسات الأخرى؛
- تحديد العناصر الكفأة لتعزيز مكانتها، والعناصر غير الماهرة للعمل على تأهيلها وتدريبها، وبالتالي وضع نظام للحوافز وفقا لحجم الانجاز المتحقق.

كما يفيد تقييم الأداء الاستراتيجي في تحقيق مكاسب أخرى من بينها:[1]

- **تشكيل ثقافة المؤسسة:** رغم وجود عدد كبير في المؤسسة والمنتشرين عبر أماكن جغرافية واسعة، فإن تقييم الأداء الاستراتيجي يساعد المؤسسة على تجميع وتعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين باتجاه التغير؛
- **إبقاء التركيز على الأهداف الاستراتيجية:** تطور عمليات الإدارة الاستراتيجية في العادة خارطة للاتجاه التنظيمي الجديد على شكل خطة استراتيجية أساسية، ولكن بعد الانتهاء من تطوير الاتجاه الاستراتيجي فإن هناك مخاطرة من فقدان زخم العملية ووضع الخطة على الرّف، لكن وجود عملية قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي تساعد في استمرارية تعزيز أولويات المؤسسة من خلال توصيل هذه الأولويات للعاملين؛
- **تعزيز ثقة الأطراف الخارجية والعملاء:** تعد عملية المحافظة على علاقة ايجابية متميزة مع العملاء من العمليات الهامة للمؤسسة، وهنا تلعب مقاييس الأداء دورا هاما في توصيل أولويات المؤسسة والتأكيد على وجود عملية المساءلة للعاملين فيها؛
- **تحديد احتياجات العملاء وتلبيتها:** يساعد تقييم الأداء الاستراتيجي المؤسسة في تحديد احتياجات العملاء والاستجابة لها.

4. الأطراف التي تشترك في تقييم الأداء الاستراتيجي

لكي تتم عملية تقييم الأداء الاستراتيجي بنجاح، فإنه يجب تحديد الجهة التي تتولى العملية بشكل دقيق، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة، كما ينبغي تحديد الأسس التي يجب توفرها في هذه الأطراف، وذلك بأن تكون حريصة على القيام بعملية التقييم، وأن تسعى لتوفير نظام واضح ومحدد يحكم هذه العملية، إضافة إلى ضرورة

[1] أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص ص.18-19.

تحديد معايير للتقييم من حيث درجة الملاءمة والاتساق وتوفر الوقت والقابلية، وغيرها من المعايير[1]، وعموما يمكن أن تتألف الأطراف التي تتولى عملية التقييم الاستراتيجي من:[2]

- مجلس إدارة المؤسسة؛
- المديرون التنفيذيون؛
- رؤساء وحدات الأعمال ورؤساء الدوائر بالتعاون مع العاملين؛
- مستشار خارجي.

المطلب الثاني: خطوات عملية تقييم الأداء الاستراتيجي وتصنيف مقاييس الأداء

يتطلب تنفيذ الخطة الاستراتيجية وجود نظام فعال للرقابة الاستراتيجية يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوب في تحقيقها، واتخاذ الاجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المؤسسة مع توفير تغذية عكسية مرتدة من المعلومات الضرورية للإدارة العليا لتقييم النتائج، هذه المراحل هي ما يطلق عليها بخطوات تقييم الأداء الاستراتيجي والذي لن يتم إلا بوجود مقاييس الأداء يتم الاعتماد عليها لقياس نتائج الأداء الفعلي المتحقق.

1. خطوات عملية تقييم الأداء الاستراتيجي

رغم وجود اختلاف حول عدد وخطوات تقييم الأداء الاستراتيجي، إلا أن هناك شبه اتفاق حول مضمون هذه الخطوات وتسلسلها المنطقي والذي يبدأ بتحديد المعايير وينتهي باتخاذ إجراءات تصحيحية، ويمكن توضيح مراحل عملية التقييم الاستراتيجي فيما يلي:[3]

1.1. تحديد النشاط المراد تقييمه

إن تنفيذ رسالة المؤسسة وأهدافها وغاياتها يستدعي القيام بالعديد من الأنشطة المتكاملة والرقابة على تنفيذها، وتحديد النشاط المراد تقييمه ومراقبته يسهل عملية الرقابة، وذلك من خلال اختيار نوعية الرقابة هل هي كمية أو نوعية أم كمية ونوعية معاً وهل هي رقابة سابقة أم لاحقة....الخ.

أي لابد بداية من تحديد أهداف الأداء والتركيز على أكثر العناصر دلالة في كل عملية، و يجب قياسها بشكل ثابت وموضوعي، بعد ذلك ننتقل إلى وضع معايير الأداء.

2.1. وضع المعايير

انطلاقا من رسالة المؤسسة وأهدافها وغاياتها يتم وضع معايير الأداء لاستخدامها في قياس الأداء والمعايير هي "المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء وتستخدم كنقاط يمكن أن يقارن بها الأداء الفعلي"، وتعبر

---

[1] عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، "الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرون: النظرية والتطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص.277.

[2] المرجع نفسه.

[3] عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان، مرجع سبق ذكره، ص ص.135-137.

معايير الأداء عن تفاصيل الأهداف الاستراتيجية وعن مدى تحقيقها بالشكل الملائم، ولا بد أن تحتوي المعايير على حدود للسماح بحيث تقبل الانحرافات الواقعة ضمن هذه الحدود.

كما يعتبر صدق ودقة البيانات ركيزة أساسية في عملية الرقابة وهذه الدقة والصدق تتوقف على تصميم المقاييس المستخدمة، هناك بعض الاعتبارات والضوابط لا بد من مراعاتها عند تصميم معايير الأداء فعليها تتوقف فاعلية ودقة المعلومات ومن هذه الاعتبارات:

- **الصدق:** أي العوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك التي يتطلبها أداء العمل لا أكثر ولا أقل؛
- **الموثوقية:** يتعلق الثبات بالمقياس وليس بالأداء، لأن أداء الفرد قد يتغير أو يخضع لتقلبات مما قد يظهر في قيم متفاوتة تعطيها مقاييس الأداء؛
- **التمييز:** أي قدرة المقياس على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء حتى بالنسبة للفروقات البسيطة؛
- **عملي:** لابد من مراعاة سهولة استخدام المقياس ووضوحه والقصر النسبي للوقت وقلة الجهد الذي تستغرقه عملية القياس.

إذا تحديد المعايير بدقة في كل مجال وظيفي ستتم فيه عملية الرقابة يسهم في فعالية العملية الرقابية الاستراتيجية لأن المعايير تنطلق من رسالة المؤسسة، فأن تحقيق هذه المعايير سيحقق للمؤسسة رسالتها وبقاءها واستمرارها.

3.1. قياس الأداء

بعد تحديد المعايير التي سيتم بها قياس الأهداف تأتي مرحلة قياس الأداء وجوهر خطوة القياس هي جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو للأفراد.

ويعتمد قياس الأداء على جمع المعلومات حول الأداء الفعلي للاستراتيجية، أي يقوم على التغذية العكسية، وهي عبارة عن معلومات منقولة بشكل معاكس للشكل الأصلي لإرسال رسالة أو معلومة، أي نقل المعلومات حول تنفيذ الاستراتيجية من المستوى الإداري الأدنى المسؤول عن التنفيذ إلى المستوى الإداري الأعلى المسؤول عن وضع الاستراتيجية، وقد يكون ذلك على شكل تقارير حول المجالات المختلفة للأداء والمتعلقة بتقييم الاستراتيجية، والتي تستخدمها الإدارة العليا لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، أي تكوين ما يسمى بنظام المعلومات الإدارية وهو النظام المختص بجمع تقارير كاملة وموثوقة ومستمرة حول نتائج تنفيذ الاستراتيجية على المدى الطويل وتحليل هذه البيانات وتصنيفها وحفظها لاستخدامها وقت الحاجة، وقد طورت معظم المؤسسات نظم المعلومات لديها باستخدام الكمبيوتر الذي يسهل عملية تحليل وتصنيف البيانات.

ولكن ما التوقيت المناسب لإجراء القياس؟ خصوصا في حالة التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل، مثلا في حالة وضع خطة استراتيجية لخمس سنوات، هل يتم القياس في نهاية الخمس سنوات أم يتم القياس خلال هذه

الفترة لأكثر من مرة؟ إذا تم القياس في نهاية الخمس سنوات فإن تصحيح الانحرافات سيكون متأخرا جدا، وقد لا يمكن التصحيح أبدا، ومن جهة إذا تم القياس قبل فقد لا تظهر نتائج التنفيذ كما هو متوقع، على كل حال عند وضع مقاييس الأداء يجب مراعاة التوقيت الذي سيتم فيه القياس، هل هو في نهاية الخطة أم خلالها؟ وتحديد النتائج المرغوبة.

إذا التوقيت المناسب لإجراء القياس يتوقف على الهدف من قياس الأداء فهل هو القيام بالرقابة التوجيهية، أي اكتشاف الانحرافات عن المعايير الموضوعة في كل مرحلة لكي تقوم الإدارة بالتصحيح اللازم والانتقال إلى المرحلة الآتية حتى الانتهاء من العمل موضع الرقابة، أم الهدف هو تقييم العمل بشكله النهائي بمراحله المختلفة.

وأخيرا تتوقف فاعلية هذه الخطوة باعتبارها خطوة أساسية في عملية الرقابة على دقة وصحة المعلومات حول الأداء الفعلي وعلى إجراء القياس في الوقت المناسب.

4.1. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة

في هذه الخطوة تقوم المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب لتحديد فيما إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك اختلاف، وهل هذا الاختلاف مقبول أم غير مقبول؟ فمن خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب تستطيع تحديد الفجوة بينهما وتحاول العمل على إغلاقها بمعرفة التغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، إذا في هذه الخطوة يتم التعرف على الاختلاف بين الأداء الفعلي والمخطط وهل هذا الاختلاف ذو أهمية ويجب تصحيحه أو يمكن قبوله؟ وتبنى المقارنة على التغذية العكسية أي على نتائج الأداء الفعلي.

5.1. اتخاذ الإجراءات التصحيحية

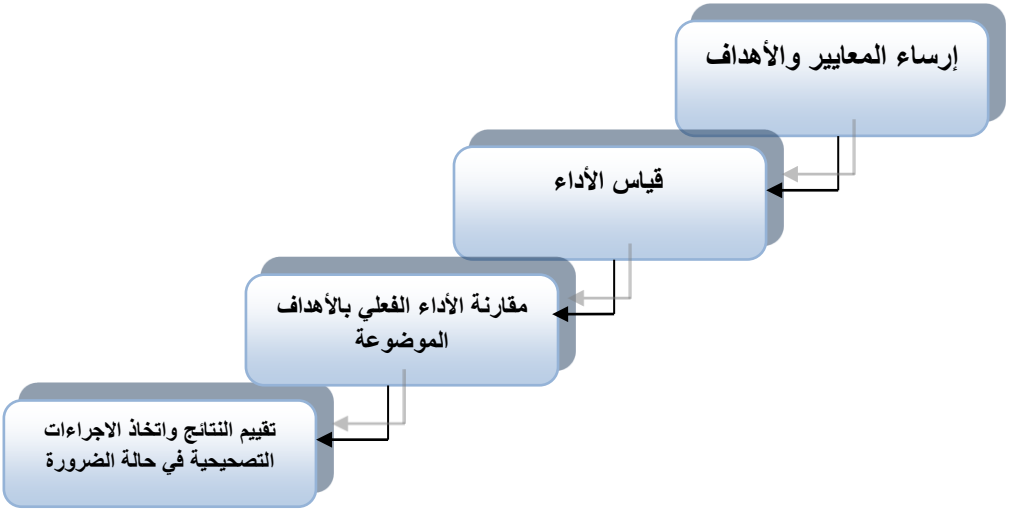
وهي الخطوة الأخيرة في عملية تقييم الأداء الاستراتيجي، وفيها نصل إلى خيارين:

- تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، في هذه الحالة تتابع المؤسسة عملية التقييم والرقابة؛
- وجود انحراف عن الأداء المخطط في هذه الحالة لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

إذا في حالة وجود انحراف في الأداء لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويكون ذلك بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى الانحراف من خلال تشخيصه من جوانبه المختلفة للعمل على علاجه وتصحيحه بعد الكشف عن أسبابه الحقيقية، ولتقوم المؤسسة بتحديد أهداف واقعية في المستقبل من خلال تعديل الأهداف أو الأساليب.

ويمكننا تلخيص الخطوات السابقة الذكر في الشكل الموالي:

الشكل رقم(16.1): خطوات عملية التقييم الاستراتيجي للأداء



المرجع: من إعداد الباحثة

إذا عملية التقييم هي عملية مستمرة طالما أن هناك خطة للتنفيذ، وانتقاء نقاط التقييم شيء أساسي في فاعلية هذا الأخير، والإدارة الواعية هي التي تستطيع اختيار معايير التقييم وتحديد نوعها ونقاط المراقبة وتكرار هذه الرقابة حسب نوع النشاط الذي تقوم به وتفرضه عليها بيئتها وظروفها المحيطة وبما يتلاءم مع خططها وتنظيمها ويجعل أجزاءها تسير بشكل منسجم ومتناسق نحو أهداف المؤسسة وذلك لتجنب ظهور فجوة الأداء الاستراتيجي أثناء عملية التقييم.

2. تصنيف مقاييس الأداء

من خلال ما تقدم يتضح أن مرحلة قياس الأداء هي عملية جد مهمة في مراحل تقييم الأداء الاستراتيجي، حيث تتم من خلالها المراقبة المستمرة لإنجازات المؤسسة وتسجيل سير التقدم نحو تحقيق أهداف موضوعة مسبقا، وفي هذا الصدد يتم استخدام مقاييس الأداء لقياس ما تحققه المؤسسة من أهدافها، ومن الناحية الكمية فإن مقاييس الأداء تعطي المؤسسة صورة واضحة حول المنتجات والخدمات والعمليات التي تؤدي إلى إنتاج تلك المنتجات والخدمات، ويمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات الستة العامة التالية[1]:

- **مقاييس الفعالية**: تقيس مستوى تحقيق الأهداف؛
- **مقاييس الكفاءة**: تقيس حسن استخدام الموارد؛
- **مقاييس الجودة**: تقيس مستوى تلبية المنتوج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء؛
- **مقاييس التوقيت**: وهي تقيس مدى انجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له؛
- **مقاييس الانتاجية**: وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال المستهلك، أي هي علاقة نسبية بين مخرجات ومدخلات المؤسسة)؛

[1] خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص.390.

- **مقاييس السلامة:** تقيس مدى الالتزام بالمعايير الصحية العامة وإجراءات السلامة في العمل.

والجدول التالي يوضح ماهية هذه المقاييس وكيفية التعبير عنها:

الجدول رقم (6.1): تصنيف مقاييس الأداء

المقياس	يقيس	يعبر عنه بالنسبة التالية
الكفاءة	قدرة المؤسسة على استخدام الموارد	المدخلات الفعلية مقارنة بالمدخلات المخططة
الفعالية	مستوى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف	المخرجات الفعلية مقارنة بالمخرجات المخططة
الجودة	مدى إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح، تحدد المعايير حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح مقارنة بإجمالي عدد الوحدات المنتجة
التوقيت	مدى إنجاز وحدة العمل في الوقت المحدد، تحدد المعايير حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد مقارنة بإجمالي عدد الوحدات المنتجة
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل معينة	المخرجات مقارنة بالمدخلات

المصدر: ابراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص.36.

كما تقسم مقاييس الأداء تحت مسميات عديدة مثل مقاييس النتائج، مقاييس الأسباب والمقاييس السلوكية[1]، وهناك من قسمها إلى خمسة أنواع أساسية، هي[2]:

- **مقاييس المدخلات:** تستخدم لقياس مقدار الموارد البشرية والمالية التي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة؛
- **مقاييس العمليات:** تستخدم لفهم الخطوات المباشرة في إنتاج المنتوج أو الخدمة؛
- **مقاييس المخرجات:** تستخدم لقياس المنتوج أو الخدمة التي توفرها المؤسسة للعملاء مثل عدد الوحدات المنتجة؛
- **مقاييس المحصلات:** تستخدم لتقييم النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية وتعبر عن أراء المستفيدين حول المنتج أو الخدمة المقدمة من المؤسسة؛
- **مقاييس التأثير:** تستخدم لقياس الآثار المباشرة أو غير المباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات وأهداف المؤسسة.

ورغم تعدد مقاييس قياس الأداء إلا أنه يجب على المؤسسة التركيز على عدد لا بأس به من المقاييس بالشكل الذي يوفر لها مدخلا واضحا للتركيز على الخطة الاستراتيجية والأهداف الموضوعة مما يؤدي بها في النهاية

[1] خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص.393.

[2] ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص.35-36.

إلى تحسين أدائها، فلا يمكن أن يكون هناك تحسين من دون قياس، وإذا كانت المؤسسة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها وبالتالي لا يمكنها الوصول إلى حيث تريد،

المطلب الثالث: فجوة الأداء الاستراتيجي

امتدادا لما سبق التطرق إليه، وأثناء عملية التقييم الاستراتيجي للأداء قد يحدث وأن تظهر ما يسمى بالفجوة الاستراتيجية، هذه الأخيرة إن وجدت فهذا دليل على أن هناك خللا ما يتوجب على الإدارة معالجته، فما هي الفجوة الاستراتيجية؟ وكيف يتم تشخيصها؟

1. تعريف فجوة الأداء الاستراتيجي

وردت عدة تعاريف للفجوة الاستراتيجية منها ما جاء به Bampcyger من أنها تمثل "الفرق بين توقعات المؤسسة التي تتم بتقدير التطور الذي سيصيب إمكانياتها خلال الفترة الاستراتيجية المزمع تغطيتها في المستقبل وبين الأهداف التي تم التوصل لوصفها أو تطويرها"[1]، وعليه فإن الفجوة الاستراتيجية تعتمد على الآفاق المستقبلية أي على الأهداف المطلوب إنجازها مستقبلا وعلى التطور المتوقع لأهداف المؤسسة (من خلال إحداث إضافات وتطورات متوقعة للموارد الحالية) والفرق بينهما يمثل الفجوة الاستراتيجية.

أما Argenti فإنه ينظر إلى الفجوة الاستراتيجية من زاوية أن "الفجوة تنشأ من المقارنة بين الهدف وتحقيقه أو بين مستوى طموح إدارة المؤسسة، وبين التنبؤات الأولية بالمستوى الآتي والمتوقع"[2]، وذلك معناه أن تحليل الفجوة يمثل الفرق بين الأداء المستهدف وهو كل ما يقع داخل نطاق التحكم غير أنه يتجاوز الوضع الراهن، وبين الأداء المتوقع والذي يمثل كل ما يقع خارج نطاق التحكم، أي هو شيء ما تعتقد المؤسسة بإمكانية حدوثه.

لكن Ansoff & Boseman (1965) يعتقدان أن الفجوة الاستراتيجية هي فجوة أهداف، بافتراض أن أبعادها تتحدد بالفرق بين النتائج الحالية والأهداف الاستراتيجية التي تم تحديدها مسبقا، بينما يؤكد كل من Jauch & Glueck (1998) أن الفجوة الاستراتيجية تنجم عن حالتين، الأولى من الفرق بين الاستمرار بالاستراتيجية الحالية (الحالة المتوقعة) وبين اعتماد استراتيجية جديدة (الحالة المرغوبة) وبين الحالة الموجودة والمتحققة فعلا[3].

رغم كل هذه التوجهات فيما يخص تحديد الفجوة الاستراتيجية إلا أنه هناك شبه إجماع حول أنها تمثل الفرق بين الأداء الفعلي وذلك المتوقع طبقا للأهداف الاستراتيجية المتوقعة، كما يبينها الشكل التالي:

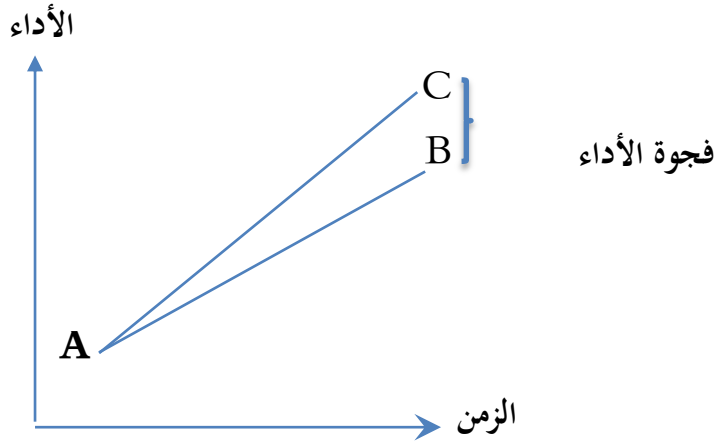
---

[1] عبد العزيز صالح بن حبتور، "الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص.283-284.

[2] المرجع نفسه، ص.286.

[3] صلاح الدين عواد كريم الكبيس، "العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي: بحث تحليلي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 18، العدد 65، العراق، 2012، ص.37.

الشكل رقم (17.1): فجوة الأداء



المصدر: أبو قحف عبد السلام، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر،1997، ص.201.

حيث يمثل المستقيم (AB) منحنى الأداء في ظل الاستراتيجية الحالية والظروف البيئية المتوقعة، ويمثل C الهدف، أما البعد ما بين النقطتين B و C فهو يمثل فجوة الأداء.

2. تشخيص أسباب الفجوة الاستراتيجية

ويمكن حصر ثلاثة عوامل لتحديد هذه الفجوة هي:[1]

- عدم تلاؤم الاستراتيجيات الحالية مع التغيرات البيئية والظروف الداخلية؛
- قلة الموارد المتاحة أمام الإدارة ومحدوديتها؛
- التنفيذ غير الصحيح لهذه الاستراتيجيات من قبل الإدارة.

ولشرح أسباب هذه الفجوة بصورة أدق نتناول التشخيصين التاليين:[2]

1.2. التشخيص الاستراتيجي

ويمثل تقييم استراتيجية المؤسسة الجارية والعودة إلى المراحل المبكرة والأولية من عملية الاستراتيجية والمتمثلة في تقييم عناصر قوة المؤسسة وضعفها والعناصر المتاحة لها والتهديدات المحيطة بها، إضافة إلى فحص وتدقيق الافتراضات التي تم استخدامها في بناء استراتيجية المؤسسة، وفي ظل هذا التشخيص يتم وضع الأسئلة المتعلقة بحدوث التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية والتي أثرت بصورة سلبية على نجاح الاستراتيجية الحالية للمؤسسة، ومنها:

- العوامل البيئية التي ساهمت في اجراء التغيرات في بعض المواقف وقيم المجتمع والعوامل الديمغرافية، أو التطورات التكنولوجية في الصناعة ومعدل الفائدة...الخ؛

[1] حمزة محمود الزبيدي، "التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص.82.

[2] عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص ص.287-289.

- حدوث تغيرات في استراتيجية المنافسين المستثمرين المجهزين؛
- حدوث تغيرات في طبيعة الصناعة، الطاقة، اختلافات في المنتوج؛
- حدوث فرص أو تهديدات جديدة نتيجة لعملية التغيير في البيئة الخارجية أو في استراتيجية المنافسين أو الصناعة؛
- تغير مفتاح النجاح الأساسي في الصناعة.

إن تحليل هذه العناصر يمكن أن يعكس للمؤسسة وجوب تبني استراتيجية جديدة ملائمة للظروف البيئية الخارجية، وعليه فإن التشخيص الاستراتيجي سيحدد هل أن المنتج الاستراتيجي الحالي هو السبب المباشر في ظهور هذه الفجوة؟ أي هل أن الخلل يكمن في الاستراتيجية ذاتها أم في برامج وأدوات التنفيذ؟

2.2. التشخيص التشغيلي(العملي)

يهتم هذا التشخيص بتقييم نتائج التنفيذ للاستراتيجية الحالية، إذ يركز على تقدير الأداء الحالي للمؤسسة ثم تحديد الأسباب المؤدية إلى حدوث الفجوة، وتكمن المرحلة الأولى من هذا التشخيص في تحديد مجالات الأداء التشغيلي ومتى تكون تحت مستوى القبول –تحتاج إلى اجراء التعديلات عليها–.

ولذلك فإن ظهور الفجوة قد يكون بسبب وجود مشاكل في الجوانب الوظيفية (المالية، التسويق، الموارد البشرية...الخ)، وقد يعود إلى بعض الممارسات الإدارية الخاطئة في مجال التخطيط والتنظيم أو في نظام الحوافز أو في نظم المعلومات والرقابة، وعند تحديد الفجوة القائمة بين الأداء الفعلي والمخطط يبدأ البحث عن الأسباب الحقيقية التي أدت إلى ظهور هذه الفجوة تمهيدا لاتخاذ الاجراءات اللازمة لعلاج ومواجهة الموقف.

اعتمادا على ما تقدم، فإنه يتوجب أن تكون الادارة مدركة وقادرة على تشخيص الفجوة وتحديد مسبباتها لكي تتمكن من استخدام نتائج تحليلها في تحديد اختيارها الاستراتيجي الأفضل وأنسب البدائل الاستراتيجية، بهدف غلق تلك الفجوة أو تقليصها على الأقل عند ظهورها، وفي هذا الصدد يجب أن نشير إلى أنه غالبا ما تكون هناك درجة تباين بين الأداء الفعلي والمستهدف (وجود فجوة)، فمن غير المعقول أن نتوقع بأن يكونا متطابقين بشكل فعلي، لذلك فإنه يصبح من الحكمة على واضعي المعايير وضع الحدود المقبولة والمألوفة لذلك التباين –حدود دنيا وعليا على طرفي الأداء المستهدف–أي انحراف للأداء يعد مسموحا به ومقبولا به طالما لا يتعدى الحدود المعقولة المتفق عليها، وفي حالة إذا تجاوز الانحراف المستويات المقبولة وجب على الإدارة تحسين أدائها بمحاولة نقل الأداء الفعلي الذي نتجت عنه الفجوة إلى مستوى الأداء المعياري (المستهدف) أو إلى أداء أفضل على الأقل، وذلك بتشخيص الأسباب ووضع الحلول الممكنة واللجوء إلى مداخل تحسين الأداء الاستراتيجي السابق التطرق إليها.

خلاصة الفصل

على الرغم من كثرة البحوث التي تناولت الأداء، إلا أن هذا الأخير لا يزال مجالا خصبا للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات البيئية وتشعب تلك المتغيرات وتأثيرها المتبادل معه، ومع ذلك يمكن إعطاء تعريف شامل لمفهومه بأنه "انعكاس لمدى نجاح أو فشل المؤسسة وذلك من خلال مستوى الانجاز الذي تصل إليه مقارنة بأهدافها المسطرة، معنى ذلك أنه يشمل مفهومي الكفاءة والفعالية"، ومن منطلق أن الأداء مفهوم شامل فإنه يتضمن عدة أبعاد مختلفة تمارس فيها المؤسسة نشاطها، هذه الأخيرة يمكن تصنيفها وفق منظوران، المنظور المالي الذي يعكسه البعد الاقتصادي، والمنظور غير المالي الذي يعكسه البعدين الاجتماعي والتنظيمي.

إن مفهوم الأداء سرعان ما انتقل من التركيز على الجانبين المالي والاقتصادي إلى التركيز على الجانب الاستراتيجي للمؤسسة، وذلك من خلال دراسات أكدت على أن خلق القيمة للملاك لا يتم إلا بالاعتماد على الاستثمارات المستقبلية للمؤسسة، فحضي الأداء على صعيد الادارة الاستراتيجية باهتمام استثنائي وذلك لكونه يعكس حقيقة التوجه الاستراتيجي المعتمد، كما أنه يوضح أبعاد التكيف الاستراتيجي للمؤسسة مع بيئتها، وعلى الرغم من كثافة التراكم المعرفي في هذا المجال، إلا أنه من الصعب تأطير مفهوم الأداء الاستراتيجي بتعريف محدد وذلك بسبب تباين الفلسفات والمداخل، ومع ذلك هناك اتفاق ضمني للتعبير عنه بأنه "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية لخلق ميزة تنافسية لأنشطتها الأساسية بهدف النمو والبقاء في الأمد المنظور وذلك الاستراتيجي"، ولقد سعى الباحثون إلى اعتماد منهج الانتقاء عند اختيار أدوات تقييم الأداء الاستراتيجي مرجحين تلك التي تصلح أداة يستدل بها على مستوى ذلك الأداء لمدة تتراوح بين خمسة وخمسة وعشرين سنة (5-25 سنة)، ويمكن تعريف تقييم الأداء الاستراتيجي بأنه "مجموعة متكاملة من العمليات الإدارية المترابطة مع بعضها البعض، تعتمد على عدد من المؤشرات لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة من طرف المؤسسة للوقوف على مدى تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبالتالي الكشف عن الانحرافات التي حدثت أثناء عملية التنفيذ وتصحيحها، وقد يتطلب هذا الاجراء التصحيحي اعادة النظر في الاستراتيجية التي تم اعتمادها، أو إعادة صياغة الأهداف الاستراتيجية بسبب عدم واقعيتها"، فلا يمكن أن يكون هناك تحسين من دون قياس وتقييم، وإذا كانت المؤسسة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها وبالتالي لا يمكنها الوصول إلى حيث تريد.

الفصل الثاني: مقاييس تقييم الأداء الاستراتيجي في ظل بيئة الأعمال الحديثة

- تمهيد؛
- المبحث الأول: المقاربة المالية لتقييم الأداء الاستراتيجي؛
- المبحث الثاني: تقييم الأداء الاستراتيجي في ظل بيئة الأعمال الحديثة؛
- المبحث الثالث: المقاييس غير المالية سند مكمل للمقاييس المالية؛
- خلاصة الفصل.

تمهيد

إن مقاييس الأداء المالية التقليدية والتي عادة ما تستخدم لتقييم أداء المؤسسات، لم تعد كافية في الوقت الحاضر، وذلك لأن هذه المقاييس تعاني من بعض القصور والسلبيات، نتيجة لاعتمادها على معلومات تاريخية أولا، ولأنه يتم استخراجها استنادا إلى تقارير مالية سنوية مما يجعلها تصنف كمقاييس قصيرة الأمد ثانيا، وثالثا لأن هذه المقاييس لا تمتلك القدرة على قياس العمليات التشغيلية بكفاءة، بالإضافة إلى أن هذه المقاييس لا تعكس استراتيجية المؤسسة أو خططها المستقبلية، ونتيجة للتطور والنمو السريعين في بيئة الأعمال الحديثة، وزيادة حدة التنافس المحلي والعالمي بين المؤسسات، لم تعد وسائل حسم المنافسة تعتمد فقط على إنتاج السلع والخدمات التقليدية، بل أصبحت تتعدى ذلك إلى تطوير مهارات العاملين، والإبداع في العمليات الإنتاجية الداخلية، وخلق سلع وخدمات جديدة ذات جودة عالية تلائم الحاجات والرغبات المختلفة للزبائن، ضمن التكلفة والسعر المستهدفين، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بالمقاييس غير المالية لتطوير الأداء وتقييمه مثل رضا الزبائن، تفاني العاملين، جودة المنتجات، نتيجة للحاجة الملحة لمعالجة الثغرات الموجودة في مقاييس الأداء المالية ولسد النقص فيها، والتي شكلت ثورة فكرية في المحاسبة الإدارية، وتغييرا جوهريا في طريقة تفكير الإدارة واستشراف المستقبل عند صياغة الاستراتيجيات وتحويلها إلى خطط وعمليات تنفيذية.

ولإثراء الموضوع، سيتم في هذا الفصل التطرق إلى العناصر التالية:

- **المبحث الأول**: المقاربة المالية لتقييم الأداء الاستراتيجي؛
- **المبحث الثاني**: تقييم الأداء الاستراتيجي في ظل بيئة الأعمال الحديثة؛
- **المبحث الثالث**: المقاييس غير المالية سند مكمل للمقاييس المالية.

"When you can measure what you are speaking about, and express it in numbers, you know something about it; but when you cannot measure it, when you cannot express it in numbers, your knowledge is of a meager and unsatisfactory kind".

William Thompson (Lord Kelvin)

المبحث الأول: المقاربة المالية لتقييم الأداء الاستراتيجي

لقد مر تقييم أداء المؤسسات بمراحل عدة، تباينت حسب حركية وتحدد المعايير والمقاييس المعتمدة في هذا التقييم، إذ أن لكل فترة معاييرها الخاصة بها، ابتداء من معيار الحجم في سنوات الستينيات سواء تعلق هذا الأخير بمجموع أصول المؤسسة أم برقم أعمالها، مرورا بمعياري الربح الصافي ومعدل العائد على الاستثمار في سنوات السبعينيات والمعايير المعتمدة على التدفق النقدي في الثمانينيات، وصولا إلى ما تتبناه الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة المالية، أي إلى المعايير المعتمدة على مفهوم خلق القيمة والتي ظهرت في سنوات التسعينيات من القرن المنصرم، مما أدى إلى ظهور ما يعرف بثورة مقاييس التقييم.

سنحاول من خلال هذا المبحث الإحاطة بمختلف المقاييس المالية من خلال التطرق إلى ما يلي:

- **المطلب الأول:** المقاييس المالية التقليدية؛
- **المطلب الثاني:** خلق القيمة؛
- **المطلب الثالث:** المقاييس المالية الحديثة (مقاييس خلق القيمة).

"Sometimes we only measure what is easy to measure (often hidden under the term'performance indicators'), Sometimes we focus on the relatively unimportant and neglect the critical success factors, Sometimes we confine ourselves to considering only financial performance measures rather than a wider range".

David Otley

المطلب الأول: المقاييس المالية التقليدية

اعتمدت المؤسسات الاقتصادية ولفترة طويلة في تقييم أدائها على المقاييس المالية المحاسبية، والتي تركز على مدخل تحليل التكاليف ومدخل تحليل القوائم، نتناولها بشيء من التفصيل فيما يلي:

1. مدخل تحليل التكاليف

يعتمد هذا المدخل على تحليل الأنشطة التي تمكن من قياس وتقييم أداء عناصر التكلفة، وتحقيق هدف تخفيض هذه الأخيرة باعتباره أحد الأهداف الاستراتيجية لمؤسسات الأعمال، بالإضافة إلى تطبيق نظام التكاليف المعيارية ومحاسبة المسؤولية لربط نظام الرقابة المحاسبية مع الهيكل التنظيمي ومسؤوليات الأقسام والمشرفين، ويتطلب هذا المدخل التحديد الواضح لمراكز المسؤولية وربط أدوات الرقابة المحاسبية من تكاليف معيارية وموازنات تخطيطية وتحليل مالي بهذه المراكز[1]، وسنتطرق إلى أهم أساليب هذا المدخل فيما يلي:

1.1. الموازنات التخطيطية

تعتبر الموازنات التخطيطية من الأدوات الأساسية التي تستخدمها الإدارة في تقييم الأداء وذلك لما تقدمه من تحقيق رقابة فعالة على عمليات المؤسسة، فاستخدامها يمكن الإدارة من معرفة مدى ملاءمة الخطط والأهداف والسياسات الموضوعة مقدما ومقارنتها مع نتائج العمليات الفعلية، ومن ثم متابعة الانحرافات التي قد تحدث بعد التنفيذ الفعلي[2].

وتعرف الموازنة التخطيطية بأنها "ترجمة مالية لخطة كمية تغطي جميع أوجه نشاط المؤسسة لفترة مستقبلية في صورة شاملة ومنسقة، يوافق عليها المسؤولون والمنفذون ويرتبطون بها، وتتخذ هدفا يتم على أساسه متابعة نتائج التنفيذ الفعلي والرقابة عليها، وتمكن الادارة من اتخاذ الاجراءات التصحيحية لمعالجة الانحرافات والتوصل إلى الكفاية القصوى"[3].

عموما هناك تعاريف متعددة للموازنة التخطيطية، يركز كل تعريف منها على ناحية معينة تختلف باختلاف الكتاب واتجاهاتهم الفكرية والعملية، ورغم اختلافها في التعبير إلا أنها تتفق من حيث الجوهر في أن الموازنة تعتبر خطة كمية تسعى إلى تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة للمؤسسة، خلال فترة مستقبلية ومن ثم تعتبر وسيلة رقابية يتم من خلالها تقييم أداء المؤسسة من خلال مقارنة الأداء المتحقق مع الأداء المخطط.

---

[1] عمر إقبال توفيق، مرجع سبق ذكره، ص.57.

[2] المهدي مفتاح السريتي، "مدى امكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي"، المجلة الجامعة، جامعة الزاوية، المجلد الثالث، العدد 15، ليبيا، 2013، ص.193.

[3] جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان، "المحاسبة الإدارية مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.38.

مما سبق، ونظرا لارتباط التخطيط بالرقابة باعتبارهما وظيفتين أساسيتين من وظائف الإدارة المعاصرة، تحدد للموازنة التخطيطية ثلاث أهداف رئيسية هي:[1]

- **الموازنة التخطيطية أداة للتخطيط**، حيث تعد وسيلة أساسية لترجمة أهداف المؤسسة إلى مجموعة من البيانات الكمية والمالية المنسقة والمبوبة في جداول فرعية تعطي الإدارة صورة واضحة عن النتائج التي يمكن الوصول إليها، أضف إلى ذلك فهي تعبر عن خطة شاملة للمؤسسة بأكملها، حيث لا تتعلق هذه الموازنة بقسم أو بنشاط معين بل تغطي جميع أقسام وأنشطة المؤسسة وتربط بين سياساتها وبرامجها؛
- **الموازنة التخطيطية أداة للتنسيق**، حيث أن اعتماد المؤسسة على الموازنات التخطيطية يتطلب تنسيق العمل بين أقسامها وأنشطتها، ويعني التنسيق توحيد جهود أقسام المؤسسة وأنشطتها وتنسيق العمل بينها بحيث يعمل كل قسم وكل نشاط بشكل متكامل مع الأقسام والأنشطة الأخرى، إذ أن أي تعديل أو تغيير في سياسة أو برنامج أي قسم أو نشاط سوف تمتد آثاره إلى سياسات وبرامج الأقسام والأنشطة الأخرى، وتجدر الاشارة إلى أن التنسيق بين الأهداف والبرامج والسياسات المختلفة لأقسام المؤسسة وأنشطتها سوف يساعد كثيرا على كشف مواطن الضعف فيها ويظهر الأقسام التي تتخلف دون سواها عن أداء المهام المنوطة بها وبيان المسؤولين عنها؛
- **الموازنة التخطيطية أداة للرقابة**، حيث أن التخطيط دون رقابة على تنفيذ البرامج والسياسات المخططة يعتبر عملا خاويا لا يوصل إلى نتيجة ولا يحقق هدفا، وتشمل الرقابة مقارنة النتائج المحققة في نهاية الفترة بالأهداف المحددة لهذه الفترة في خطة وبرامج وسياسات أقسام المؤسسة وأنشطتها، ومن ثم تحليل نتائج هذه المقارنة بغية التقصي عن العوامل التي كان لها أثر في اختلاف النتائج المحققة عن الأهداف المخططة، وتحديد المسؤولية عن هذه الانحرافات وسبل معالجتها، وبذلك تعد الموازنة التخطيطية وسيلة هامة تساعد الإدارة على ممارسة الرقابة وفقا لنظام محاسبة المسؤولية –باعتبار مراكز المسؤولية في المؤسسة بمستوياتها المختلفة كانت قد التزمت بتحقيق الهدف المخطط لكل منها–.

2.1. تحليل التعادل

يعد تحليل التعادل أو كما يسمى أيضا تحليل العلاقات بين التكاليف وحجم النشاط والربح، الأداة الرئيسية لتخطيط الأرباح، فتعمد الإدارة إلى دراسة وتحليل الآثار على الربحية التي تنتجها التغيرات في العوامل التالية:[2]

- التغيرات في أسعار البيع؛
- التغيرات في حجم أو مستوى النشاط؛
- التغيرات في مستوى التكاليف لكل من التكاليف المتغيرة والثابتة؛

[1] جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان، مرجع سبق ذكره، ص ص.38-40.

[2] المرجع نفسه، ص.193.

- التغيرات في مزيج البضاعة المباعة أو المنتجة.

إن هذه التغيرات تؤثر في أرباح المؤسسة بصورة منفردة أو مجتمعة وبتأثير متبادل فيما بينها، لذلك يعد تحليل التعادل من أهم الأدوات التحليلية في عملية التخطيط والرقابة، لاسيما أن محور التحليل هو العلاقات بين التكاليف والحجم والربح.

وقد عرف المعهد المعتمد للمحاسبين الاداريين CIMA مصطلح تحليل التكلفة Cost والحجم Volume والربح Profit والذي يعرف باختصار CVP بأنها "دراسة التأثير على الربح المستقبلي نتيجة التغييرات في التكاليف المتغيرة والثابتة وسعر البيع وكمية المبيعات ومزيج المبيعات"[1].

وتعد نقطة التعادل احدى المراحل المهمة في تحديد العلاقة بين التكلفة والحجم والربح CVP، حيث تعرف على أنها "ذلك المستوى من النشاط الذي تتعادل عنده الايرادات الاجمالية مع التكاليف الاجمالية، بحيث لا يكون هناك لا ربح ولا خسارة، أي بعبارة أخرى هي مستوى النشاط الذي تكون عنده الأرباح تساوي الصفر"[2]، وتحسب كما يلي:[3]

- نقطة التعادل بالوحدات = التكاليف الثابتة / (سعر البيع الوحدوي–التكلفة المتغيرة للوحدة)
- نقطة التعادل بالقيمة = التكاليف الثابتة/ نسبة هامش التكلفة المتغيرة الوحدوي

إن تحليل التعادل لا يقتصر على تحديد نقطة التعادل فقط، بل يتعداها ليشمل دراسة سلوك النشاط الانتاجي/ التكاليفي وسلوك النشاط البيعي وتأثيرها على مستوى الأرباح، ويتم عرض هذا التحليل بواسطة خارطة التعادل، وهي شكل بياني يعكس العلاقة بين تغير الحجم وتأثيره على الأرباح[4].

وتنبع أهمية تحليل التعادل من مجموعة الاستخدامات التي يتيحها هذا التحليل، والتي تبدأ من عملية التخطيط واعداد الموازنات التخطيطية المرنة وتنتهي في الرقابة وتقييم الأداء، كما يلي:[5]

- **تحليل التعادل في مجال الموازنات التخطيطية**، حيث يوجد تأثير متبادل بين تحليل التعادل ونظام الموازنات التخطيطية، فمن ناحية يساعد تحليل التعادل على تحديد مقدار الربح المحتمل في ظل أحجام مختلفة للمبيعات، إذ أنه يحدد سلوك التكاليف وسلوك الايرادات وبالتالي سلوك الأرباح للمستويات الانتاجية والبيعية المختلفة، كما يساعد تحليل التعادل على تحديد نقطة التعادل الجديدة في حال زيادة الطاقة الانتاجية المتاحة، لأنه يدرس أثر تغير التكاليف الثابتة، ومن ناحية أخرى فإن البيانات التكاليفية

[1] تحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح، متوفر على https://www.scribd.com، تاريخ الاطلاع: 2016/03/14.

[2] Claude Janssens, «Le seuil de rentabilité», revue Accountancy & Tax, Numéro 3, Institut des Experts-Comptables et des Conseils fiscaux, septembre 2004, P.33.

[3] Ibid. P.34.

[4] جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان، مرجع سبق ذكره، ص.195.

[5] المرجع نفسه، ص ص.195-197.

والإيرادية المستخدمة في إعداد الموازنات التخطيطية كثيرا ما تستخدم كنقطة انطلاق لإعداد خرائط التعادل، فإذا ما توضح أن النتائج لم تكن مرضية أمكن اجرء التعديلات الضرورية لتحسين تلك النتائج، ونشير أخيرا إلى أن امعان النظر في تحليل التعادل يوضح أن نقطة التعادل هي عبارة عن موازنة تخطيطية ثابتة معدة لمستوى طاقة معين، بينما يمثل تحليل العلاقات بين التكاليف وإيرادات البيع والأرباح في ظل أحجام انتاجية وبيعية متعددة موازنة تخطيطية مرنة؛

- **تحليل التعادل في مجال التخطيط**، حيث يستخدم تحليل التعادل في اتخاذ كثير من القرارات الإدارية التي تدخل في مجال التخطيط، مثل: تخطيط كمية وقيمة كل من الانتاج والمبيعات ودراسة علاقتهما بالتكاليف والأرباح، تخطيط الأرباح عند مستويات مختلفة من الانتاج والمبيعات، وضع سياسة سعرية ملائمة تتلاءم مع تغير ظروف المؤسسة والسوق معا، تحديد تشكيلة المنتجات وتشكيلة المبيعات المثلى ...وغيرها؛
- **تحليل التعادل في مجال الرقابة**، بما أن المعايير الانتاجية والتكاليفية هي الأساس في إعداد الموازنة التخطيطية، وبما أن بيانات هذه الموازنة هي الأساس في إعداد خرائط التعادل، فإن تحليل التعادل يعد بصورة غير مباشرة أداة رقابية تسمح بإجراء المقارنات الأفقية والرأسية لدراسة أثر التغيرات الفعلية في الأسعار والتكاليف على أرباح المؤسسة واتخاذ الإجراءات اللازمة لاستبعاد الانحرافات مستقبلا.

3.1. التكاليف المعيارية

هي تكاليف محددة بصورة مسبقة، تبين ما يجب أن تكون عليه التكلفة أثناء سريانها وتعد استنادا إلى دراسات مشتركة من مهندسين واقتصاديين وإداريين ومحاسبين لكل عملية إنتاجية أو مرحلة من مراحل التصنيع على حده، وذلك تحت ظروف الكفاية الإنتاجية الواقعية والممكنة، بغية تحديد نوع وحجم الانحرافات عن الهدف المعياري حتى تتمكن الإدارة من اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة[1].

ترتكز طريقة التكاليف المعيارية على المقاربة المحاسبية مع حساب للانحرافات وكذلك على المنطق الاقتصادي والمالي وتمر بالمراحل التالية:[2]

1.3.1. حساب وتحليل الانحرافات

إن حساب الانحرافات مؤسس على أساس خوارزمية حسابية Algorithme، وتوجد ثلاثة طرق لذلك، هي:

- **الطريقة المحاسبية**، والتي تميز بين انحراف المواد، انحراف اليد العاملة وانحراف المصاريف غير المباشرة؛

[1] المهدي مفتاح السريتي، مرجع سبق ذكره، ص.193.

[2] السعيد بريش، نعيمة يحياوي، "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات وزيادة فعاليتها: دراسة حالة ملبنة الأوراس"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد الأول، الجزائر، 2011-2012، ص ص.35-36.

- **الطريقة الأمريكية،** وهي المستوحاة من المقاربات التحليلية والتي تميز كذلك بين انحراف المواد وانحراف اليد العاملة والتي تعد مصاريف متغيرة مباشرة وانحراف المصاريف الثابتة؛
- **طريقة مراقبة الموازنات،** والتي تحسب عددا كبيرا من الانحرافات الضرورية لفهم الانحرافات بالنسبة للموازنة، مع ضرورة تحليل وتفسير جميع الانحرافات، ويطلق عليها انحرافات (الحجم- المردودية- السعر- المزيج).

إن أول انحراف يحسب في المؤسسة هو انحراف النتيجة التي تمثل الهدف العام، ثم تجزأ إلى انحرافات جزئية لتحديد العوامل المؤثرة على هذا الهدف، ويحسب الانحراف الإجمالي للنتيجة بالفرق بين النتيجة الفعلية والنتيجة التقديرية وفقا للعلاقة التالية:

$$DR = RR - RP$$

DR: الانحراف الإجمالي للنتيجة؛

RR: النتيجة الحقيقية؛

ER: النتيجة التقديرية.

وتتكون النتيجة الحقيقية من العناصر التالية:

$$RR = RT - RDC - RPC - RCM$$
$$RR = (RQ \times RP) - RDC - (RQ \times RC) - RCM$$

RT: رقم الأعمال الفعلي؛

RDC: مصاريف التوزيع الحقيقية؛

RPC: تكلفة الانتاج الحقيقية للوحدات المباعة؛

RCM: التكاليف الحقيقية للإدارة؛

RQ: كمية المبيعات الفعلية؛

RP : سعر البيع الحقيقي؛

RC: تكلفة الانتاج الحقيقية للوحدة المباعة.

وتتكون النتيجة التقديرية من نفس العناصر السابقة ولمستويات تقديرية، وعند ربط هذه المكونات بالانحرافات السابقة نجد العلاقة التالية:

$$DR = [(RQ \times RP) - (EQ \times EP)] + [EDC - RDC] + [(EQ \times RC) - (RQ \times RC)] + [ECM - RCM]$$

نلاحظ أن انحراف النتيجة يتكون من ثلاث مكونات أساسية، هي:

- انحرافات مرتبطة بوظيفة البيع؛
- انحرافات مرتبطة بوظيفة الإنتاج؛
- انحرافات مرتبطة بوظيفة الإدارة.

وكل انحراف من هذه الانحرافات سيتم تجزئته بالشكل الذي يكيفه مع بنية المسؤوليات اللامركزية من جهة ومن جهة ثانية بما يسمح بتحديد طبيعة الأسباب.

2.3.1. البحث عن الأسباب

إن انحرافا موجبا لا يعني بالضرورة أنه ملائما، فقد يكون نتيجة لظروف مؤقتة ويؤدي إلى الزيادة المباشرة، لكنه قد يؤدي في المستقبل إلى آثار غير مرغوب فيها، ولقد تم التمييز بين خمسة أنواع من الانحرافات، هي:

- الانحراف في التنفيذ، والناتج عن عجز الأفراد أو الآلات في تنفيذ العمل، وبالتالي هناك احتمال كبير لحذفه وإلغائه مباشرة بعد تحديده؛
- الانحراف في التنبؤ، وهو عبارة عن خطأ في التنبؤ بقيمة معلم في نموذج القرار؛
- الانحراف في القياس، والناتج عن خطأ عند قياس التكلفة الحقيقية لتنفيذ العملية، ومثل هذه الانحرافات تنتج بسبب الحسابات أو التسجيلات؛
- الانحراف في النموذج، وهو تمثيل وظيفي أو صياغة خاطئة لنموذج القرار ؛
- الانحراف العشوائي، والناتج عن التباعد بين التكلفة الفعلية والتكلفة المرغوبة (إحصائيا).:

3.3.1. وضع الإجراءات التصحيحية

يوجد نوعين من الأعمال التصحيحية كالتالي:

- أعمال تنفذ قبل انتهاء العملية، وتسعى إلى تمييل التقديرات الأولية للنتيجة، وتسمى هذه بالرقابة المسبقة أو التوقعية؛
- أعمال تبحث عن كيفية التأثير على النتائج اللاحقة، وهنا لا يحسب الانحراف إلا بعد انتهاء العملية (وتسمى هذه بالرقابة اللاحقة)، أما الأعمال التصحيحية فتتعلق بتنفيذ المهام الجديدة.

وحتى تكون الأعمال التصحيحية ذات فعالية يجب أن تكون:

- سريعة، فإذا تم القياس بعد فترة طويلة فقد يؤدي ذلك إلى عدم القدرة على تكييف الأعمال التصحيحية مع الأوضاع الجديدة؛
- مكيفة، يجب أن لا تكون الأعمال التصحيحية إلا على متغيرات لها التأثير المباشر والمحدد على النتيجة.

2. مدخل تحليل القوائم

يعتمد هذا المدخل على القوائم المالية الأساسية كالميزانية، قائمة الدخل وقائمة التدفقات النقدية، حيث يوفر بيانات عن نتائج الأنشطة المختلفة لأنه يستخدم العديد من المؤشرات المحاسبية القادرة على إعطاء صورة واضحة عن أداء المؤسسة، إما على مدار الزمن (تحليل الاتجاه)، أو مقارنتها مع المنافسين (تحليل الصناعة)[1]، كما أن لهذا المدخل فوائد عدة تتمثل في:[2]

- بيان مستوى الربحية، وهو لتحليل قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح؛
- بيان مستوى السيولة، وهي لقياس قدرة المؤسسة على تسديد ديونها قصيرة الأجل؛
- بيان فعالية العمليات التشغيلية، وهي لقياس فعالية وكفاءة العمليات الإنتاجية في المؤسسة وإظهار العلاقة بين عناصر المدخلات والمخرجات؛
- بيان درجة المخاطرة (المديونية)، وهي لقياس قدرة المؤسسة على تسديد ديونها طويلة الأجل.

ونظرا لكثرة هذه المقاييس وتعددها، سنقتصر على أهمها فيما يلي:

1.2. معدل العائد على الاستثمار(ROI)

ظهر معدل العائد على الاستثمار (ROI) مع بداية القرن العشرين، وهو يعد من أفضل الطرق لقياس ربحية المؤسسات وأدائها وأكثرها انتشارا، فهو مقياس أفضل من الربح نفسه حيث أنه يعتبر أن الاستثمارات هي الأساس لتوليد الربح، ويعرف على أنه "مقياس للأداء يستخدم عند تقييم كفاءة الاستثمار أو عند المقارنة بين عدد من الاستثمارات"[3].

يتم حساب معدل العائد على الاستثمار (ROI) بقسمة العائد على الاستثمار (الإيرادات) على تكلفة الاستثمار، كما يلي:[4]

$$ROI = \frac{NR}{CI}$$

NR: النتيجة الصافية

CI: تكلفة الاستثمار

[1] عمر إقبال توفيق، مرجع سبق ذكره، ص.58.

[2] أحمد يوسف دودوين، مرجع سبق ذكره، ص ص.22-23.

[3] Alexei Botchkarev and Peter Andru, « A Return on Investment as a Metric for Evaluating Information Systems: Taxonomy and Application », Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, Vol.6, Canada,2011, P.246.

[4] Idem.

إن ما جعل هذا المؤشر يحوز على أهمية كبيرة ويحظى بانتشار واسع في بداية القرن العشرون، نتج عن ثلاثة أسباب رئيسية هي:[1]

- أخذه في الحسبان للأداء الكلي للمؤسسة، يضاف إلى ذلك اعتباره أداة تؤدي لتوافق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد؛
- يقدم معلومات تخص مردودية الأصول الموجودة بالمؤسسة، والاستثمارات الجديدة؛
- يسمح بالمقارنة بين مراكز المسؤولية فيما بينها داخل المؤسسة، وبين المؤسسة والمؤسسات المنافسة لها أو بينها وبين فرصة استثمارية أخرى.

وبالرغم من المزايا السابقة الذكر، نجد أن مؤشر (ROI) كان يطرح عدة مشاكل حدّت من مزاياه، وذلك لسببين رئيسيين هما:[2]

- إمكانية انتاج الطرق المستعملة المختلفة لحساب قاعدة الاستثمار (على سبيل المثال استعمال التكلفة التاريخية أو قيمة السوق) لمعدل مردودية مغلوط، يؤدي إلى إضعاف العلاقة بين ربحية الأقسام (الوحدات) وربحية المؤسسة؛
- البساطة الكبيرة والسطحية لهذا المؤشر كأداة قياس تستعمل في اتخاذ القرارات المرتبطة بالاستثمارات.

ومن بين الانتقادات التي يوجهها بعض الدارسين لهذا المؤشر، نجد أن القياس السنوي للمردودية يدفع بالمسيرين إلى تفضيل المشاريع ذات المردودية الآنية (فترة استرداد قصيرة)، ومعنى ذلك أن مردودية الأصول التي تتجاوز مدة تحقيقها السنة نجدها- وفق هذا المؤشر -تحسب ويتم الحكم عليها من خلال سنة واحدة، وعليه يعتبر ذلك إجحافا لكثير من الاستثمارات، والتي في أغلبها تدر عوائد في فترة تفوق السنة، كما أن بعض الاستثمارات نجد أن مدة إنجازها تتجاوز السنة، فباستعمال هذا المؤشر باعتباره مقياس أداء للمسيرين سيعمل على دفعهم لاختيار استثمارات لا تتجاوز عوائدها ومدة إنجازها السنة، لغرض الحساب الدقيق للعائد، فإذا ما تم اختيار استثمار يحقق عوائد تتجاوز السنة، فإن العوائد التي تتحقق خارج السنة الأولى لا يتم احتسابها ضمن المؤشر الأمر الذي يعطي عائدا على الاستثمار أقل من عائده الحقيقي، فهذا التوجه سيؤدي بالمؤسسة إلى تضييع فرص عدة تسمح بتحسين أوضاعها[3].

لقد دفعت الآثار السلبية الملاحظة في هذا المؤشر لتطويره، فبعد نهاية الحرب العالمية الثانية، تغيرت استراتيجية المؤسسات، إذ أصبحت تقوم بتنويع أنشطتها وتلجأ إلى عمليات التوسع الخارجي من خلال حيازة مؤسسات تابعة لقطاعات اقتصادية أخرى، غير أن هذا الارتفاع المكثف في حجم الاستثمارات المصاحبة لعمليات التنويع

---

[1] هواري سويسي، "دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد السابع، الجزائر، 2009-2010، ص.57.

[2] المرجع نفسه.

[3] المرجع نفسه، ص ص.57-58.

كثيرا ما أدى إلى إضعاف تحكم المسيرين في النشاط الأصلي لهذه المؤسسات فعلى إثر هذه الوضعية، أصبح مؤشر (ROI) الذي لم يكن سوى أداة إحصائية تستعمل لقياس الأداء يفرض نفسه بقوة كمؤشر اتصال داخلي يستعمل في الاستثمارات طويلة الأجل(طابع استراتيجي)، كما بات معيارا أو إشارة توجه من أعلى الهرم في التسيير إلى أسفله قصد إلقاء المسؤولية على عاتق مديري الأقسام ومدري المؤسسات الفرعية[1].

بالرغم من التطور الحاصل في هذا المؤشر المصاحب لسلوك المؤسسات الجديد، إلا أنه لم يسلم من الانتقادات، والتي سجلت في سنوات الستينيات من القرن الماضي، والتي من بينها–وبشكل أساسي –أنه لا يأخذ في الاعتبار تكلفة رأس المال، وقد بات أمر قصور هذا المؤشر وعدم صلاحيته في قياس المردودية الاقتصادية معروفا لدى كثير من المهتمين بمقاييس أداء المؤسسات، وأمام هذا الوضع، برزت طريقة جديدة في التسيير تعتمد على مؤشر منافس للعائد على الاستثمار يسمى الدخل المتبقي.

2.2. الدخل المتبقي (RI)

يستند مفهوم الدخل المتبقي على أنه حتى يمكن تحقيق القيمة لحملة الأسهم فإنه يجب على إدارة المؤسسة استخدام الموارد المتاحة لديها بصورة تؤدي إلى تحقيق عائد على الأموال المستثمرة أكبر من تكلفة الحصول على هذه الأموال سواء كانت أموالا مملوكة أم مقترضة، وعلى العكس من مفهوم الربح المحاسبي الذي يأخذ في الحسبان صافي الربح بعد خصم تكلفة الأموال المقترضة فقط (الفوائد)، فإن الدخل المتبقي– الربح الاقتصادي– يأخذ بعين الاعتبار إجمالي تكلفة الحصول على الأموال مملوكة ومقترضة[2].

إن مفتاح التمييز بين الربح الاقتصادي والربح المحاسبي مرتبط إلى حد بعيد بفكرة الاقتصاديين الكلاسيك حول أن المؤسسة لن تكون مربحة إلا إذا كانت:[3]

- إيراداتها قد غطت نفقات التشغيل؛
- تقدم عائد على رأس المال المستثمر أكبر من تكلفة هذا الأخير.

يعد Alfred Marshall أول من تناول الدخل المتبقي (الربح الاقتصادي) وذلك سنة 1890، وقد عرّفه على أنه "رأس المال المستثمر مضروبا في الفرق بين العائد على الاستثمار وتكلفة رأس المال"[4]، كما عرفه أيضا على أنه "الربح المتبقي المتاح للمساهمين بعد تخفيض تكلفة رأس المال"[5].

---

[1] هواري سويسي، مرجع سبق ذكره، ص.58.

[2] James L. Grant, "Foundation of Economic Value Added", John Wily & Sons, INC, 2nd Edition, New Jersey, USA, 2003, P.3.

[3] Idem.

[4] Denis Dubois, "la création de valeur", IEF, Paris, 2000, p.4, http//:w w w .l'expansion. com, consulté le 02/04/2016.

[5] Michal Alboy, "décision Financières et création de valeur", Economica, Paris, France, 2000, P. 367.

طبقا لما تقدم فإن الدخل المتبقي لأي مؤسسة يمكن التعبير عنه بالفرق بين قيمة صافي ربح التشغيل بعد الضرائب وقيمة التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال المستثمر بالمؤسسة، ويمكن التعبير عنه كالتالي:[1]

$$RI = NOPAT - (WACC \times CI)$$

RI: الدخل المتبقي.

NOPAT: صافي ربح التشغيل بعد الضرائب ودون خصم الفوائد.

WACC: تكلفة رأس المال.

CI: رأس المال المستثمر.

ولقد برز هذا المؤشر وبدأ تطبيقه في الميدان عقب نهاية الحرب العالمية الثانية التي بدأ يشهد فيها مؤشر العائد على الاستثمار انتقادات لاذعة ويعرف محدودية في تقييم الأداء والتسيير، لكنه كان قد استعمل من قبل في سنوات العشرينيات من القرن الماضي من طرف مؤسسة جنرال موتورز، لكن بشكل ثانوي فقط بمعية المؤشر الأساسي المعروف آنذاك والذي كان في أوج شهرته في أوساط مسيري المؤسسات والمتمثل في العائد على الاستثمار، حيث تم تقديم مؤشر الربح المتبقي للتغلب على عيوب هذا الأخير، بحيث أنه يتضمن تحميلا على الربح يمثل تكلفة رأس المال في شكلها البدائي، والمتمثلة في تكلفة الفرصة الداخلية ممثلة في معدل فائدة داخلي (المصاريف المالية الداخلية) –التعويضات المرتبطة بالمؤسسة حيث يتم احتساب معدل فائدة داخلي يمثل المردودية المطلوبة من طرف المؤسسة–، إضافة لذلك، نجده يعطي رقما مطلقا للربح بعد استبعاد تلك التكلفة المحملة على الربح، وليس نسبة مئوية كما هو الحال لمؤشر العائد على الاستثمار[2].

هذا وقد أشار Solomon (1965) إلى أن الدخل المتبقي يعتبر مقياسا جيدا للأداء الداخلي (التسيير الداخلي للمؤسسات المبني على اللامركزية في تسيير الوحدات)، بينما أشار Anthony (1973-1982) إلى أنه يمكن أن يستعمل كذلك كمقياس للأداء الخارجي للمؤسسة[3].

وبالرغم من مزاياه، إلا أن لهذا المؤشر أوجه قصور متعددة، الأمر الذي ساهم في ظهور مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة EVA التي حاولت تدارك أوجه ذلك القصور، والتي سنتطرق إليها لاحقا.

[1] Cary. Biddle, Robert M. Bowen, James s. Wallace, "Evidence On EVA", Graduate school of Management, University of California, USA, 1999, P. 2. http:// www.ssrn.com, consulted on 04/29/2016.

[2] هواري سويسي، مرجع سبق ذكره، ص ص.58-59.

[3] Anne M. Anderson, Roger P. Bey, Samerel C. Weaver, "Economic Value Added Adjustments: Much to do about Nothing", John Wily & Sons, INC, 5th Edition, New Jersey, USA, 2004, P. 15. http:// www.ssrn.com, consulted on 04/29/2016.

المطلب الثاني: خلق القيمة

إن إفرازات البيئة المالية الجديدة سواء فيما يخص تسارع وتيرة المنافسة بين المتعاملين الاقتصاديين الخواص منهم أو العموميين في سوق رأس المال، أو فيما يخص الدور المتنامي للمساهم والذي برز بوضوح في سنوات التسعينيات من القرن المنصرم، وظهور عدة منظمات تهدف إلى تعزيز مكانته، حولت المسار الاستراتيجي للمؤسسات إلى ماُ اصطلح على تسميته بـ "خلق القيمة"، ومع ظهور هذا المفهوم ظهرت بالموازاة عددا من مقاييس تقييم الأداء تحدد ما إذا كانت المؤسسة قد خلقت قيمة لمساهميها ولأصحاب المصلحة الآخرين أم حطمتها، معتمدة في ذلك على إجراء عملية تقييم وحيدة فقط عكس تلك الطرق التقليدية المعروفة والتي تتطلب إجراء تقييمين متعاقبين حول المؤسسة للحصول على النتائج المبتغاة، لكن قبل التطرق إلى هذه المقاييس يجب أولا توضيح مفهوم خلق القيمة.

1. مفهوم خلق القيمة

أخذ مصطلح "خلق القيمة value création" في أواخر القرن العشرين مكانة جوهرية وأساسية لدى المؤسسات، فشغل بال المسيرين، حيث أصبح هدفهم الأساسي هو "خلق القيمة" وتحول هذا الأخير إلى مسار استراتيجي لعدد كبير من المنشآت الاقتصادية نظرا لما له من مزايا وإيجابيات.

في الحقيقة لا يعتبر مفهوم "خلق القيمة" حديثا، ذلك أن Alfred Marchall تناوله تحت اسم "الربح الاقتصادي" كما تطرقنا له سابقا، معنى هذا أن لمفهوم خلق القيمة تاريخ طويل وشهير، فبعد Alfred Marchall جاء العديد من الاقتصاديين الرواد في مجال المالية في سنوات الخمسينيات والستينيات، ليضعوا الأسس الأولى لهذا المفهوم والذي حصل معظمهم على جوائز نوبل أمثال Jensen & scholes، Black، Frein & Blume، Markovitz، Miller& Modigliani ، Traynon & Fama، Sharpe.

عموما كانت هناك عدة أعمال رائدة في مجال مالية المؤسسة والتي وضعت اللبنة الأولى لمفهوم خلق القيمة، لتفتح المجال أمام الاقتصاديين في الإدارة المالية لبحث وتطوير هذه الأسس، فكانت عدة مساهمات من أمثلتها كتب: الإستراتيجية المالية- دراسات في خلق-، تحويل وتحطيم قيمة المساهم (1979) لـ Fruhan، خلق القيمة للمساهم (1986) لـ Rappaport، التقييم - قياس وتسيير قيمة الشركات (1990) لـ Kooller & Murrin Copeland، أهمية القيمة (1994) لـ Kontes & Mankins، وتسيير قيمة المساهم (1999)لـ Wright & Black Bachma، إن كل هذه الأعمال اهتمت بمصطلح واحد صغير، لكن أهميته كبيرة إنه "القيمة"، فما مفهوم القيمة؟

إن القيمة كلمة مكونة من ستة أحرف فقط، لكنها مفهوم متشعب، ذلك أنها أساس تقييم المؤسسة، ولقد عمل تعدد المنطلقات لمفهومها على وفرة المفاهيم من جهة وصعوبة في التعريف من جهة أخرى، هناك في هذا المجال عدة مداخل لمفهوم القيمة أهمها المدخل المحاسبي والمدخل المالي.

يعتمد المدخل المحاسبي أساسا على التكلفة التاريخية لأصول المؤسسة، فإذا اعتبرنا أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من أصول، فإن قيمتها حسب هذا المدخل تتوقف أساسا على نوعية القيمة الجاري قياسها والتوقيت الذي يتم فيه تقدير القيمة والغرض من هذا التقدير، "فإذا أخذنا بفرض توقف المؤسسة عن نشاطها، فإن قيمتها في هذه الحالة ستكون الأقل على الإطلاق، وتسمى في هذه الحالة بـ "قيمة التصفية"، أما إذا ما استمرت المؤسسة في مزاولة نشاطها فإن قيمتها يمكن أن تأخذ عدة مفاهيم"[1]، أهمها: القيمة الدفترية، قيمة شهرة المحل، القيمة المتبقية، قيمة التصفية...الخ.

أما المدخل المالي المعاصر، فهو يعتمد على ما ستحققه هذه الأخيرة من تدفقات نقدية في المستقبل، أي قيمة المؤسسة هي القيمة السوقية لها والتي تتوقف على التدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة والتي تستطيع توليدها خلال عمرها الاقتصادي، وهو ما يأتي عكس المدخل المحاسبي الذي يعتبر مقياسا مشوها للقيمة، ولا يمكن من خلاله فهم النشاط الاقتصادي للقيمة.

فنتيجة للدور الجديد الذي تضطلع به الإدارة المالية أصبح لزاما على المؤسسة أن تتخلص من النموذج المحاسبي التقليدي وأن تلجأ إلى التقييم الاقتصادي، فنجاح المؤسسة لا يرتبط بقياس ربحيتها أو ربحية السهم، ولكنه يرتبط بالقيمة الحالية للتدفقات النقدية، ذلك أن مالية المؤسسة ومنذ أكثر من نصف قرن وبالتحديد في سنة 1938 وضعت القواعد الأساسية لمفهوم القيمة عن طريق الاقتصاديJ .B williams وهي لا تزال قائمة إلى حد هذا اليوم، حيث تعرف قيمة المؤسسة بأنها "القيمة الحالية للتدفقات النقدية الحرة (FCF) المتوقعة من استثمارات المؤسسة، هذه التدفقات مخصوصة بتكلفة الأموال"[2].

ويعرف van Horne التدفقات النقدية الحرة (FCF) بأنها التدفق النقدي المتبقي من الإيرادات المستقبلية للمؤسسة بعد خصم تكاليف التشغيل والتكاليف الرأسمالية المتوقعة اللازمة للمحافظة على مستوى أدائها[3].

من خلال ما تقدم يتضح أن من أحد أسباب خلق القيمة، الاستثمار في أصول يتولد عنها عائد أعلى من تكلفة رأس المال والذي يتطلب ضرورة إدارة الأصول من منظور أن:[4]

- التدفقات النقدية هي الأهم وليس الربح المحاسبي؛
- الاستثمار في الأصول الجديدة يجب أن يحقق صافي قيمة حالية موجبة؛
- الاستثمارات الحالية مرهونة بأدائها الاقتصادي، ومن ثم فإن تغيير تشكيلة الأصول أمر وارد لتحقيق هدف تعظيم القيمة والنمو.

---

[1] Pierre Conso, Farouk Hémici, "léntreprise en 20 lecon: stratégie, gestion, fonctionnement", Dunod, 3éme édition, Paris, France, 2003, P.330.

[2] Aswath Damodaran, "Finance déntreprise", beboek, 1ére édition, Paris, 2004, P.1083.

[3] Van Horne," Financial Managenent and Policy", Englewoods Cliffs, 6 th édition, London, 1989, P. 157.

[4] محمد صالح الحناوي و جلال ابراهيم العبد، "الإدارة المالية: مدخل القيمة واتخاذ القرار"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص.480.

يتجلى لنا أن القيمة الاقتصادية للمؤسسة تعتمد على عدة عوامل منها:

- التدفقات النقدية للمؤسسة من عملياتها في الأجل الطويل، والتي تعتمد بدورها على جودة الإدارة، وموقفها التنافسي وقدرتها على التكيف بسرعة مع الظروف المحيطة؛
- الفرص الاستثمارية المستقبلية للمؤسسة في الأجل الطويل؛
- معدل العائد المطلوب في السوق على هذه الفرص أو ما يسمى بتكلفة الأموال.

إن قيمة المؤسسة حسب المدخل المالي المعاصر يمكن التعبير عنها بـ:[1]

$$MV = \sum_{t=1}^{n} \frac{FTDt}{(1+WACC)^t} + \frac{VTn}{(1+WACC)^n}$$

حيث:

MV: القيمة السوقية للمؤسسة.

FTDt: التدفق النقدي خلال الفترة t ويحسب.

WACC: التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال.

VTn: قيمة المؤسسة في نهاية عمرها والتي تحسب بـ:

$$VT = \frac{FTDt}{WACC - g}$$

g: معدل نمو التدفقات النقدية.

2. خلق القيمة لمن؟

إن إلحاق كلمة خلق إلى القيمة يؤكد بأن القيمة لا تأتي من عدم، فخلق القيمة يتوافق مع حدوث تحسن في نوعية إدارة وتشغيل المؤسسة وبالتالي في الأداء، إذا هذه العملية هي أساس وجود المؤسسات، لكنها تطرح في المقابل إشكالية معرفة من يتحصل على هذه القيمة، أو بتعبير آخر خلق القيمة لمن؟

عموما هناك مدخلين أساسيين في هذا الشأن هما:

1.2. خلق قيمة لحملة الأسهم shacholder

عندما يتحدث رجال الأعمال والمستثمرين عن القيمة فإن معظم حديثهم ينصب على القيمة من وجهة نظر المساهم، فعبر العقود القليلة الماضية تولدت اتجاهات متعددة، كلها تعني أن دور المساهم قد أصبح مهما بشكل

[1] Felix Bogliolo, "La Création de Valeur", édition d'organisation, 2éme édition, Paris, France, 2001, PP.44 – 46.

أكبر، بل تتزايد أهميته يوما بعد يوم، تتضمن تلك الاتجاهات مايلي:[1]

- تراكم الثروة المتولدة عن التقدم التكنولوجي والتجارة العالمية المتزايدة؛
- ارتفاع العمر المتوسط المتوقع للإنسان، والذي خلق بيئة لا تستطيع فيها الحكومات أن تتحمل المسؤولية بالنسبة لمخصصات معاشات التقاعد، الأمر الذي يتطلب من الأفراد التوفير من أجل مستقبلهم الخاص؛
- عولمة الأسواق التي توجد الفرصة للمنافسة بين الأسواق، أو في أسوء الظروف توجد الطلب على الإفصاح التام عن المعلومات من جانب المستثمرين.

كل هذه الاتجاهات مجتمعة تعني أمرا واحدا، ومن ثم ترسل رسالة واحدة هي أن أي مؤسسة ترغب في القيام بعملها على أكمل وجه – وهذا يعني الاستمرار في جذب الموارد المالية اللازمة للاستثمار– يجب عليها أن تقدم نفسها بشكل جيد بالنسبة للمستثمرين، أي هؤلاء الذين تستخدم أموالهم وذلك إن لم تكن تستطع تغذية احتياجاتها من مواردها الذاتية.

من خلال ما تقدم يتضح أن خلق القيمة لحملة الأسهم يعتبر الهدف الأساسي المنشود من طرف المسيرين في المؤسسة ذلك أن "مفهوم خلق القيمة هو نتيجة ومحصلة لمدخل تعاقدي، فقد تم توكيل المسيرين من طرف المساهمين بتسيير أموالهم بالاستثمار وباحتجاز جزء منها في المؤسسة بالشكل الذي يؤدي إلى تعظيم قيمة أسهمهم"[2]، وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة.

2.2. خلق قيمة لأصحاب المنفعة stakeholder

يعتبر هذا المدخل أكثر توسعا فبالإضافة إلى أخذه لمردودية الأموال المستثمرة بعين الاعتبار فهو يهتم بمتعاملين آخرين كالعمال، النقابات، الجمعيات، الممونين، العملاء ...الخ، وحسب Freeman (1984) "المتعاملون أو الأطراف أصحاب المصلحة هم أولئك الذين يستطيعون التأثير على تحقيق أهداف المؤسسة"[3].

فالمؤسسة التي تدار من أجل القيمة والتي تركز بشكل أساسي على خلق القيمة للمساهمين لا يمكنها أن تتحمل عواقب تجاهل مصالح الأطراف الأخرى من ذوي الاهتمام بالمؤسسة، والذين يتدخلون بصفة أو بأخرى في تحديد أهداف هذه الأخيرة، نتطرق فيما يلي إلى أهمهم:

- **العملاء:** إن مفتاح خلق القيمة والمحافظة عليها في الأجل الطويل هو فهم ما هي المجالات الاستراتيجية للأعمال والاستجابة لحاجات وطلبات العملاء المستهدفين عن طريق توفير المنتجات وتقديم الخدمات لهم بأقل تكلفة ممكنة، ويمكن أن يتحقق ذلك عن طريق معرفة من هم العملاء الذين يتم التوجه إليهم،

[1] Felix Bogliolo, "La Création de Valeur", édition d'organisation, 2éme édition, Paris, France, 2001, PP.44 – 46.
[2] Francois champarnaud, Carine Romey, "création de valeur actionnarial et communication financière ", étude et développement du marché, Paris, France, 2004, P. 45. http:// www.ssrn.com, Consulté le 03/05/2016.
[3] Octave. Jokung Ngeréna, Jean Luc Arrégle, Yves de Rongé, Wolfgang Ulage, "Introduction Au Management de La Valeur", Dunod, Paris, 2001, P. 17.

وأيضا معرفة كيف تصبح الشركة قادرة على الاستجابة لهؤلاء العملاء بتوفير المنتجات وتقديم الخدمات المطلوبة بالجودة والنوعية المطلوبة من خلال فعالية التكلفة، مراحل تشغيل فعالة، إدارة التقنية والنظم عن طريق التركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة، وعلى العاملين ذوي الصلاحيات الكافية[1].

- **العمال**: يؤدي سعي العاملين لتعظيم ثرواتهم إضافة مسؤولية جديدة على إدارة المؤسسة، فالموارد المالية المتاحة لا ينبغي أن تخصص بالكامل لاقتراحات استثمارية تهدف فقط إلى تعظيم ثروات الملاك، بل ينبغي تخصيص جزء منها إلى مجالات تسهم في تعظيم ثروات العاملين كرفع مستوى الأجور والاستثمار في برامج الأمن الصناعي، يضاف إلى ذلك ضرورة مراعاة التعارض المحتمل بين أهداف الملاك وأهداف العاملين ذلك أنه غالبا ما تترك الاستثمارات التي تهدف إلى تعظيم ثروة المساهمين أثارا سلبية على ثروة العمال[2]، نذكر مثالا على ذلك قرار استبدال الآلات القديمة بآلات حديثة والذي قد يترتب عنه الاستغناء عن عدد من العمال بالمؤسسة، لذلك يتوجب على الإدارة العمل على تخصيص جزء من الأرباح لصالح العمال حتى لو ترك ذلك أثرا سلبيا على ثروة المساهمين، إذ أن هذا يسري فقط على المدى القصير، أما في المدى البعيد فيتوقع أن يكون لاهتمام الإدارة بخلق قيمة للعاملين أثرا إيجابيا على أدائهم وبالتالي على أداء المؤسسة.
- **المسؤولية اتجاه المجتمع:** في الواقع لا تستطيع المؤسسات – خاصة الكبيرة منها– أن تتجاهل واجباتها ودورها في المجتمع، لذلك وجب عليها الاهتمام كذلك بخلق قيمة لهذا المتعامل، وهذا لا يعني بالضرورة إلحاق الضرر بالمساهمين، فالمؤسسات التي تقوم بمساهمات كبيرة من أجل المنفعة الاجتماعية تكتسب سمعة جيدة في المجتمع، وبالتالي تستطيع تحقيق أقصى ثروة لمساهميها في الأجل الطويل[3].

من خلال ما سبق تتضح المسؤولية الملقاة على عاتق المدير الناجح والتي تقتضي تحقيق الانسجام بين مصالح حملة الأسهم Shareholder وأصحاب المنفعة الآخرين Stakeholder لضمان نمو واستمرارية المؤسسة، لكن السؤال الذي يطرح نفسه هو كيف يتحقق ذلك؟

في هذا الشأن هناك من يرى أن التطبيق السليم للمقاييس أو المعايير والأساليب الفعالة والتي تؤدي إلى خلق قيمة لحملة الأسهم كفيل لوحده بخلق قيمة لأصحاب المنفعة الآخرين، وهناك من يرى أن اعتماد النموذج الشامل لخلق القيمة يعتبر حلا مناسبا للسؤال المطروح إذ يقتضي هذا النموذج تحديد الوظائف الخاصة بكل متعامل مع المؤسسة سواء كان داخلها أو خارجها، ثم يقوم المدير بعدها بإدماج الموظفين في

---

[1] جولي مابرلي، مرجع سابق، ص.24.

[2] منير إبراهيم الهندي، "الفكر الحديث في مجال الاستثمار"، منشأة المعارف، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 1999، ص.32.

[3] فرد ويستون ويوجين بريجهام، تعريب عدنان داغستان وعبد الفتاح السيد النعماني، "التمويل الإداري"، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص.33.

عملية خلق القيمة[1]، ولكن أغلب الباحثين في هذا المجال يجمعون على أن هدف خلق قيمة للمساهمين هو الهدف الشرعي للمؤسسة، حقا قد يبدو وجود تعارض في المدى القصير بين هدف المساهمين وأهداف الأطراف الأخرى، إلا أن هذا التعارض سرعان ما يتحول إلى توافق في المصالح في الأجل الطويل.

المطلب الثالث: المقاييس المالية الحديثة (مقاييس خلق القيمة)

إن خصوصية المقاييس التي تتبنى خلق القيمة تتمثل في أنها تدمج تكلفة الأموال وهذه الأخيرة لا تأخذ بها مقاييس التقييم التقليدية، وهي تصنف وفقا لعدة معايير إلا أننا سوف نعتمد على نماذج التقييم المالية التي تعتمد على القياس الكمي للأداء لمعرفة قدرة المؤسسة على خلق القيمة من عدمها، وهناك في هذا الصدد العديد من المقاييس إلا أننا سنقتصر على عرض الأكثر استخداما وشيوعا كمؤشري القيمة الاقتصادية المضافة EVA وعائد التدفق النقدي على الاستثمار CFRO من جهة، ومؤشري العائد الإجمالي للسهم TSR والقيمة السوقية المضافة MVA من جهة أُخرى، فالمؤشرين الأوليين يعتبران أداتين لقياس خلق القيمة من وجهة النظر الداخلية عكس المؤشرين الأخيرين الذين يستعملان من وجهة النظر الخارجية.

1. مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)

تمثل القيمة الاقتصادية المضافة EVA أكثر مداخل قياس القيمة وتقييم الأداء شيوعا لدى المؤسسات، ذلك أنها مبنية على فكرة أن المؤسسات ينبغي لها أن تحتوي على كل من تكلفة التشغيل وتكلفة رأس المال، وتتمثل الفكرة الأساسية لهذا المؤشر في الاعتماد على الربح الاقتصادي وليس الربح المحاسبي، إذ تتحرك قيمة المؤسسة صعودا وهبوطا تبعا للربح الاقتصادي الذي حققته.

استنادا إلى مفهوم الدخل المتبقي، قام الاقتصاديان الأمريكيان Stern & Stewart بتطوير مؤشر EVA سنة 1991، حيث عرفاه بأنه "الفرق بين نتيجة الاستغلال بعد الضريبة NOPAT وتكلفة الأموال المستثمرة"[2]، أو هو الفرق بين معدل المردودية على الأموال المستثمرة والتكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال مضروبة في مبلغ الأموال المستثمرة، ويكمن الفرق بين مفهوم الدخل المتبقي وEVA في الغرض من الاستعمال، حيث استعمل الأول لخدمة مسيري المؤسسات في سنوات الستينيات من القرن الماضي كأداة لتقييم الأداء الداخلي للمؤسسة ومختلف وحداتها (مؤشر داخلي)، بينما استعمل الثاني لخدمة المساهمين في العقد الأخير من القرن الماضي كأداة اتصال يستعملها المسيرون لتمرير المعلومات للمساهمين حول أداء المؤسسة، يضاف إلى ذلك، أن الربح المتبقي يأخذ في حسابه تكلفة الفرصة الداخلية (المصاريف المالية الداخلية)، بينما تعتمد EVA على مفهوم تكلفة رأس المال[3]،

---

[1] جويل ستيرن وجون شيلي، "تحدي القيمة الاقتصادية المضافة: مقياس أداء الشركة الحقيقي"، منشورات جون وايلي وأبنائه، جريدة القدس، العدد 11947، الكويت، 5 سبتمبر 2006، ص. 33، Http//: www. Araby. Com، تاريخ الاطلاع: 2016/06/18.

[2] Grégory Denglos, "La Création de Valeur: Modèles, Mesure, Diagnostic", Dunod, Paris, France, 2003, P.24.

[3] هواري سويسي، مرجع سبق ذكره، ص.60.

ومعنى هذا أن مؤشر EVA حاول تدارك أوجه القصور في مؤشر الدخل المتبقي وجاء ليمثل وجه التطور والامتداد الطبيعي للأول.

ويمكن توضيح العلاقة بين مؤشر EVA والدخل المتبقي RI كما يلي:[1]

EVA = CFO + FAO + INT – CECDE + ADJ

الدخل قبل الضريبة(NI)

صافي دخل التشغيل بعد الضريبة (NOPAT)

الدخل المتبقي (RI)

القيمة الاقتصادية المضافة EVA

CFO: التدفقات النقدية للاستغلال؛

FAO: العمليات المحاسبية المالية؛

INT: الفائدة؛

CECDE: تكاليف تقدير تكلفة الاقتراض والأموال الخاصة؛

ADJ: تعديلات Stern Stewart & Co على NOPAT ورأس المال المستثمرCI.

لقد طور Stern Stewart مؤشر EVA بأخذهما بعين الاعتبار:[2]

- عنصر عدم التأكد بشأن المستقبل، وهذا يعني أنهما أخذا بعين الاعتبار على الأقل مستوى المخاطر وتركيبة الهيكل المالي؛
- التمييز بين القيمة السوقية والقيمة المحاسبية؛
- الضرائب.

من خلال ما تقدم يمكننا تعريف القيمة الاقتصادية المضافة EVA على أنها الربح الاقتصادي الكلي، بمعنى أنها ليست النتيجة المحاسبية الصافية التقليدية ولكنها الفائض الناتج بعد طرح تكلفة الأموال الإجمالية بما فيها

[1] Cary. Biddle, Robert M. Bowen, James s. Wallace, Op. cit. P.20.
[2] Frédéric L'ordon ,"La création de valeur comme rhétorique et comme pratique", CNRS-CEPRE MAP, Paris, France, 2000, P.132.

تكلفة الأموال الخاصة، القيمة الاقتصادية المضافة EVA إذا، تساوي إذا الفرق بين نتيجة الاستغلال بعد الضريبية (NOPAT) والتكلفة الكلية لمبلغ الأموال المستثمرة[1]، ويتم حسابها من خلال إحدى المعادلتين التاليتين:[2]

$$EVA = NOPAT – (CI \times WACC) \ldots\ldots (1)$$

$$EVA = (ROCI – WACC) \times CI \ldots\ldots\ldots (2)$$

NOPAT: صافي دخل التشغيل بعد الضريبة.

CI: مبلغ الأموال المستثمرة.

WACC: التكلفة المتوسطة المرجحة.

ROCI: معدل المردودية على الأموال المستثمرة.

فالمؤسسة تخلق قيمة خلال فترة الاستغلال إذا كانت مردودية الأموال المستثمرة أكبر من تكلفتها (EVA > 0) وتحطمها في الحالة العكسية (EVA < 0).

يتجلى لنا وبوضوح أن القيمة الاقتصادية المضافة EVA تعتبر مقياسا حقيقيا للأداء الاقتصادي للمؤسسة وهي أيضا استراتيجية لتوليد الأرباح لحاملي الأسهم كما أنها وسيلة لتغيير أولويات المؤسسة وسلوكها من أعلى الهرم إلى أسفله إذا طبقت كما يجب، إذ أنها تحرر قياس أداء المؤسسة من تقلبات مبادئ الحسابات المالية التقليدية وتحقق الانسجام بين مصالح المديرين ومصالح حملة الأسهم، مما يضع حدا لصراع المصالح والذي لطالما كان موجودا منذ عقود طويلة والذي أثر سلبا على المؤسسات[3].

من خلال معادلة حساب القيمة الاقتصادية المضافة EVA تتجلى لنا بوضوح العناصر المكونة لها، وهي:

- **نتيجة التشغيل الصافية بعد الضريبة NOPAT**: يطلق عليها كذلك مصطلح "النتيجة الاقتصادية"، ويقصد بها نتيجة الاستغلال مطروحا منها الضريبة ولكن دون الأخذ في الحسبان التكاليف المالية، ويمكن توضيح كيفية حسابها كما يلي:[4]

$$NOPAT = EBIT (1 – CIT)$$

EBIT: نتيجة الاستغلال قبل الفائدة والضريبة.

CIT: الضرائب على أرباح الشركات.

[1] Frédéric L'ordon ,"La création de valeur comme rhétorique et comme pratique", Op. cit. P.122.
[2] Grégory Denglos, Op. cit. P.24.
[3] جويل سترن وجون شيلي، مرجع سبق ذكره، ص.33.
[4] Félix Bogliolo, Op. cit. P.87.

- **الأموال المستثمرة CI**: وتسمى أيضا "الأصول الاقتصادية"، عموما هناك مدخلين لتقدير الأموال المستثمرة هما:[1]
  - **مدخل الخصوم أو المصادر**: حسب هذا المدخل، يتم حساب الأموال المستثمرة كما يلي:
    الأموال المستثمرة = الأموال الخاصة + الديون المالية
  - **مدخل الأصول أو الاستخدامات**: هو الأسهل والأكثر استعمالا خاصة في مجال التسيير بالقيمة، الأموال المستثمرة حسب هذا المدخل تتمثل في الأصول الثابتة الصافية مضافا إليها احتياجات رأس المال العامل BFRE، كما يلي:
    الأموال المستثمرة = الأصول الثابتة الصافية بعد الإهتلاك + احتياجات رأس المال العامل

- **التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال** WACC: تعرف تكلفة رأس المال بأنها الحد الأدنى للمعدل الذي ينبغي تحقيقه على الاستثمارات الرأسمالية المقترحة، وهي تمثل تكلفة الموارد المستخدمة من طرف المؤسسة في تمويل احتياجاتها التمويلية، إذ يمكن تعريفها على أنها المتوسط الحسابي المرجح لتكاليف مختلف مصادر التمويل[2]، ويمكننا صياغة معادلة التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال كالآتي:[3]

$$WACC = K\frac{s}{D+S} + i\frac{D}{D+s}$$

K : تكلفة الأموال الخاصة.

i: معدل الفائدة على الديون بعد الضريبة (تكلفة القروض).

S: القيمة السوقية للأموال الخاصة.

D: القيمة السوقية للأموال المقترضة.

هذا حسب المعادلة رقم (1)، أما حسب المعادلة رقم (2) فإن العنصر الأساسي المكون لها إلى جانب التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال فهو مردودية الأموال المستثمرة ROCI.

- **مردودية الأموال المستثمرة ROCI**: وهي عبارة عن نسبة نتيجة التشغيل الصافية بعد الضرائب NOPAT إلى الأموال المستثمرة CI، كما يلي:[4]

$$ROCI = \frac{NOPAT}{CI}$$

[1] Félix Bogliolo, Op. cit. P.82.
[2] Robert Cobbaut, « théorie financière », Economica, Paris, France, 4ème édition, 1997, P.373.
[3] Pierre Conso, Farouk Hemici, Op. cit. P.53.
[4] Grégory Denglos, Op. cit. P.26.

إن حساب مردودية الأموال المستثمرة الحقيقية للمؤسسة يتطلب القيام بتعديلات كثيرة على كل من الأموال المستثمرة CI وصافي نتيجة التشغيل بعد الضرائب NOPAT، وعموما سواء تعلق الأمر بحساب مؤشر EVA حسب المعادلة رقم (1) – بدلالة NOPAT– أو حسب المعادلة رقم (2) –بدلالة ROCI– فإنه يجب إجراء عدة تعديلات على المعطيات المحاسبية لإزالة التشوهات المحاسبية والتوصل إلى القيمة الاقتصادية المضافة EVA للمؤسسة.

2. مؤشر عائد التدفق النقدي على الاستثمار (CFROI)

طور هذا المؤشر من طرف Murrin & Koller, Copeland التابعين لمكتب الاستشارات McKinsey سنة 1990، وهو عبارة عن معدل المردودية المحقق من كل استثمارات المؤسسة[1]، يقوم هذا المؤشر على تعديل البنود التي من شأنها التأثير على القيمة مستقبلا، ذلك أنه يأخذ بعين الاعتبار أثر التضخم[2].

يحسب مؤشر CFROI كنسبة دخل العمليات من التدفقات النقدية للاستغلال CFE المعدلة بالتكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال WACC إلى مجموع الأموال المستثمرة CE، وذلك كما يلي:[3]

$$CFROI = \frac{CFE(1+WACC)}{CE}$$

يعتبر مؤشر CFROI الوجه الثاني لمعدل العائد الداخلي والذي يستعمل في مجال تقييم المشاريع الاستثمارية، ذلك بأنه يعرف على أنه المعدل الذي يساوي ما بين التدفقات النقدية المستقبلية للاستغلال CFE ومجموع الأموال المستثمرة CE، بحيث يكون هذين الأخيرين معدلين بطريقة تعكس آثار التضخم.

إن حساب مؤشر CFROI كقيمة لا يعطي أي مدلول اقتصادي، بل يجب مقارنته بالتكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال WACC وذلك أن المؤسسة تخلق القيمة إذا ما فاق مؤشر CFROI هذه الأخيرة، أما إذا حدث العكس فالمؤسسة تكون قد هدمت القيمة.

إن ضرب هذا الفرق (CFROI -WACC) في مجموع الأموال المستثمرة CE سيعطينا تقدير للمردودية الاقتصادية EP[4]، وذلك كما يلي:

$$EP = (CFROI - WACC) \times CE$$

من المزايا الناجمة كذلك عن استخدام مؤشر CFROI أنه يمكن من تتبع اتجاهات المؤسسة في الأجل الطويل، فمن خلال التمثيل البياني لعائد التدفق النقدي على الاستثمار تكتسب المؤسسات خبرة كبيرة في تحديد الفترات

[1] Grégory Denglos, Op. cit. p.27.
[2] A. Black, P.Wright, G.Bachman. "gestion de la valeur actionnariale: levier de la création de richesse", Dunod, Paris, France, 1999,P.71.
[3] Grégory Denglos, Op. cit. P.27
[4] Ibid. P.28.

الزمنية التي تمثل مرحلة نضوج في حياة المؤسسة، والفترات الأخرى التي تتصف فيها المؤسسة بتباطؤ معدلات النمو[1]، ويمكن القول أن مؤشر عائد التدفق النقدي على الاستثمار CFROI يعد من الأدوات الأكثر شيوعا في تحديد قيمة المؤسسة، فغالبا ما تستعمله المؤسسات في استراتيجيات الهيمنة على مؤسسة أخرى مستهدفة.

3. العائد الإجمالي للسهم (TSR)

يستعمل لقياس خلق القيمة من وجهة النظر الخارجية، حيث يبين ما تستطيع المؤسسة المسعرة في البورصة تحقيقه لمساهميها في فترة معينة[2]، إذ يعتبر بمثابة معدل للمردودية التي يتحصل عليها المساهمين، وهو يعطى بالعلاقة الآتية:

$$TSR = \frac{D1}{P0} + g$$

D1: الأرباح الموزعة خلال الفترة.

P0: سعر السهم في بداية الفترة.

g: معدل نمو الأرباح الموزعة.

إن مقارنة معدل العائد المحقق من طرف المساهمين (TSR) مع التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال WACC يمكننا من تحديد إذا ما استطاعت المؤسسة خلق قيمة أم لا، فإذا كان:

TSR – WACC >0 : هناك خلق للقيمة.

TSR – WACC < 0 : هناك هدم للقيمة.

TSR – WACC = 0 : ليس هناك لا خلق ولا هدم للقيمة.

4. مؤشر القيمة السوقية المضافة (MVA)

يعتبر مؤشر MVA أداة خارجية لقياس خلق القيمة في المؤسسة شأنها في ذلك شأن مؤشر TSR، فهي تمثل الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة وتكلفة أموالها المستثمرة[3]، كما يلي:

MVA = القيمة السوقية للمؤسسة – تكلفة الأموال المستثمرة

إن تحليل مؤشر MVA يمكّن من الحكم على إدارة المؤسسة من حيث قدرتها على خلق قيمة على المدى البعيد من عدمها، فإذا كان هذا المؤشر موجبا فهذا يعني أن السوق يتوقع أن تكون للمؤسسة مردودية أعلى من

[1] محمد صالح الحناوي وجلال ابراهيم العبد، "الإدارة المالية: مدخل القيمة واتخاذ القرار"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002، ص.510.

[2] C. Hoarau, R. Teller, "Création de valeur et management de l'entreprise", édition Vuibert, Paris, France, 2001, P.32.

[3] Octave Jokung-Nguéna, Jean-luc Arrégle, Yves de Rongé, Wolfgang Ulaga, OP.cit, P.155.

تكلفة الأموال، وبالتالي قدرة المؤسسة على خلق قيمة، أما إذا كان هذا المؤشر سالبا فالسوق يتوقع أن تكون مردودية الأموال المستثمرة غير كافية لمواجهة تكلفة رأس المال.

هناك عدة طرق لاحتساب القيمة السوقية المضافة، واختلاف الطرق يعتمد على الافتراضات المعتمدة في قياسها، كما أن اختيار الطريقة المناسبة يعتمد بشكل أساسي على أهداف المستثمرين ومحللي الأوراق المالية.

- **طريقة صافي حقوق المالكين**[1]: تستند هذه الطريقة على افتراض ثبات القيمة السوقية للديون طويلة الأجل وتكون مساوية لقيمتها الدفترية، وعليه فان MVA تكون مساوية إلى الفرق بين القيمة السوقية لأسهم المؤسسة والقيمة الدفترية لحقوق المالكين، كما يلي:

$$MVA=MVE-BVE$$

MVA: القيمة السوقية المضافة؛

MVE: القيمة السوقية للأسهم؛

BVE: القيمة الدفترية لحقوق المالكين كما تظهر في الميزانية المالية للمؤسسة.

وطبقا لهذه الصيغة فان MVA الموجبة تعني أن المؤسسة تخلق قيمة وتساعد على زيادة ثروة المساهمين، وبالتالي زيادة قيمة رأس المال المستثمر في حين MVA السالبة تعني فشل المؤسسة في زيادة ثروة المساهمين وبالتالي سوف تنخفض قيمة رأس المال المستثمر.

- **طريقة خصم القيمة الاقتصادية المضافة المتوقعة:** من الحقائق العلمية في أدبيات الفكر المالي المعاصر، أن المؤسسة تحقق زيادة في ثروة المساهمين عندما يكون معدل العائد المتحقق اكبر من كلفة رأس المال، أي أن المؤسسة التي يباع سهمها في السوق بعلاوة يكون لها قيمة سوقية مضافة موجبة، والعكس صحيح، وطبقا لهذا المفهوم فان المؤسسة التي لها قيمة اقتصادية مضافة موجبة يكون لها قيمة سوقية مضافة موجبة والعكس أيضا صحيح، لذلك ووفقا لهذه العلاقة فان القيمة السوقية المضافة هي القيمة الحالية للقيمة الاقتصادية المضافة (EVA) للمؤسسة والمتوقعة مستقبلا، بمعنى آخر وبموجب هذه الطريقة فانه يتم خصم التدفق النقدي المتحقق من القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) بمعدل خصم مساويا إلى المتوسط الموزون لتكلفة رأس المال[2]، كالآتي:[3]

$$MVA=\sum_{t=1}^{n}\frac{EVA}{(1+WACC)^{t}}$$

[1] عدنان تاية النعيمي ،ارشد فؤاد التميمي، "التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص.146.

[2] المرجع نفسه، ص.148.

[3] المرجع نفسه.

حيث يعتبر مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة EVA مؤشرا لقياس الأداء خلال فترة مالية واحدة أو من فترة لأخرى، في حين يمكن النظر إلى مؤشر القيمة السوقية المضافة MVA على أنه يمثل القيمة الحالية لكل القيم المستقبلية لمؤشر القيمة الاقتصادية المضافة EVA.[1]

إن تحليل مؤشر MVA يمكّن من الحكم على إدارة المؤسسة من حيث قدرتها على خلق قيمة على المدى البعيد من عدمها، فإذا كان هذا المؤشر موجبا فهذا يعني أن السوق يتوقع أن تكون للمؤسسة مردودية أعلى من تكلفة الأموال، وبالتالي قدرة المؤسسة على خلق قيمة، أما إذا كان هذا المؤشر سالبا فالسوق يتوقع أن تكون مردودية الأموال المستثمرة غير كافية لمواجهة تكلفة رأس المال.

والجدير بالذكر أن مؤشر MVA يقوم على افتراضين أساسيين يتوجب توفرهما معا وإلا ترتب عن ذلك عدم إمكانية استخدامه أو الإخلال بمصداقيته، وهما:[2]

- للمؤسسة أسهم عادية متداولة في السوق، ولها بالتالي قيمة سوقية؛
- السوق الذي تتداول فيه تلك الأسهم هو سوق كفء، بمعنى أن أسعار الأوراق المالية المتداولة فيه تعكس الأداء المستقبلي للمؤسسة.

أخيرا تجدر الاشارة إلى أن الفكرة الرئيسية التي تجمع بين مختلف مقاييس خلق القيمة هي أن تحقيق القيمة للمساهم يتم فقط عندما يحصل فارق إيجابي بين هامش الربح و تكلفة رأس المال، والفائدة المرجوة من كل مقياس تتمثل في استخدامه كمعيار لقياس الأداء وفق وجهة نظر خلفية وكذا وفق وجهة نظر مستقبلية من أجل قياس خلق القيمة للمساهم.

[1] Grégory Denglos, Op. cit. P.24.

[2] منير ابراهيم الهندي، "الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر"، المكتب العربي الحديث، الطبعة الرابعة، الاسكندرية، مصر، 1999، ص.20.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الاستراتيجي في ظل بيئة الأعمال الحديثة

لا شك أن مؤسسات الأعمال في الوقت الحالي تعمل في ظل بيئة ديناميكية سريعة التغير، وقد كان لهذه التغيرات أثر بالغ على هذه المؤسسات بشكل عام وعلى نظام تقييم الأداء بشكل خاص، حيث أوضحت هذه التغيرات والتطورات عدم ملاءمة وفعالية أنظمة تقييم الأداء التقليدية في تحقيق الدور المطلوب منها خصوصا في ظل تبني مؤسسات الأعمال لاستراتيجيات تنافسية تجعلها قادرة على البقاء والاستمرار.

وللاستفاضة في الشرح أكثر، سنتطرق فيما يلي إلى:

- **المطلب الأول:** خصائص بيئة الأعمال الحديثة؛
- **المطلب الثاني:** أثر بيئة الأعمال الحديثة على نظم تقييم الأداء والحاجة إلى تطويرها؛
- **المطلب الثالث:** الخصائص الواجب توافرها في مقاييس الأداء في ظل مستجدات بيئة الأعال الحديثة.

"اكتشفنا عالما جديدا يتميّز ببيئة تنظيمية أفضل وعولمة أكبر، وبالطبع فإنه ينطوي على المزيد من المخاطر والتطوّرات التقنية الضخمة، ويجب أن تكون مهنة المحاسبة سبّاقة في جميع المجالات، وأن يكون محترفوها متدربين وفق أعلى المعايير الخاصة بالقطاع، وأن يتمتعوا بنظرة تتجاوز على الأرقام بعقلية ذات توجه عالمي".

Helene Brand

المطلب الأول: خصائص بيئة الأعمال الحديثة

تشمل بيئة الأعمال كل الأنشطة المتعلقة بالإنتاج، التجارة، الأعمال المصرفية، التأمين، التمويل، الطاقة، التعبئة والتغليف والعديد من الأنشطة الأخرى ذات الصلة، ونشير في البداية إلى أن هناك تعريفات عدة لبيئة الأعمال، فقد عرفها Bayard Wheeler بأنها "كل العوامل الخارجية للمؤسسات والصناعات والتي تؤثر على تنظيمها ونشاطها"[1]، كما تعرف بأنها "تشمل كل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على عمليات المؤسسة، وهي تتضمن نقاط القوة، نقاط الضعف، توجهات المؤسسة، طبيعة الاقتصاد، العوامل الثقافية والاجتماعية، العوامل الطبيعية، العملاء والموردين، الاتجاهات العالمية العابرة للحدود، التطورات التكنولوجية والقوانين الحكومية"[2]، ويمكننا تعريفها بأنها تمثل كل القوى ذات التأثير الفعال على المؤسسة وأدائها.

تتسم بيئة الأعمال الحديثة بمجموعة من الملامح والسمات جعلتها تختلف عن أي بيئة أعمال سادت في فترة زمنية مضت، ولعل أهم ما يمكن قوله عن هذه البيئة اليوم أنها تشهد تغيرات سريعة ومتنوعة شملت كل المجالات والجوانب، وفيما يلي محاولة لتلخيص أهم الملامح والخصائص التي تحدد شكل بيئة الأعمال الحالية:

1. المنافسة العالمية

تحدث المنافسة العالمية عندما يكون العملاء مستعدين للتعامل مع موردين أجانب إلى جانب الموردين المحلين، وعندما تتوافر لدى المنتجين الرغبة والقدرة معا على التوريد للأسواق الخارجية إلى جانب الأسواق الداخلية، وقد نتج عن هذه المنافسة اكتساب قطاعات كانت محمية من القوى التنافسية صفة المنافسة الشديدة[3]، وما زادة حدة المنافسة العالمية البدء في تطبيق قرارات المؤسسة العالمية للتجارة التي أزالت الحواجز بين الأسواق وحصرت قيود الحماية للمنتجين، فتحول العالم إلى سوق مفتوحة تتنافس فيه السلع والمنتوجات بشدة[4].

إن زيادة المنافسة العالمية سوف تؤثر على النظم المحاسبية الأمر الذي يحتم ضرورة تكيف وتطوير المحاسبة بصفة عامة والمحاسبة الإدارية بصفة خاصة بما يتلاءم مع التغيرات في البيئة المعاصرة حيث يتطلب ذلك معلومات أكثر دقة ومصداقية وشمولية بما يتماشى مع احتياجات المستفيدين من المعلومات، الأمر الذي يتطلب تطوير وتعديل في نوعية وطبيعة المعلومات التي ينتجها النظام المحاسبي بصفة عامة ونظام المحاسبة الإدارية بصفة خاصة حيث لم يعد مطلوب من نظام المحاسبة الإدارية توفير معلومات ملائمة للأغراض الداخلية فقط وإنما سيصبح مطلوب منه توفير معلومات ملائمة للأغراض الداخلية والخارجية وبما تتطلبه وتحتاج إليه عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في ظل العولمة، وهذا لن يحدث إلا بالتعديل والتطوير في أدوات وأساليب المحاسبة الإدارية.

---

[1] P.Manoj Babu, "Business Environment", PP. 1-2. http://www.bitsvizagmba.com, consulted on 07/18/2016.

[2] Ibid. P.2.

[3] فليب سادلر، ترجمة علا أحمد إصلاح، "الإدارة الاستراتيجية"، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص.303.

[4] حسين بلعجوز، "تطور بيئة الأعمال الحديثة وتأثيرها على محاسبة التسيير"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد الخامس، الجزائر، 2011، ص.194.

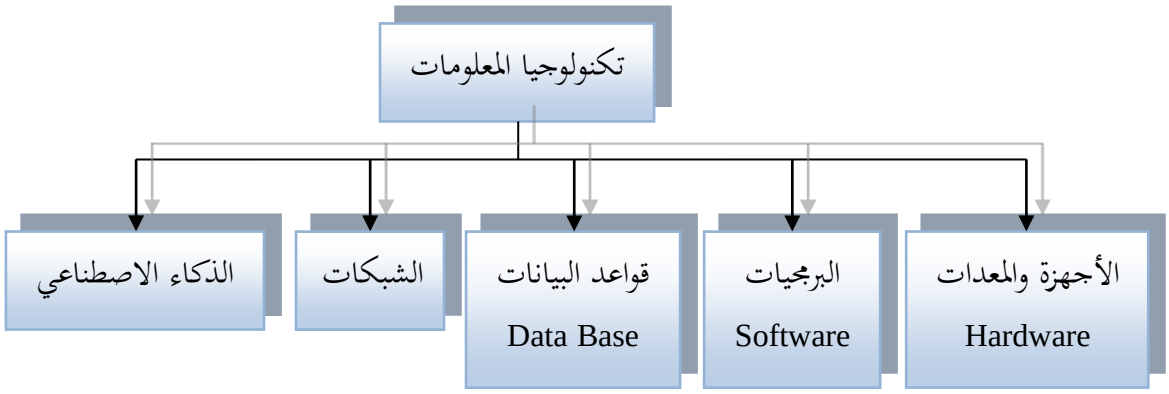
2. تكنولوجيا المعلومات

تعتبر اليوم تكنولوجيا المعلومات من أهم التحديات التي تطرح نفسها بقوة في مجال إدارة الأعمال نظرا للأهمية البالغة التي تكتسيها فهي تعد سلاحا استراتيجيا يساعد في بناء وتعزيز استراتيجية المؤسسة من خلال توفير البيانات والمعلومات من داخل وخارج المؤسسة، بما يساعدها في دعم علاقتها مع الزبائن والموردين والمؤسسات الأخرى.[1]

وتكنولوجيا المعلومات تعرف بأنها الجانب التكنولوجي لنظم المعلومات الذي يتضمن الأجهزة والبرمجيات والشبكات وقواعد البيانات وتقنيات المعالجة الأخرى.[2]

من خلال هذه التعريف نلاحظ أن تكنولوجيا المعلومات تتكون من عدة أجزاء يمكن إبرازها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1.2): مكونات تكنولوجيا المعلومات



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: عبد الله غانم، محمد قريشي، "دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد العاشر، الجزائر، ديسمبر 2011.

إن ظهور تكنولوجيا المعلومات أدى إلى خلق تحديات جديدة للمؤسسة تتلخص بالآتي:[3]

- ظهور منافسين لا ينتمون الى القطاع نفسه؛
- ظهور الوسطاء غير المعروفين؛

[1] عبد الله غانم، محمد قريشي، "دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد العاشر، الجزائر، ديسمبر 2011، ص.139.

[2] سهام كردودي، "استخدام تكنولوجيا المعلومات كمدخل لتحسين عملية المراجعة التحليلية في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 17، الجزائر، جوان 2015، ص.163.

[3] زياد هاشم يحيى، قاسم محسن الحبيطي، "تأثير التطورات التكنولوجية والبيئية على المحاسبة الادارية في القرن الحادي والعشرين"، ص.7، متوفر على: www.elbassair.net، تاريخ الاطلاع: 2016/08/02.

- ظهور تحالفات استراتيجية؛
- تغير حجم السوق؛
- أصبح الدفع الكترونيا.

ويلاحظ أن التوجه نحو الصناعة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية يتوقع له أن يزداد أكثر فأكثر، مما يعني زيادة الحاجة إلى البيانات والمعلومات التي يجب أن يوفرها نظام المحاسبة الإدارية بوصفه النظام الشامل للمعلومات في المؤسسة واللازمة للأغراض الآتية:[1]

- التنبؤ بالأحداث المستقبلية ضمن المدى القصير والطويل الأجل؛
- أسواق المنافسين والمنتجات التي يتعاملون بها حاليا والمتوقع التعامل بها مستقبلا في ظل التغيرات المتوقعة؛
- إمكانية تغير أذواق المستهلكين وكيفية الوفاء باحتياجاتهم في ضوء شروط الميزة التنافسية؛
- قرارات الإنتاج للطلبيات الخاصة والصغيرة الحجم وتأثيراتها على ربحية المؤسسة وأهدافها الأخرى؛
- اتخاذ القرارات المباشرة بما يتعلق بعمليات البيع والشراء في ضوء مختلف الاحتمالات المتعلقة بظروف المؤسسة وقدرتها على تنفيذ تلك القرارات.

3. تكنولوجيا التصنيع

إن أهم التغيرات الحديثة في البيئة الادارية هي ظهور تكنولوجيا التصنيع والتي تتمثل في الأساليب الادارية الحديثة، ومن أهمها:

1.3. أسلوب إدارة الجودة الشاملة (TQM)

تعتبر ادارة الجودة الشاملة في الوقت الحالي أسلوب إداري حديث لما حققت المؤسسات من نجاحات كبيرة إثر تطبيق هذا الأسلوب خاصة في كل من اليابان، والولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا وفرنسا[2]، وقد وردت العديد من التعاريف لهذا المفهوم فلقد عرفها Edwards Deming على أنها "فلسفة إدارية تقوم على أساس إرضاء العميل وتحقيق احتياجاته وتوقعاته حاضرا ومستقبلا"[3].

أما Joseph R. Jablanski فعرفها على أنها "شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من العاملين والإدارة بهدف تحسن الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر من خلال فرق العمل"[4].

---

[1] زياد هاشم يحيى، قاسم محسن الحبيطي، مرجع سبق ذكره، ص ص.7-8.

[2] ناصر أمين أحمد على، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعيا"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر، العدد 28، المجلد الرابع، الجزائر، 2013، ص ص.114- 115.

[3] عبد الله بن على التمام، "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكليات التقنية بمنطقة المدينة المنورة"، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد 167، المملكة السعودية العربية، 2014، ص.440.

[4] الشريف بوفاسة، "إدارة الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة الاقتصادية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 15، الجزائر، جوان 2014، ص.238.

في حين عرفها Stephen Hawking وRonald Brand سنة 1993 من خلال ما يلي:[1]

- **الإدارة:** وتعني التطوير والمحافظة، من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر؛
- **الجودة:** وتعني الوفاء بمتطلبات المستفيد؛
- **الشاملة:** وتتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة، في أي مظهر من المظاهر بدءا من التعرف على احتياجات المستفيد، وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راضيا عن المنتج أو الخدمات المقدمة له.

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها "أسلوب إداري يهدف إلى الوفاء بمتطلبات العميل من خلال التحسن المستمر للجودة وزيادة الإنتاجية وبإشراك كافة القوى العاملة في المؤسسة".

وتطبيق هذا الأسلوب يحقق للمؤسسة عدة مزايا أهمها تحسين واستمرارية الأداء الاستراتيجي للمؤسسة كما سبق وأن تطرقنا إليه في الفصل الأول من هذا البحث.

2.3. أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد JIT

يعد نظام الإنتاج في الوقت المحدد (Just – In – Time) فلسفة حديثة، برزت الفكرة الأساسية لها في الصناعة اليابانية من شركة (Toyota Motor) ويعرف نظام JIT بأنه "مدخل شامل لتحسين الإنتاجية الكلية وإزالة الضياع واتخاذ الإجراءات الوقائية للإنتاج بتكلفة منخفضة، مع تسليم الأجزاء الضرورية بالكمية والجودة المطلوبة، وفي الوقت المحدد".[2]

ويعرف بأنه "نظام يكون العمل فيه مسحوبا بالطلب من العميل مرورا بعمليات الصنع ثم إلى طلب المواد الأولية من عند المورد وبالكميات والآجال المطلوب دون ظهور أي شكل من الضياع (المخزون، الوقت، الإجراءات، وغيرها)".[3]

كما يعرف بأنه "نظام تكاليف المخزون في الوقت المناسب الذي يعمل على استلام الموارد اليوم واستخدامها غدا، وذلك من خلال ضبط توقيت استلام المواد عند البدء في استخدامها للإنتاج، وضبط توقيت الانتهاء منها على وقت تسليم أو شحن التام".[4]

---

[1] نعيم إبراهيم الظاهر، "أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها"، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2010، ص ص.457- 458.

[2] إيمان صالح بن عبد الفتاح، "الأساليب الإلكترونية في التخطيط والرقابة على المخزون"، ملتقى الاتجاهات الحديثة في إدارة المخازن والمشتريات ورشة عمل الشراء الإلكتروني، القاهرة، مصر، 2- 6 ديسمبر 2007، ص ص.22- 24.

[3] مفيدة بحياوي، مرفق عبد القادر، "مؤشرات الأداء لنظام الإنتاج في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص.88.

[4] نويلي نجلاء، "استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية،" أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص.117.

من خلال ما تقدم يمكن تعريف نظام JIT بأنه "نظام إنتاجي يقوم على أساس تخفيض الضياع والإنتاج المسحوب بطلب العميل من خلال الموافقة بين وقت شراء المواد الأولية مع وقت استخدامها في الإنتاج وكذلك موافقة وقت الانتهاء من الإنتاج مع وقت شحنه للزبون مع ضمان جودة المنتجات المسلمة".

إن تطبيق أسلوب التصنيع في الوقت المناسب يحقق المزايا التالية:[1]

- تخفيض حجم مخزون المواد الأولية والإنتاج التام لأقل حد ممكن وكمية الأموال المستثمرة فيه والأماكن اللازمة لوضع كميات المخزون الكبيرة؛

تخفيض نقل ومناولة المخزون؛

- زيادة الإيرادات من المبيعات نتيجة لسرعة استجابة العملاء؛
- تخفيض عدد موردي المواد الخام، حيث تتفق المؤسسة مع موردين ذوا السمعة الطيبة والموثوق بهم على توريد المواد الأولية لها في الوقت المحدد من قبلها؛
- إعادة تنظيم خطوط الإنتاج بحيث يتم تجميع الآلات اللازمة لإتمام العملية الإنتاجية في عدة مجموعات تقوم كل مجموعة بإنتاج نوع معين كل نوع على حدي.

وبالتالي فان نظام الانتاج الفوري يهدف الى تدعيم وتقوية المركز التنافسي للمؤسسة عن طريق رفع مستوى الجودة وخفض التكلفة وزيادة المرونة وسرعة الاستجابة للمتغيرات السوقية.

3.3. أسلوب التحسين المستمر

تعود جذور ظهور أسلوب التحسين المستمر الى اليابان إذ اعتمد من قبل بعض المؤسسات الصناعية لغرض تحقيق التخفيض المستمر في تكاليف الإنتاج وتحقيق الميزة التنافسية، ومن بين المؤسسات الصناعية التي اعتمدت على التحسين المستمر الى جانب تقنية التكلفة المستهدفة مؤسسة توشيبا عام 1946م ومؤسسة تويوتا عام 1951م وذلك للحفاظ على قوة الموقع التنافسي للمؤسسة وتعدد التعاريف المقدمة لمفهوم التحسن المستمر:[2]

إذ عرف Kaplan& Atkinson التحسين المستمر بأنه "تلك التقنية التي توجه أنظار الإدارة العليا للتفكير في الكيفية التي يمكن من خلالها تحفيز المدراء والعاملين لديها في جميع مستوياتها باتجاه إيجاد طرق لتخفيض التكاليف للمنتج أو الخدمة".

[1] زعرور نعيمة، "الأساليب المثلى لترشيد تكاليف الخدمات العامة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص.121.

[2] مهند عبد الرحمان، رشا عدنان أحمد، "أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، العراق، 2013، ص.231.

في حين عرفه Weetman بأنه "عملية إحداث تحسينات على المدى القصير في مفردات صغيرة متكررة الحدوث قياسا بأحداث تغيرات أساسية كبيرة على المدى البعيد من خلال تخفيض التكاليف المتغيرة بمعدلات معينة".

أما Mclancy فعرف التحسين المستمر بأنه "طريقة لإجراء التحسينات بشكل مستمر في مفردات التكاليف من خلال دراسة مراحل تصنيع المنتج بالشكل الذي ينعكس على تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة أو الخدمة المقدمة".

من خلال ما تقدم يمكن تعريف التحسن المستمر بأنه "أسلوب إداري يهدف إلى تحفيز المدراء والعمال من أجل إجراء تحسينات مستمرة على مختلف مراحل تصنيع المنتج بهدف تخفيض تكلفة الإنتاج".

وإن تطبيق هذا الأسلوب يحقق ميزتين أساسيتين هما:[1]

- وجهة النظر الإدارية لمعايير أداء المؤسسة: فبموجب أسلوب التحسين المستمر تنظر إدارة المؤسسة إلى مستوى الأداء بأنه سيتحدد بشكل مستمر ويرتقي بشكل متزايد؛
- طريقة النظر إلى إسهام القوة العاملة وأثرها: إن شمول العاملين وجهود الفريق في المؤسسات الناجحة هي مفتاح التحسين، أي اعتماد أسلوب التحسين المستمر على نشر ثقافة التحسينات الصغيرة المستمرة التعاونية بين أفراد المؤسسة جميعهم.

4.3. نظم التصنيع المرنة (FMS)

نظام التصنيع المرن هو عبارة عن نظام متكامل يتكون من مجموعة من العمليات الصناعية التي يتم ترجمتها آليا، وتنفذ هذه العمليات بواسطة مجموعة من الآلات يتم التحكم فيها بواسطة الحاسب الآلي، بالإضافة إلى استخدام مجموعة من التجهيزات والمعدات الآلية لنقل المواد والأجزاء بين العمليات الصناعية[2].

من خلال التعريف السابق يمكن تحديد المكونات الرئيسية لنظم التصنيع المرنة، وهي كما يلي:[3]

- مجموعة من الآلات على درجة عالية من المرونة في التشغيل؛
- نظام آلي لمناولة المواد؛
- نظام رقابة وتوجيه من خلال الحاسب الآلي.

---

[1] زعرور نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص.133.

[2] المهدي مفتاح السريتي، "مدى إمكانية استخدام مؤشرات الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي"، مجلة الجامعة، العدد 15، المجلد الثالث، ليبيا، 2013، ص.191.

[3] محمد مفتاح الطرلي، "مدى تأثير التغيرات في بيئة الأعمال الحديثة في أنظمة التكاليف الحالية"، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، الجامعة الأسمرية الاسلامية، العدد الثالث، ليبيا، 2014، ص.260.

وتسعى هذه النظم إلى تطوير وتحسين أساليب وطرق أداء عمليات التصنيع من خلال زيادة تدفق المعلومات بصورة فورية وتخفيض أوقات التصنيع وتخفيض العمالة، مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الأعطال وتقليل زمن بدء التشغيل، وبالتالي تحقيق المرونة في تحديد التكلفة باتجاه التخفيض[1].

ويتفرع من هذا النظام نظم التصنيع المتكاملة مع الحاسب الآلي (CIM) والتي تمثل قمة التكنولوجيا المستخدمة في التصنيع، وهي عبارة عن شبكة متكاملة ومترابطة من الحاسبات الآلية والآلات اللازمة لتنفيذ العمليات الإنتاجية، ومن ثم يكون هناك ارتباط كامل بين كافة العمليات الإنتاجية بالمؤسسة الصناعية من خلال أجهزة الحاسب، فضلا عن الارتباط القائم بين كل عمليات تصميم المنتج وهندسة التصنيع وتخطيط العمليات الإنتاجية بالمصنع، ويقوم نظام التصنيع المتكامل مع الحاسب الآلي بربط المجموعات الآلية المختلفة في المصنع في نظام واحد متكامل بهدف الوصول بالأداء إلى المستوى الأمثل بالنسبة للمصنع ككل[2].

من خلال ما تقدم يمكننا استخلاص مقارنة بين بيئة الأعمال التقليدية وبيئة الأعمال الحديثة وذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم(1.2): المقارنة بين بيئة الأعمال التقليدية وبيئة الأعمال الحديثة

وجه المقارنة	بيئة الأعمال التقليدية	بيئة الأعمال الحديثة
درجة التغير	اتسمت بالسكون والاستقرار	تتصف بالحركة الشديدة والتغيرات السريعة
عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات	أسهل نسبيا	أكثر صعوبة وأشد تعقيدا
العملاء	لديهم انتماء وولاء نحو السلع التي يستخدمونها، كما أن المعلومات المتاحة عن هذه السلع قليلة، وبالتالي كانت متطلبات العملاء محدودة وتفضيلاتهم معروفة مما جعل من السهل نسبيا التنبؤ بمتطلبات العملاء والوفاء بها.	اختلفت وتنوعت متطلبات العملاء من السلع وزادت توقعاتهم المستقبلية لما يجب أن تكون عليه هذه السلع في المستقبل، كما أصبح من الصعب التنبؤ باحتياجاتهم وبالتالي من الصعب المحافظة عليهم.
المنتجات	محدودة العدد وقليلة التنوع وتتصف بدورة حياة أطول والانتاج بكميات كبيرة لتيقن المؤسسة بأن منتجها مطلوبا في السوق.	زاد عددها وتنوعت لتتمكن من كسب رضا العميل، وزادت ضرورة الابتكار والتجديد في المنتجات للمحافظة على العملاء، كما أصبحت

[1] فؤاد أحمد محمد العفيري، "مدخل متكامل لإدارة التكاليف في ظل المنافسة في الشركات الصناعية"، الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك فهد، 18- 19 ماي 2010، ص.17.

[2] محمد مفتاح الطرلي، مرجع سبق ذكره، ص ص.260-261.

		دورة حياة المنتجات غاية في القصر، وأصبح الإنتاج بكميات صغيرة لتلبية الطلب الحالي في السوق خوفا من سرعة التقادم.
الأسواق	يغلب عليها الطابع المحلي، صغر الحجم، التخصص في سلع معينة، سهولة تحديد السلع المعروضة والكميات المطلوبة، وكثرة القوانين السيادية.	عالمية، مفتوحة، متنوعة بسبب ثورة الاتصالات وسهولة الانتقال من سوق لآخر، كما اختفت الأسواق الصغيرة المتخصصة وظهرت الأسواق العملاقة التي يتداول فيها أنواع مختلفة من السلع والخدمات، بالإضافة إلى اختفاء المظاهر السيادية من خلال اتفاقيات تحرير التجارة.
المنافسة	أقل شدة نظرا لمحلية المؤسسات المنافسة، والتي تواجه نفس الظروف في البيئة المحلية، وبالتالي كان من الممكن التنبؤ بردود أفعال المنافسين.	أكثر شدة، فإلى جانب المؤسسات المحلية دخلت مؤسسات عالمية تعمل في ظروف بيئية أفضل، تشجيع التجارة العالمية وفتح الأسواق وإلغاء القيود على تبادل السلع مما شجع على تدفق الاستثمارات، هذه الوضعية جعلت المؤسسات التي تستطيع تقديم منتجات جديدة وبأسرع وقت ممكن وبأعلى جودة ممكنة وبأقل تكلفة ممكنة تستمر وتبقى أما غير ذلك فإن المؤسسة ستختفي.
التكنولوجيا	مستقرة وتتطور ببطيء، وقد ساعد ذلك على استقرار عمليات الإنتاج، وتخصص المؤسسات في منتجات معينة لعدم وجود مرونة في عمليات الانتاج تسمح بتطوير المنتجات.	حدثت طفرة تكنولوجية هائلة أدت إلى زيادة المنافسة بين المؤسسات وزيادة المنافسة، وحدثت تطورات في عمليات التصميم والإنتاج والتخزين، كما اتجهت المؤسسات نحو الالتزام بمعايير الجودة أثناء التصميم والإنتاج، وأصبح الربط بين كل العمليات والسيطرة عليها وتوجيهها باستخدام الحاسبات الالكترونية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على "المحاسبة الادارية المتقدمة"، متوفر على repository.rsu.edu.sd ، تاريخ الاطلاع: 2016/09/02.

مما سبق يتضح أن بيئة الأعمال بملامحها الحالية تمثل تحديا كبيرا لمنظمات الأعمال، ولهذا فمن الضروري على المؤسسة أن تعي أهمية هذه البيئة وتسعى بشكل جدي لدراستها من أجل التكيف والتأقلم معها، واتخاذ كافة الإجراءات للتنبؤ بمتغيرات هذه البيئة مستقبلا واستباقها، وهذا بهدف اقتناص أكبر قدر من الفرص التي تقدمها هذه البيئة، وفي الوقت نفسه محاولة تجنب أكبر قدر من المخاطر التي يجلبها العمل في هذه البيئة.

المطلب الثاني: أثر بيئة الأعمال الحديثة على نظم تقييم الأداء والحاجة إلى تطويرها

إن التغيرات والتطورات السريعة في بيئة الأعمال الحديثة، قد أثرت على كمية ونوعية المعلومات التي تحتاج إليها المؤسسات في قياس وتقييم الأداء لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وأصبحت هناك حاجة ماسة لتطوير مقاييس الأداء المالية لقصورها عن مواكبة تلك التغيرات، لذا سنحاول فيما يلي التطرق إلى مختلف أوجه القصور والضعف في المقاييس المالية التي سادت في عملية تقييم الأداء لسنوات طويلة مضت، مقترنة بإبراز تأثير بيئة الأعمال الحديثة على نظم تقييم الأداء.

1. أوجه القصور والضعف في المقاييس المالية في بيئة الأعمال الحديثة

في بداية سنوات الثمانينيات من القرن العشرون انتقد عدد كبير من رواد الاقتصاد، المقاييس المحاسبية (المالية) المستخدمة في تقييم أداء المؤسسات في ظل بيئة الأعمال الحديثة، والتي تتسم بالتغير المستمر وشدة المنافسة وأوضحوا أنها مقاييس محدودة ويبرز ضعفها أكثر في المؤسسات حديثة النشأة التي تعتمد على الأصول غير الملموسة ورأس المال الفكري، فهي مقاييس تاريخية ولا تعطي نظرة عن الأداء المستقبلي ولا تأخذ بعين الاعتبار العناصر غير الملموسة في قيمة المؤسسة ولا ترتبط باستراتيجيتها، بالإضافة إلى أنه لا يمكن إيجاد مفتاح مؤشرات أداء المؤسسات في البيانات المالية فقط، فالجودة، رضا العملاء، الابتكار...الخ هي مؤشرات تعكس بصورة أفضل الوضع الاقتصادي للمؤسسة وآفاق نموها في المستقبل أكثر مما تعكسه الأرباح المعلنة[1].

وقد أشار Johnson & Kaplan إلى أن هناك ثلاثة مجالات أساسية لفشل المقاييس المالية في بيئة الأعمال الحديثة، هي:[2]

- **مجال الاستخدام:** حيث أن هناك فشل في استخدام الموازنات المرنة في تقييم المصاريف الاختيارية الثابتة أو في استخدام مقاييس مناسبة للرقابة على التكاليف الثابتة؛
- **مجال الملاءمة:** حيث أن هناك فشل في مقاييس تطوير الرقابة على الجودة وعامل الانتاجية أو في إلقاء الضوء على تكلفة الفرصة البديلة؛
- **مجال الرقابة:** حيث أن هناك فشل في مراعاة العوامل غير المالية والتركيز على مؤشرات الأداء المالي في الأجل القصير والاعتبارات المحاسبية المالية في حساب التكاليف.

بالإضافة إلى Johnson & Kaplan تم توجيه انتقادات عدة للمقاييس المالية من قبل مفكرين مختصين آخرين أمثال (Gomes & al (2004), Kennerley & Neely (2003), Said Hassab Elnaby &Wier (2003),

[1]Josée St-Pierre, Benoit Lavigne, Hélène Bergeron « Les Indicateurs De Performance Financiere et Non Financière:Complémentarité ou Substitution? Etude ´Exploratoire Sur Des PME Manufacturières », Comptabilité et Connaissances, France. PP.CD-Rom, May 2005, P.4.

[2] هيثم أحمد حسين عبد المنعم، "نموذج محاسبي لقياس وتقييم الأداء المؤسسي للمؤسسات"، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة، مصر، 6 -8 نوفمبر 2001، ص.293.

Medori & Steeple (2000), Cumby & Conrod (2001)[1]، ومن بين هذه المآخذ نذكر على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:[2]

- **عدم ملاءمة النظام التقليدي لتقييم الأداء لمتغيرات بيئة الأعمال الحديثة:** أصبحت النظم التقليدية لتقييم الأداء غير قادرة في الوقت الراهن على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء في مؤسسات الأعمال، خصوصا وأن معظم هذه النظم اهتمت فقط بفجوة التنفيذ التي يقصد بها التحقق من مدى مطابقة الأداء الفعلي بالمستهدف وذلك في جانب معين من جوانب تقييم الأداء، دون الاهتمام بمدى مساهمة الأداء الفعلي في تحقيق استراتيجيات المؤسسة، وهو ما أطلق عليه بفجوة الربط والتي تنتج عن عدم ربط نظم تقييم الأداء بالاستراتيجية التي تضعها المؤسسة، والتي تترجم فيما بعد إلى أهداف تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؛
- **غياب البعد الاستراتيجي في تقييم الأداء:** لدى كل مؤسسة غاية معينة وأهداف تسعى إلى تحقيقها في ضوء استراتيجية عمل طويلة الأجل، ويترتب على هذه الاستراتيجية تطلعات قد تتحقق مرحليا، ومثل هذه الملامح الاستراتيجية لا تتضمنها المقاييس المالية إطلاقا؛
- **عدم الشمولية والموضوعية:** فمقاييس الأداء المالية التقليدية أو الحديثة تركز على الجوانب المالية فقط وتهمل الجوانب غير المالية وهو ما يشكل نقطة ضعف للمؤسسات، إذ تهدف في المقام الأول إلى تقييم ربحية المؤسسة وهذا غير ملائم لتحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيق النجاح والنمو في بيئة الأعمال الحديثة؛

---

[1] Josée St-Pierre, Benoit Lavigne, Hélène Bergeron, OP. cit, P.4

[2] أنظر لكل من:

- حمدي شحده محمود زعرب، أمل بدر أبو حويلة، "مدى استخدام مقاييس الأداء المالية وغير المالية في ظل بيئة التصنيع الحديثة: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة"، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، العدد الثالث، فلسطين، 2012، ص ص.277-278.
- عمر إقبال توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص.59-61.
- عدنان تاية النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص ص.141-142.
- محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، "الإدارة المالية: التحليل المالي لمشروعات الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص.64.
- Robert. Kaplan and David. Norton, "The Balanced Scorecard translating strategy into Action, Boston," Harvard Business School, USA, 1996, P. 20.
- Christopher D. lttner and David F. Larcker, "Innovations in performance Measurement: Trendsand Research Implications", University of pennsylvania, USA, Vol.10, 1998, P.217.

- **استنادها على الأداء التاريخي للمؤسسة والأنشطة:** أي تقيس الأداء بعد إتمامه مما يجعلها مقتصرة على تقييم أداء فترة ماضية وهذا غير مناسب في بيئة التصنيع الحديثة التي تتطلب الاعتماد على مقاييس دورية طبقا لكل مستوى إداري، فالإدارة لا تستطيع الانتظار حتى نهاية السنة لتقييم أدائها؛
- **تركز على قياس نتائج الأداء في الأجل القصير:** فمعظم القرارات الإدارية ذات تأثير طويل الأجل، بل إن بعض القرارات لا تؤتي ثمارها إلا بعد مرور مدة غير قصيرة من وقت اتخاذ القرار، خاصة قرارات الاستثمار كقرارات اقتناء الأصول وقرارات تبني برامج للطوير؛
- **تهتم بالنتائج فقط لا بالمسببات:** مما يؤثر على الدور الرقابي لنظم قياس وتقييم الأداء؛
- **تعرقل عملية التطوير والتحسين المستمر:** حيث ينصب اهتمام الإدارة على حجم الإنتاج دون وضع اعتبارات لجودة المنتوج؛
- **عدم وجود ارتباط بين مقاييس الأداء المالية واستراتيجية التصنيع:** حيث أن استراتيجية التصنيع تركز على تحسين الجودة والدقة في مواعيد التسليم وزيادة الإنتاجية، ومن ثم فإن مقاييس الأداء يجب أن تكون مرتبطة ارتباطا مباشرا بهذه الاستراتيجية، خاصة وأن المؤسسات تواجه حاليا بيئة متغيرة تتصف بالتعقيد في رغبات العملاء والمتمثلة في الجودة العالية والتكلفة المنخفضة والتسليم السريع؛
- **تعطي المقاييس المالية أهمية كبيرة لعنصر العمل عند تقييم الأداء:** والذي يكون ثابتا في بيئة الأعمال الحديثة، لذلك فإن انحرافات العمل لن تكون لها أي قيمة للإدارة وأن التركيز على انحرافات كفاءة العمل قد يؤدي إلى زيادة المخزون بدون داع بالإضافة إلى قصور تحليل الانحرافات عن الوفاء بمتطلبات بيئة الأعمال الحديثة؛
- **عدم قدرتها على مساعدة المستثمرين الحاليين والمرتقبين في اتخاذ قراراتهم الاستثمارية:** وذلك بسبب ارتكاز المقاييس المالية التقليدية على المعلومات المحاسبية المعدة على أساس الاستحقاق والقيم التاريخية؛
- **تجاهل ظروف عدم التأكد واحتمالات الخطر المختلفة عند قياس الأداء:** يعتمد المدخل المالي لقياس الأداء على افتراض ثبات ظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة، مع عدم افتراض لاحتمالات التغير المفاجئ أو غير المتوقع، لذلك فإن قياس الأداء في هذه الظروف يتجاهل أثر التغيرات التي حدثت أثناء فترة التنفيذ لخطط العمل وطبيعة الأخطار التي واجهتها المؤسسة خلال تلك الفترة، ومن ثم فإن الأمر يتطلب الاستعانة بأسلوب أكثر قدرة على إدخال مثل هذه العوامل ضمن عملية اتخاذ القرار من خلال نظم التغذية العكسية؛
- **تجاهل القيمة المالية للأصول غير الملموسة للمؤسسة:** فالمقاييس المالية التقليدية تتجاهل تكاليف البحث والتطوير، الموارد البشرية والشهرة؛

- **عدم قدرة المقاييس المالية التقليدية على تحديد القيمة الاقتصادية لثروة الملاك:** والتي تنعكس على القيمة الاسمية للأسهم، فضلا عن تجاهل تكلفة التمويل عن طريق الملكية في حساب الربح المحاسبي، وهذا ما قد يولد انطباعا في كثير من الأحيان أن أداء المؤسسة جيد في حين أنه لو تم أخذ هذه التكلفة بعين الاعتبار ستتغير نتائج التقييم؛
- **لا تساعد المديرين على إدراك العوامل التي توجه النجاح في مؤسساتهم:** خاصة فيما يتعلق بتطور مهارات العاملين وكفاءة العمليات التشغيلية التي تبدع فيها المؤسسة، لذا فان المقاييس المالية لا تعبر بشكل كاف عن أداء المؤسسة، وتحد من قدرة المديرين على اتخاذ القرارات الصائبة التي توجه الأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسة إلى أفضل مستوى تطمح إليه؛
- **عدم ملاءمة المقاييس التقليدية للمؤسسات الكبرى:** إذ تتكون المؤسسات الكبرى- عادة – من عدة وحدات تعمل كل منها في مجال متخصص يختلف عن الآخر، وهنا يصعب التوصل إلى نسب معيارية يمكن استخدامها لأغراض المقارنة، حيث تنتمي المؤسسة في الواقع إلى عدة صناعات متنوعة لذلك يمكن القول بأن تحليل النسب المالية يصبح ذا معنى حقيقي في المؤسسات الصغيرة والمتخصصة في حين تقل فعاليته في المؤسسات الكبرى؛
- **خصوصية التطبيق التي تتصف بها بعض المقاييس المالية الحديثة:** خاصة مؤشر EVA والذي بالرغم من مزاياه المتعددة إلا أن ما يعاب عليه هو القيام بالعديد من التعديلات على بيانات القوائم المالية كما اقترحها Stewart & Stern لكن زيادة عددها يمثل عقبة أمام المؤسسة فهو يزيد من تعقيد وتكلفة تطبيقه، وهو الأمر الذي يؤدي بالعديد من المؤسسات إلى تجنب تطبيقه، علما أن Stewar قد رد على هذا الانتقاد من خلال توضيحه أن معظم الوحدات لا تطبق كل التعديلات، حيث يتم إجراء حوالي 10 تعديلات فقط في الحياة العملية طبقا للظروف الملائمة للمؤسسة، ضف إلى ذلك محدد فروقات الحجم إذ أن بعض المؤسسات يصعب لها التعامل مع هذا المؤشر لا سيما المالية وحديثة التأسيس، وكذا اتجاهاته قصيرة الأجل فهو ينظر الى فترات سابقة، وعليه فإنه يتعامل مع نتائج حالية لا تأخذ بعين الاعتبار دور الإبداع والابتكار في تكنولوجيا المنتوج والعمليات، والتي تحتاج إلى أجل طويل لخلق القيمة وعليه إدخال نفقات الإبداع والابتكار ضمن الفترة المحاسبية للقيمة الاقتصادية المضافة EVA ربما يخفض من قيمتها الامر الذي يعكس نتائج غير دقيقة للأداء؛
- **لا تعكس الوضع التنافسي للمؤسسة:** لأنه في ظل البيئة الساكنة تكون المنافسة ضعيفة إن لم تكن منعدمة وفي ظل بيئة التصنيع الحديثة فإن المنافسة تشتد وتتسع وتنطلق من مجرد المحلية إلى العالمية بما يحتم أن تشتمل مقاييس الأداء الحديثة على مقاييس جديدة لقياس الموقف التنافسي للمؤسسة.

مما سبق نجد أن مقاييس الأداء المالية بصورة عامة أصبحت غير ملائمة ولا تتماشى مع متطلبات بيئة الأعمال الحديثة، ويتطلب الأمر ضرورة تطوير نظم المحاسبة الإدارية في المؤسسة بحيث لا تقتصر مخرجاتها على

مجرد تقديم مقاييس مالية بل يمتد نطاق تلك المخرجات ليشمل توليد مقاييس غير مالية تساعد على رفع مستويات كفاءة وفعالية جميع أنواع المؤسسات سواء كانت صناعية أو خدمية بغض النظر عن حجمها وطبيعة نشاطها، فمقاييس الأداء المالية والتي كانت تعتمد على الربحية في السابق أصبحت حاليا مضللة في الحكم على مدى التحسين والتطور المستمر في المؤسسة، لهذا لابد من وجود مقاييس غير مالية لقياس أداء المؤسسات في الأجل الطويل والتي تهتم بقياس مسببات ومحركات الأداء.

2. انعكاسات إفرازات بيئة الأعمال الحديثة على نظم تقييم الأداء

إن الخصائص المميزة لبيئة الأعمال الحديثة قد انعكست على نظم تقييم الأداء فأثرت فيها تأثيرا هيكليا بالغا امتد نطاقه إلى مختلف الجوانب المتعلقة بتلك النظم، سواء فيما يتعلق بطبيعة وماهية المفاهيم والأساليب الفنية والطرق المتبعة في تحديد التكلفة، أو فيما يختص بنوعية نظم التكاليف ذاتها، أو فيما يتعلق بالأهمية النسبية لعناصر ومقومات تلك النظم، وبالتالي كان هناك تأثير واضح وملموس للبيئة الحديثة للصناعة على نظم تقييم الأداء.

1.2. التطور التاريخي لنظم تقييم الأداء

إن التتبع التاريخي للأداء والاهتمام به وتطوير مقاييس تقييمه قديم قدم الحضارة الانسانية، فالشواهد كانت تشير إلى أن البابليون والفراعنة وقدامى الصينيون كانوا يهتمون بتقدير غلة المحاصيل الزراعية وفق اعتبارات نوعية التربة وتوفر المياه وحماس الفلاحون وخبرتهم في العمل والإنجاز، ولقد انطلقوا من حسابات بسيطة لكنها مفيدة في تقدير الأشياء ومتابعة الانجاز وتحقيق الأهداف[1].

إن التطور الحاصل في تقييم الأداء جاء على مراحل متعاقبة، سواء في العالم الصناعي أو في القطاع الحكومي، والملاحظ أن هذا التطور انصب في المجال التطبيقي على المقاييس المالية أولا-في بداية القرن العشرون- وذلك من خلال ممارسات محاسبية يغلب عليها طابع ربط الأنشطة بتكاليفها، وتوالت بعد ذلك المحاولات وتراكمت المعارف في هذا المجال، تؤطرها فكرة تطوير أداء العمل، بحيث ترتبط الأنشطة والعمليات وكذلك المخرجات بالتكاليف الخاصة بها[2]، ولقد ركز تقييم الأداء آنذاك على عدة مقاييس مالية مثل نموذج Dupont، الدخل المتبقي، معدل العائد على الاستثمار ROI، معدل العائد على السهم العادي EPS، وغيرها من المقاييس المالية التقليدية المبنية على أسلوب التحليل المالي كالنسب المالية[3].

---

[1] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.22.

[2] المرجع نفسه.

[3] Josée St-Pierre, Benoit Lavigne, Hélène Bergeron, OP.cit.P.3

وفي ثمانينيات القرن الماضي تمت تجربة عدد من المبادرات الإنتاجية من قبل القطاع الخاص عرفت باسم حركة إدارة الجودة الشاملة، على اعتبار أن قياس الأداء يهتم بأفكار جودة الخدمة، ورضاء العميل، والإدارة بالنتائج ومنذ الثمانينيات بدأ الاهتمام بقياس الأداء الكمي وترجمة العناصر غير الكمية إلى عناصر كمية يمكن قياسها، وقد أشار إلى ذلك George S. Odiorne في عام 1987، وركز على ضرورة استخدام نظم القياس الكمية، وذكر أن المشكلات التي تواجه المؤسسة تكون نتيجة لعدم قياس النواحي غير الملموسة وعدم ارتباط الأهداف ومقاييس الأداء باستراتيجية المؤسسة، وأنه يجب إعادة النظر في معايير القياس الموجودة نظرا للمتغيرات الحالية[1].

ومنذ بداية التسعينيات زاد الاهتمام بقياس الأداء الذي يركز على المعايير غير المالية مع الاحتفاظ بالمعايير المالية، وذلك نتيجة للقصور الذي يواجه المؤسسات في قياس الأداء على أساس المعايير المالية فقط، نظرا لأنها لا تقدم بيانات تساعد متخذ القرار في المستقبل[2].

فإذا كان عصر الستينيات هو عصر التسويق، وعصر الثمانينيات هو عصر المبادرات الخاصة بالجودة، وعصر التسعينيات هو عصر خدمة العميل، فيبدو أن بداية القرن الجديد هو عصر قياس الأداء، ويرى البعض أن العالم تحول من عملية العد إلى عملية المحاسبة والآن إلى قياس الأداء[3].

وتمثل الفترة الزمنية بين أواسط التسعينيات حتى بدايات القرن الحادي والعشرين أحدث ما حصل للمحاسبة من تطورات مازالت في بداياتها، وهي ما يتوقع أن تساهم في تطوير المحاسبة الإدارية ونظم تقييم الأداء، حيث حدثت ثورة في الاستخدامات المعتمدة على التكنولوجيا سواء فيما يتعلق باعتماد أساليب التصنيع الحديثة أو في استخداماتها لأغراض التجارة (التجارة الإلكترونية) أو فيما يتعلق بكيفية الحصول على البيانات وتشغيلها من خلال الاستفادة من تقنيات الحاسبات الالكترونية وإمكانية التعامل مع الأنترنيت، ويلاحظ خلال هذه الفترة ظهور أساليب فنية وأدوات متطورة مثل أساليب المحاسبة عن التكاليف على أساس الأنشطة ABC، وتقنية ضبط الوقت JIT، إدارة الجودة الشاملة TQM، ضبط الجودة الشاملة TQC، التكلفة المستهدفة TC، العيوب الصفريةZD، دوائر الجودة QC، أسلوب التحسين المستمر CI، وبعض الأساليب الفنية التي تساير نظم التصنيع الحديثة مثل نظم التصنيع المرنة FMS، نظم التصنيع المتكاملة المراقبة إلكترونيا في جميع مراحل التشغيل CIM، وغيرها من النظم، ويلخص الجدول التالي التطور التاريخي لمقاييس الأداء[4].

---

[1] عبدالرحيم محمد، "قياس الأداء المتوازن وفلسفة إدارة الأداء في القطاع الحكومي"، ص.5، متوفر على http://dr-ama.com، تاريخ الاطلاع: 2016/11/06.

[2] المرجع نفسه، ص.6.

[3] عبدالرحيم محمد، مرجع سبق ذكره، ص.3.

[4] زياد هاشم يحي، قاسم محسن الحبيطي، مرجع سبق ذكره، ص.6.

الجدول رقم (2.2): التطور التاريخي لمقاييس الأداء

1920		1970	1980	1990–الآن
نموذج Dupont **العائد على الاستثمار ROI**	//	معدل العائد على السهم EPS	نسبة VM/VC العائد على الأموال الخاصة ROE العائد على صافي الأصول RONA التدفق النقدي	القيمة الاقتصادية المضافة EVA القيمة السوقية المضافة MVA لوحة القياس مؤشر العائد على التدفق النقدي CFROI بطاقة الأداء المتوازنBSC

Source : Josée St-Pierre, Benoit Lavigne, Hélène Bergeron « Les Indicateurs De Performance Financiere et Non Financière : Complémentarité ou Substitution ? ´ Etude ´Exploratoire Sur Des PME Manufacturières », Comptabilité et Connaissances, France, 2005, P.3.

2.2. أثر بيئة الأعمال الحديثة على نظم تقييم الأداء

لقد كان لسمات بيئة الأعمال الحديثة العديد من الآثار في مجال قياس وتقييم الأداء، وباعتبار أن عملية تقييم الأداء تبدأ عند وضع المعايير وتنتهي بتصحيح الانحرافات، فإن هناك تغيرات عدة مست كل مراحل عملية تقييم الأداء، نوجزها فيما يلي:

1.2.2. أثر بيئة الأعمال الحديثة على وظيفة التخطيط

تتمثل أهم مظاهر التغيير في وظيفة التخطيط في:[1]

- **التغير في الهدف**: أصبحت المؤسسات تغير باستمرار من أهدافها التي أصبحت تقوم على الحركية طبقا لظروف البيئة الصناعية المحيطة والتي تتسم بالتغير، فقد يتحول هدف المؤسسات من تحقيق أقصى ربح ممكن إلى تحقيق الربح المرضي لكافة الأطراف المتعلقة بتلك المؤسسات من ملاك وإدارة وعاملين وعملاء ومستهلكين والمجتمع بصفة عامة، بالإضافة إلى تحسين جودة المنتج والمحافظة على البيئة، وقد تغير التركيز من الأهداف قصيرة الأجل إلى الأهداف طويلة الأجل، إلى محاولة إحداث توازن بينهما، حيث أصبح استقرار ونمو المؤسسات فلسفة تنظيمية أساسية، أما من حيث البعد الاستراتيجي للهدف فقد أصبحت الأهداف أكثر شمولية للنظم الفرعية للمؤسسة لتحقيق الهدف العام للنظام، كما اختفت ظاهرة تعارض

[1] فهمي علي محمود، "المفاهيم الحديثة في محاسبة التكاليف "،الطبعة الأولى، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 2009، ص.15.

الأهداف المعلنة عن الأهداف الحقيقية للنظام وذلك لتوافر نظم المعلومات وقواعد البيانات ووسائل الاتصال عالية الكفاءة؛

- **التغير في تحديد البدائل المتاحة:** ففي البيئة الصناعية الحديثة لم يعد هناك بديل واحد مقبول لحل المشكلة، وإنما هناك بدائل متعددة مقبولة في مواقف عديدة تعتمد في أغلبها على تعميق فكرة التنوع التكنولوجي وأصبحت البدائل التكنولوجية المتاحة والمتوقعة مجالا للتوصيف الدقيق طبقا لاحتمالات الحدوث، وأصبحت عملية جمع وتحليل وتقييم وتحديد المعلومات الملائمة من الوظائف الأساسية للمحاسب الإداري بالاستعانة بالنماذج والأساليب العلمية لترشيد الاختيار، وقد شمل التغير في هذا العنصر اختيار البديل المناسب وليس أفضل بديل حيث تتعدد معايير الاختيار لتعدد الأطراف المتعلقة بالنظام بما قد يعنى المزج بين أكثر من بديل ليحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة في ضوء التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة؛
- **اختيار البديل المناسب:** وذلك يتطلب أيضا الاعتماد على العوامل النوعية بجانب العوامل الكمية مثل الجودة، وقت التسليم، المرونة، الابتكار، والتي لم تكن تلق الاهتمام الكاف من قبل، حيث أصبحت تلك العوامل بجانب التكلفة من عناصر التميز في البيئة الصناعية الحديثة.

أما تقدير وتدبير الموارد وإعداد المخطط والبرامج التنفيذية لكافة العمليات والأنشطة في بيئة الإنتاج الحديثة فقد تأثر بشكل مباشر بظهور مفهوم سلسلة القيمة، نظام دفعات الإنتاج، نظام التصنيع المتكرر، نظم تقنية إدارة الوقت، مما ترتب علية ارتباط الموازنة بفترة رقابية صغيرة للغاية، ومن ثم تقلص دور الموازنات التقليدية في التخطيط والرقابة.

2.2.2. أثر بيئة الأعمال الحديثة على وظيفة الرقابة

لقد كان لسمات البيئة الصناعية الحديثة العديد من الانعكاسات على محددات كفاءة المحاسبة الإدارية في مجال الرقابة التشغيلية وتتمثل تلك الانعكاسات فيما يلي:[1]

- أصبحت الرقابة التشغيلية مسؤولية المستويات التنفيذية أثناء الإنتاج، وتم الابتعاد عن نموذج الرقابة على انحرافات التكاليف بعد التنفيذ (أصبحت تقارير الانحرافات الدورية ليست ذات قيمة)، مما تترتب عليه ضرورة التحول من استراتيجية التركيز على تحليل الانحرافات بعد التنفيذ إلى استراتيجية تقودها مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM والتي تستند إلى أهمية تعظيم القيمة من خلال زيادة رضا المستهلك؛

[1] وليد الجبلي، "بيئة التصنيع الحديثة وأثرها على سلوك التكاليف"، متوفر على https://maisamir77.blogspot.com تاريخ الاطلاع: 20/04/ 2016.

- إن أفضل طريقة للرقابة التشغيلية يجب أن يكون من خلال الرقابة على مسببات التكلفة (مثل أوامر تغيير المواصفات الهندسية وتغيير جدولة الإنتاج) نظرا لأن نظم التكاليف التقليدية لا تحدد بشكل ملائم تأثير مسببات التكلفة على التكاليف الصناعية لكل عملية صناعية على حدة؛
- أدت البيئة التنافسية المتزايدة الطلب سريعة التغير إلى الاتجاه لقصر دورة حياة معظم المنتجات، ولم يعد هناك وقت كاف للاستجابة للتغيرات السوقية، مما أدى إلى صعوبة تصحيح الأخطاء بل وصعوبة تداركها في كثير من الأحيان؛
- في ظل التكنولوجيا العالية، تم تخفيض زمن دورة التشغيل الذي يعتبر أحد أهم الأهداف الرئيسية للنظم الصناعية الحديثة، كما أن توفير البيانات عند التشغيل في الوقت الملائم وتضمينها في تقارير التكاليف من خلال تكنولوجيا تبادل المعلومات، يمكن من الاستفادة من بيانات التغذية العكسية بما يدعم من دور نظم التكاليف والمحاسبة الإدارية في مجال الرقابة التشغيلية؛
- توفير المعلومات التكاليفية المرتبطة بقياس العديد من جوانب الأداء التشغيلي مثل الجودة، وزمن التشغيل والتسليم؛
- الأخذ في الاعتبار تطوير نظام التكاليف التقليدي بحيث يفرز معلومات تكاليفية تعكس واقع العمليات التشغيلية الحديثة، وتفيد في مجالات التخطيط الاستراتيجي ومواجهة المنافسة.

من خلال ما تقدم يتضح تقلص دور أنظمة التكاليف التقليدية في الرقابة على عناصر التكاليف لعدم ملاءمتها لبيئة الأعمال الحديثة، ومن ثم الحاجة إلى تطوير نظم إدارة التكلفة وتفعيل دورها لمواكبة تلك المتغيرات، حيث صممت نظم التكاليف التقليدية على أساس أن عنصر العمل البشري يمثل جزء هاما من إجمالي التكاليف، وجزء أساسيا من التكاليف الصناعية الإضافية المرتبطة بالعمل المباشر، الأمر الذي جعل منه أساسا لتوزيع وتحميل التكاليف الصناعية الإضافية، إلا أن الحال قد تغير في ظل بيئة الأعمال الحديثة، حيث أصبحت معظم العمليات الصناعية تتم آليا، وانجر عن ذلك تحول معظم تكاليف العمل المباشر إلى العمل الآلي، إضافة إلى أن الاعتماد المتزايد على التقنيات الحديثة في الإنتاج أدى إلى تحول عدة بنود من تكاليف العمل المباشر إلى تكاليف إضافية، وهناك من يرى أن أنظمة التكاليف التقليدية قد فقدت ملاءمتها، لأنها في ظروف المنافسة العالمية لم تستطع أن تخدم أغراض إدارة التكلفة، الأمر الذي أدى إلى تزايد الحاجة إلى تصميم أنظمة تكاليف جديدة ومرنة، وأنظمة للرقابة وتقييم الأداء، ولقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات عدم دقة بيانات التكاليف التي تعتمد في قياسها على الأنظمة التقليدية، وذلك لعدم وجود علاقة مباشرة منطقية بين التكاليف المخصصة للمنتج والتكاليف التي حدثت فعلا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن الأسس التقليدية في تخصيص التكاليف غير المباشرة وتحميلها لم

تعد تواكب طبيعة وخصائص بيئة الأعمال الحديثة والتي زاد فيها الاعتماد على الآلية بحيث أصبح دور العامل البشري هامشيا[1].

إن فشل الوحدات الصناعية في إجراء التعديلات المناسبة في أنظمتها التكاليفية بما يتلاءم مع البيئة الصناعية الحديثة سوف يؤدي إلى عدم دقة مخرجات تلك الأنظمة وعدم ملاءمة المعلومات المتوافرة عنها لاتخاذ القرارات، وهذا بدوره سوف يؤدي إلى:[2]

- فقدان نظم التكاليف المكانة التي تتبوؤها باعتبارها من أهم نظم المعلومات الفرعية على الإطلاق إنتاجا وتوريدا للبيانات والمعلومات المحاسبية؛
- فقدان الوحدات الصناعية لقدرتها التنافسية المحلية والعالمية لأنها لا تمتلك المعلومات الضرورية اللازمة للتشغيل في ظل تكنولوجيا الإنتاج المتقدمة.

ويمكن توضيح أثر استعمال تكنولوجيا التصنيع المتقدمة واتباع اساليب التصنيع في الوقت المحدد ونظم الانتاج المرن على الجوانب المختلفة لنظم التكاليف في الجدول التالي:

جدول (3.2) أثر التغيرات في البيئة الحديثة على نظم التكاليف

التأثير في وظيفة نظم التكاليف	أصبحت أنظمة التكاليف مطالبة بتوفير المعلومات التي تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات في ظل المتغيرات الحديثة، وأن تقوم بدورها الوظيفي بكفاءة وفعالية، خصوصا وأن المعلومات التي تقدمها أنظمة التكاليف التقليدية لا تحقق المنفعة لمستخدميها.
التأثير في أهداف أنظمة التكاليف	أصبح الهدف الأساسي هو إدارة التكلفة، والتركيز على هدف تخفيض التكلفة، وتعظيم الربحية والرقابة على الجودة والتقييم الشامل للأداء.
التأثير في هيكل التكلفة ومكوناته	➢ **عنصر المواد:** ما زالت المواد تمثل النسبة الأكبر في هيكل التكاليف واستخدام نظم التصنيع الحديثة زاد من الأهمية النسبية المعطاة لهذا العنصر. ➢ **عنصر العمل:** انخفضت الأهمية النسبية لعنصر العمل في ظل التغيرات التي شهدتها بيئة التصنيع الحديثة الأمر الذي أدى إلى عدم صلاحيته كأساس لتخصيص التكاليف الإضافية.

[1] محمد مفتاح الطرلي، مرجع سبق ذكره، ص ص.267-268.

[2] المرجع نفسه، ص.268.

	➢ **عنصر التكاليف غير المباشرة:** زادت الأهمية النسبية للتكاليف غير المباشرة نتيجة زيادة نسبتها إلى إجمالي التكاليف الصناعية.
التأثير في مداخل تحميل التكاليف	نظرا لانخفاض نسبة التكاليف المتغيرة إلى إجمالي التكاليف تقل درجة الاعتماد على مدخل التكاليف المتغيرة لتحديد تكلفة وحدة المنتج وتزداد درجة الاعتماد على مدخل التحميل الكلي، خصوصا في ظل الاتجاه إلى الإدارة الشاملة للتكلفة أي في جميع مراحل دورة حياة المنتج كأحد أدوات إدارة التكلفة.

المصدر: محمد مفتاح الطرلي، "مدى تأثير التغيرات في بيئة الأعمال الحديثة في أنظمة التكاليف الحالية"، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، الجامعة الأسمرية الإسلامية، العدد الثالث، ليبيا، 2014، ص.269.

3.2.2. أثر بيئة الأعمال الحديثة في مجال قياس الأداء

لقد كان لسمات بيئة الأعمال الحديثة العديد من الآثار في مجال قياس وتقييم الأداء، فباعتبار أن مقاييس الأداء تشتق من استراتيجية المؤسسة فإن التغيير في استراتيجيات هذه الأخيرة والناتج عن التغير في بيئة العمل يتطلب تغيير في مقاييس الأداء، وإلا تصبح نظم قياس الأداء معوقة بلا من كونها محفزة[1]، ومن بين هذه الانعكاسات نذكر:[2]

➢ ترتب على التغييرات التكنولوجية زيادة الاهتمام باستخدام المقاييس غير المالية في مجال قياس وتقييم الأداء الصناعي، حيث تبين أن قياس وتقييم الأداء باستخدام المقاييس المالية التقليدية المعروفة، غالبا ما يتناقض مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حتى أن بعض الباحثين اعتبر أن النظام التكاليفي التقليدي هو العدو الأول أمام الأداء الصناعي الجيد والإنتاجية، وذلك نتيجة عدم استخدام المقاييس غير المالية في مجال تقييم الأداء مثل الجودة والمحاسبة على الإنجاز والمرونة وزمن دورة التشغيل ومستويات المخزون وجدولة الإنتاج، هذا بالإضافة إلى أهمية الرقابة الكلية على العمليات باستخدام المحاسبة على الإنجاز، فعلى سبيل المثال:

- يعتبر متوسط زمن إعادة التجهيز من أهم المقاييس غير المالية والذى يتوافق مع بيئة الأعمال الحديثة في مجال تقييم الأداء، وكذلك مقياس فعالية التشغيل الصناعي والذى يساوى زمن التشغيل مقسوما على زمن أداء العمليات الداخلية، وهذا المقياس يحفز على التخلص من كل مظاهر الفاقد والوقت المستنفذ في تنفيذ أداء الأنشطة التي لا تضيف قيمة العميل؛

[1] عمر اقبال توفيق، مرجع سبق ذكره، ص.61.

[2] وليد الجبلي، مرجع سبق ذكره.

- زيادة أهمية مقياس أداء نشاط التسليم، فنجاح المؤسسة سيكون منخفض حتى ولو قامت بإنتاج منتج أفضل ولكن تم تسليمه في وقت متأخر، وفى هذا المجال ظهرت الحاجة إلى مقاييس غير مالية لتقييم الأداء مثل نسبة الأوامر المسلمة في الوقت المحدد إلى إجمالي عدد الأوامر المسلمة؛
- يترتب على تطبيق نظام تخطيط الاحتياجات من المواد الأولية ونظام الإنتاج في الوقت المناسب، كأحد سمات بيئة الأعمال الحديثة ظهور مقياس أداء غير مالي يرتبط بالالتزام بتحقيق التوقيتات المخططة، كما كان لهذه الأنظمة تأثيرا على نظام إعداد الموازنات التخطيطية، حيث أعتقد مديري المراكز أن ارتباطهم بجداول الإنتاج يجعلها مفروضة عليهم، وكان من المفروض أن تتكامل هذه الأنظمة مع نظام إعداد الموازنات التخطيطية؛
- حتى يمكن للمؤسسات الصناعية مواجهة المنافسة الحالية، يجب التركيز على خمسة مناطق لقياس وتقييم الأداء التشغيلي وهى الجودة، التسليم، المخزون، تكلفة التلف، الأداء الآلي المرتبط بالمستوى التكنولوجي المطبق.

- زيادة أهمية التقرير عن تكاليف الجودة والتي تتمثل في تكاليف منع وجود معيب، تكاليف اكتشاف الوحدات المعيبة، تكاليف الفشل الداخلي (تكلفة إصلاح الوحدات المعيبة التي تم اكتشافها قبل البيع)، تكاليف الفشل الخارجي (تكلفة إصلاح الوحدات المعيبة التي تم اكتشافها بعد البيع)، والأكثر أهمية في هذا الصدد هو توفير معلومات تكاليفية عن انخفاض مستوى الجودة؛
- ظهور العديد من المفاهيم الحديثة في مجال قياس وتقييم الأداء مثل مفهوم القياس المرجعي، مفهوم التكاليف المستهدفة والمحاسبة على الإنجاز، وهذا يعنى أن المعايير يجب أن يعاد فيها النظر أو يجب أن يعاد النظر في التكاليف المستهدفة بسبب التغييرات في ظروف المنافسة التي حددت سعر البيع، وبالتالي تحدد التكلفة كقيد يجب أن يتم تصميم المنتج في ضوئها والتغيير هنا أصبح أساس وضع المعايير حيث أصبحت ظروف المنافسة والسوق هي الأساس وليست المفاوضات أو المشاركة بين المستويات الإدارية (كما هو الحال في ضوء الأسلوب التقليدي لإعداد الموازنات)؛
- في ظل بيئة الأعمال الحديثة من الضروري التخلي عن مقاييس الأداء التقليدية مثل انحرافات سعر المواد المباشرة، انحرافات الأجر، كفاءة العمل المباشر وانحرافات الحجم، حيث تتناقض هذه المقاييس مع أهداف تحسين الجودة وتخفيض المخزون والزمن اللازم للإنجاز، ومن ثم فإن مقياس الأداء الذى يجب أن يلقى الاهتمام الأكبر، يجب أن يتمثل في تخفيض الزمن اللازم لإنجاز كل العمليات الداخلية ومحاولة أن يتساوى هذا الزمن مع زمن التشغيل، ومن ثم يجب أن ينصب مقياس تقييم الأداء الصناعي مباشرة في مجالات الجودة، زمن التشغيل، التسليم ...إلخ بالإضافة إلى أي جانب أخر من جوانب الأداء التشغيلي الذى تريد الإدارة تنميته.

وتجدر الإشارة إلى أن نظم تقييم الأداء الحديثة (الاستراتيجية) يجب أن تأخذ بعين الاعتبار جميع العناصر المؤثرة في الأداء المالي وغير المالي، كما يجب عدم الاكتفاء بقياس النتائج فقط، وهذا يحقق أمرين هامين، فأولهما التعرف على مسببات ومحركات الأداء بهدف تطويرها وهذا بالنسبة لتلك التي تؤثر على الأداء بالإيجاب، وتقليل أو القضاء على المحركات والمسببات التي تؤثر على الأداء بالسلب، أما الثاني فهو بث روح المشاركة والتعاون وتحمل المسؤولية وزيادة درجة الولاء للمؤسسة في كل من المؤثرين والمتأثرين بالأداء[1].

وللتوضيح أكثر ندرج فيما يلي أوجه المقارنة بين نظم تقييم الأداء التقليدية ونظم تقييم الأداء الاستراتيجية:

الجدول رقم(4.2): الفرق بين نظم تقييم الأداء التقليدية ونظم تقييم الأداء الاستراتيجية

نظم تقييم الأداء التقليدية	نظم تقييم الأداء الاستراتيجية
تستند على أنظمة المحاسبة التقليدية	تستند على استراتيجية المؤسسة
تستند على التكلفة/ الكفاءة	تستند على القيمة
المبادلة بين الأداء	توافق الأداء
التوجه بالربح	التوجه بالعملاء
التوجه قصير الأمد	التوجه بعيد الأمد
التركيز على المؤشرات الفردية	التركيز على مؤشرات الفريق
التركيز على المؤشرات الوظيفية	التركيز على مؤشرات التحول
المقارنة مع المعايير	رقابة التحسين
الغاية منها التقييم	الغاية منها التقييم والمشاركة
تعيق جهود التحسين المستمر	تؤكد على جهود التحسين المستمر

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص.100.

أخيرا نخلص إلى القول أن التطور التلقائي المستمر في نظام قياس وتقييم الأداء لا يدعوا إلى الحاجة إلى الاستثمارات في تجهيزات معقدة جديدة بقدر الحاجة إلى تحول التركيز والانتباه مع التفكير والإدارة بطريقة مختلفة، ولعل من أهم مظاهر هذا التحول وهذا الاختلاف هو التحول من التركيز على فحص الجودة بعد الانتهاء من التصنيع إلى التركيز على تصميم الجودة قبل البدء في عملية التصنيع، التحول من التركيز على تدنيه تكاليف المخزون إلى التركيز على التخلص من المخزون نفسه، التحول من التركيز على رقابة التكلفة

[1] عمر اقبال توفيق، مرجع سبق ذكره، ص.63.

بعد التنفيذ إلى التركيز على إدارة التكلفة من المنبع قبل التنفيذ، التحول من استخدام مجموعة واحدة من المقاييس المالية الداخلية إلى تنويع المقاييس بحسب طبيعة الأداء مع استخدام مقاييس مالية وغير مالية، داخلية وخارجية، التحول من التركيز على التنميط والاستقرار والثبات في الأداء إلى التركيز على زيادة المرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات في احتياجات وطلبات العملاء، وزيادة المرونة وسرعة الاستجابة للتطورات التكنولوجية.

المطلب الثالث: الخصائص الواجب توافرها في مقاييس الأداء في ظل مستجدات البيئة الحديثة

توجد خصائص معينة يجب أن تتوافر في مؤشرات ومقاييس تقييم الأداء حتى تكون ملائمة لبيئة الأعمال الحديثة، هذه الخصائص هي:

1. مقاييس مشتقة من استراتيجية المؤسسة وأهدافها

إن المطلب الأساسي الذي يجب توافره في نظام قياس وتقييم الأداء حتى يكون قابلا للطوير هو أن يشتمل على مجموعة مقاييس للأداء يتم اشتقاقها من استراتيجية المؤسسة، أي يجب أن يكون هناك ترابط مباشر بين مقاييس الأداء وبين استراتيجية المؤسسة، بحيث إذا تغيرت هذه الاستراتيجية تغيرت مقاييس الأداء بشكل تلقائي وبما يتلاءم مع الاستراتيجية الجديدة، حيث أنه لا يجب أن تصبح مقاييس أداء مثبطة بدلا من كونها محفزة أو أن تكون مانعة من تحقيق الهدف المطلوب بدلا من كونها أداة لتحقيق استراتيجية المؤسسة، وترجع أهمية ارتباط مقاييس الأداء باستراتيجية المؤسسة في مجال الأعمال حسب رأي Mc Nair إلى أن المؤسسات لا تعمل في بيئة ساكنة، بل بيئة على درجة كبيرة من التغير يترتب عليها تغير الاستراتيجيات من وقت لآخر مع مرور الزمن، وهذه صفة أساسية تتصف بها بيئة التصنيع التي تسعى إلى التحسين المستمر[1].

2. تأكيد مؤشرات الأداء على مفاهيم التوجيه والتحسين المستمر بدلا من مجرد المتابعة (الرقابة)

يجب أن تكون مقاييس الأداء قادرة على تحديد الأداء ومدى الانحراف السلبي أو الإيجابي المحقق، لتكون أداة من أدوات التحفيز نحو التطوير المستمر، وذلك بأن تكون قادرة على عكس المعلومات الصحيحة وأن تكون إخبارية بمعنى ذات قيمة لاستخدامها من قبل الإدارات المختلفة لاتخاذ القرارات الملائمة[2].

3. التوازن والمرونة

إن التوازن والمرونة ضروري لتدعيم التحسين المستمر، حيث يجب أن تحقق مقاييس الأداء التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل وذلك في ظل التحسين المستمر، حيث إن قرارات الرقابة هي قرارات محسنة

[1] عمر إقبال توفيق، مرجع سبق ذكره، ص.70.

[2] أحمد عبد الرحيم محمد الدحيات، "قياس أداء شركات الوساطة المالية الأرنية باستخدام مؤشرات مالية وغير مالية"، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للراسات العليا، الأردن، 2008، ص.14.

ومطورة للأداء وليست مصححة له –كما سبق التطرق إليه أعلاه–، لذا يجب أن تتصف بالمرونة بحيث يمكن تغييرها وتطويرها بصورة تتلاءم مع التغيرات في بيئة الأعمال الحديثة[1].

4. التكامل بين المؤشرات المالية وغير المالية

إن تنوع المقاييس يعطي فائدة أكبر للرقابة الاستراتيجية، فمثلا وجود مقاييس تشغيلية، مقاييس استراتيجية، مقاييس مالية وغير مالية من شأنه أن يوفر رقابة أكثر شمولية، كما أنه من المهم أن تكمل المقاييس بعضها البعض ولا تتعارض مع بعضها[2].

5. مقاييس داخلية وخارجية

إن مقاييس الأداء الداخلية تعد غير كافية لضمان استمرارية المؤسسة وتجاوبها مع التغيرات في البيئة التنافسية الحالية، فالتركيز على مقاييس الأداء والمقارنات الداخلية فقط قد يؤدي إلى انخداع إدارة المؤسسة بما تحقق من مكاسب، بل قد يؤدي ذلك أحيانا إلى خروج المؤسسة من السوق، فقد تظهر المقارنات الداخلية تحسينات ملحوظة في تكاليف المنتجات ولكن بمعدل أقل من معدلات الانخفاض في التكاليف التي يحققها المنافسون، لذا فمن الضروري أن يشمل نظام قياس وتقييم الأداء على مقاييس داخلية وخارجية للأداء، وترجع أهمية المقاييس الخارجية بجانب المقاييس الداخلية للتأكد من أن عمليات التطوير والتحسين للمؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح وتتفوق أو على الأقل تعادل مثيلاتها في الصناعة، وهي توفر لإدارة المؤسسة معلومات تغذية عكسية خارجية عن نبض السوق والتحركات في البيئة المحيطة والصناعة التي تعمل فيها المؤسسة[3].

6. مقاييس وقتية ومنتظمة

من متطلبات فعالية الأداء ونجاح نظام قياس الأداء ضرورة أن يشمل النظام مقاييس توفر معلومات تغذية عكسية في الوقت المناسب وبصورة منتظمة[4]، وتظهر أثار فعالية ونجاح نظام تقييم الأداء في استفادة المؤسسة منه بميزتين أساسيتين، هما:[5]

- تأكيد الإدارة العليا في المؤسسة من أن رؤيتها قد تم ترجمتها إلى استراتيجيات وأهداف للإدارة الوسطى وإلى خطط تنفيذية للإدارة التشغيلية، وهنا تعد مقاييس الأداء معلومات تغذية عكسية تساعد في معرفة الأهداف التي تم تحقيقها، فضلا عن نقاط الضعف التي تتطلب التدخل واتخاذ القرارات الصحيحة؛

---

[1] عمر إقبال توفيق، مرجع سبق ذكره، ص.71.

[2] أحمد عبد الرحيم محمد الدحيات، مرجع سبق ذكره، ص.13.

[3] عمر إقبال توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص.70-71.

[4] المرجع نفسه، ص.71.

[5] المرجع نفسه، ص ص.71-72.

- قدرة الإدارة التشغيلية على اكتشاف وحل المشاكل أثناء تنفيذ عملية التصحيح وقت حدوثها دون الحاجة للانتظار لعدة أيام حتى يتم إعداد تقارير الأداء واستلامها.

بالإضافة إلى الخصائص السابقة يجب أن تكون مقاييس الأداء متدرجة خلال المستويات ومتكاملة عبر الوظائف، وذلك من خلال الهرمية في قياس الأداء، فالهرمية تحقق الترابط بين الأهداف والاستراتيجيات من ناحية وبين الأهداف والاستراتيجيات وما تقوم به الأقسام والمستويات الإدارية المختلفة من ناحية أخرى، مما يسهل من عملية قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة.

المبحث الثالث: المقاييس غير المالية سند مكمل للمقاييس المالية

لا يصح الادعاء بأن المقاييس غير المالية قد اكتشفت حديثا، أو أنها لم تكن مستخدمة في عقود سابقة، وإنما يمكن القول أن ما تغير هو التركيز على هذه المقاييس بأساليب حديثة لقياس وتقييم الأداء، فلا أحد ينكر مثلا أن الإدارة في العقود السابقة لم تكن تركز على تدريب العاملين لإنجاز الأعمال بجودة، ولتحقيق زيادة في الإنتاج...الخ، لكن المشكلة آنذاك كانت في عدم وجود ربط واضح بين هذه الأعمال وبين النتائج المالية التي تتحصل عليها المؤسسة، أما الآن وفي ظل بيئة الأعمال الحديثة، ومن أجل التحسين المستمر في أداء منظمات الأعمال تزايد الاهتمام بالمقاييس غير المالية، وأصبح من الضروري تطوير مقاييس جديدة للأداء تقوم على تحقيق الأهداف التشغيلية الجديدة للمؤسسات مثل ارتفاع مستوى الجودة، زيادة المرونة والابتكارات، تحسين أداء التسليم، تقصير زمن الإنتاج، سرعة الاستجابة لطلبات العملاء وتخفيض مستويات المخزون لتكون إلى جانب مقاييس الأداء المالية قصيرة الأجل.

وللاستفاضة في الموضوع أكثر، ارتأينا تقسيم المبحث كالتالي:

- **المطلب الأول**: أهم المقاييس غير المالية الملائمة لبيئة الأعمال الحديثة؛
- **المطلب الثاني**: مميزات المقاييس غير المالية ومعوقات تطبيقها؛
- **المطلب الثالث**: نماذج التقييم المبنية على التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية.

"Many commentators implicitly assume that financial and non-financial performance measures can be combined in complementary ways".

Bhimani, A

المطلب الأول: أهم المقاييس غير المالية الملائمة لبيئة الأعمال الحديثة

من أجل التحسين المستمر في أداء منظمات الأعمال الحديثة، برزت أهمية قياس وتقييم الأداء التنظيمي لتوضيح الجوانب التي تحتاج إلى التغيير والتطوير والتحديث المستمر، لذلك فقد أصبح من الضروري تطوير مقاييس جديدة للأداء تقوم على تحقيق الأهداف التشغيلية الجديدة للمؤسسات مثل ارتفاع مستوى الجودة، زيادة المرونة والابتكارات، تحسين أداء التسليم، تقصير زمن الإنتاج، سرعة الاستجابة لطلبات العملاء، وتخفيض مستويات المخزون لتكون جنبا إلى جنب مع مقاييس الأداء المالية قصيرة الأجل، وللتوضيح أكثر، سنقوم في الفقرات التالية بعرض أهم هذه المقاييس، والتي هي:

1. مقاييس الجودة

إن تحسين الجودة يعد من أهداف استراتيجية التصنيع الحديثة، لأن الجودة تعد إحدى عناصر الميزة التنافسية التي تساهم في تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة، وينظر إلى تحسين الجودة من جانبين، الجانب الأول يرتبط بتخفيض التكاليف المرتفعة للجودة الرديئة، أما الجانب الثاني فيرتبط بتسليط الضوء على معالجة مشاكل الجودة التي تسبب التكاليف المرتفعة بهدف تحسين الجودة، ويتطلب تحقيق هذين الجانبين التزاما مستمرا بمعايير الجودة الصارمة في مراحل ثلاث (مرحلة بناء الجودة عند تصميم المنتج، مرحلة مراقبة الجودة أثناء العمليات الإنتاجية أو التصنيع، ومرحلة ضمان الجودة عند المصدر)[1]، وفي ضوء هذه المراحل يمكن أن تشتمل المقاييس غير المالية لأداء الجودة على ثلاث فئات، هي:[2]

- **مقاييس جودة المدخلات**، وتركز هذه المقاييس على قياس جودة المواد القادمة من المورد إلى المصنع والتي أصبحت الآن من مسؤولية المورد، حيث يجب أن يفحص المواد ويتأكد من استيفائها لمتطلبات الجودة قبل إرسالها إلى المصنع، ومن هذه المقاييس (مستوى جودة المدخلات، تصنيف الموردين بحسب مستويات جودة المدخلات)، وكثيرا ما يتم تسليط الضوء على تكلفة التالف من المواد بوصفه مادة منفصلة قائمة بذاتها بدلا من إدراجها ضمن تكلفة المادة المباشرة المعيارية بوصفها تكلفة إنتاج طبيعية والهدف هو خفض التالف من المواد إلى أدنى حد ممكن؛
- **مقاييس الرقابة على الجودة أثناء التشغيل**، وتركز هذه المقاييس على رقابة الجودة أثناء الإنتاج للتأكد من الالتزام بمواصفات ومستويات الجودة عند المراحل المختلفة لعملية الإنتاج، ويمكن في هذا الصدد استخدام المقاييس الآتية (التعبير الكمي عن الفاقد والإصلاح والعيوب كنسبة من الإنتاج مصنفة بحسب طبيعة المنتج والعملية الإنتاجية)؛

[1] خالص حسن يوسف الناصر، "التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية: دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الولادية في الموصل"، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، المجلد 32، العدد 99، العراق، 2010، ص.8.

[2] المرجع نفسه، ص ص.8-9.

- **مقاييس جودة المخرجات (رضا العملاء)**، تركز هذه المقاييس على قياس نظرة العملاء إلى منتجات المؤسسة، فضلا عن المشاكل التي يواجهها هؤلاء في التعامل مع المؤسسة ومن أمثلة هذه المقاييس (عدد الشكاوى التي يقدمها العملاء، عدد طلبات الضمان على منتجات المؤسسة، مردودات المبيعات).

2. مقاييس المرونة والابتكار

في ظل نظم التصنيع الحديثة فإن أهم الدعائم الأساسية لاستراتيجية التصنيع الحديثة هي مرونة الإنتاج، ويقصد بالمرونة السرعة على تغيير تشكيلة المنتجات وتقليل زمن الإنتاج، وعادة ترتبط المرونة بسرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء، وتتوقف مرونة الانتاج بالمؤسسة على أداء نشاط هندسة الإنتاج بدرجة كبيرة، أما الابتكار فيقصد به قدرة المؤسسة على تقديم سلع جديدة تساعد على زيادة المنافسة وزيادة حصة المؤسسة في السوق، والقدرة على الاستمرار في التحسين والابتكار من خلال السرعة في تقديم منتجات جديدة أو تحسين وتطوير المنتجات الحالية وزيادة كفاءة العمليات الانتاجية[1].

ويمكن أن تشتمل مقاييس المرونة على عدد الأجزاء وعمليات التشغيل المستخدمة، عدد المستويات الفرعية في قائمة المواد، سرعة تغير تشكيلة المنتجات ونسبة التسليم في الوقت المحدد، أما مقاييس الابتكار فيمكن أن تشتمل عدد المنتجات الجديدة التي تم تقديمها للسوق خلال فترة زمنية معينة، الوقت المقدر لتقديم جيل جديد من المنتجات وطول فترة التطوير والابتكار والتجديد[2].

3. مقاييس مرتبطة بزمن التشغيل

تتعدد هذه المقاييس ومنها مقياس كفاءة دورة التصنيع وهي ناتج قسمة إجمالي وقت التشغيل الفعلي على وقت الانجاز الكلي (من تصنيع، مراقبة، انتظار، مناولة)، والمقصود بالوقت الدوري للتصنيع هو الوقت اللازم لتحويل المواد الخام إلى منتجات جاهزة، والرقم المستهدف الذي تسعى إليه أغلب المؤسسات هو محاولة الوصول إلى الواحد الصحيح، أو محاولة تقريب زمن الانجاز الكلي ليتعادل مع وقت التشغيل الفعلي، وبالإضافة إلى هذا المقياس نجد مقاييس زمن تجهيز وإعداد الآلات، حيث تسعى المؤسسات إلى تقليل زمن التجهيز الآلات للإنتاج والاتجاه به نحو الصفر، كما نجد مقاييس زمن توقف الآلات غير المخطط وذلك لوجود طاقات آلات غير مستغلة وقد يكون ذلك مخططا للمحافظة على توازن تدفق العمل داخل المؤسسة وعدم احداث تراكم في المخزون، وعند تقييم أداء المؤسسة يجب التركيز فقط على زمن توقف الآلات غير المخطط[3].

---

[1] حمدي شحده محمود زعرب، أمل بدر أبو حويلة، مرجع سبق ذكره، ص.281.

[2] عمر إقبال توفيق، مرجع سبق ذكره، ص.86.

[3] حمدي شحده محمود زعرب، أمل بدر أبو حويلة، مرجع سبق ذكره، ص.281.

4. مقاييس تخفيض المخزون

إن من أهداف نظم التصنيع المتقدمة هو العمل على خفض المخزون في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، حيث من الناحية التاريخية كانت المؤسسات تعمل في ظل اعتقاد لابد من تواجد مستوى من المواد لمواجهة مخاطر نفاد المخزون، أما الآن فيرى المدراء أن تكاليف الاحتفاظ بالمخزون هي أكثر بكثير مما كان يعتقد بالسابق، ونتيجة لذلك أصبحت أوامر التوريد تصدر بكميات صغيرة حتى يمكن تحقيق هدف المخزون الصفري، إذ تتضمن إجراءات تخطيط ومراقبة المخزون احتساب معدل دوران لكل نوع من المواد ولكل منتج، ويقصد بمعدل دوران المخزون بأنه (مرات استخدام متوسط رصيد المخزون خلال المدة)، إذ كلما كان رصيد المخزون صغيرا ازداد عدد مرات دوران المخزون، ولعل زيادة معدل دوران المخزون يعد مؤشرا إيجابيا للتقدم تجاه خفض كمية المخزون المحتفظ بها[1].

5. مقاييس خطية الإنتاج

يعني مصطلح خطية الإنتاج ترتيب الخط الانتاجي بالشكل والأسلوب الذي يحدث الانسياب السهل والمنتظم للعمليات الإنتاجية من إحدى محطات العمل إلى الأخرى التي تليها، بحيث لا يكون هناك أي تأخير أو تعطيل في أي محطة عمل، والتي من شأنها أن تتسبب في توقف المحطة التالية لها عن العمل، وتعتبر مقاييس خطية الإنتاج من المقاييس المهمة في ظل نظم التصنيع الحديثة بحيث يعد الانتاج بمعدلات موحدة أو متماثلة من الخصائص التي تميز نظام الإنتاج بدون مخزون، حيث أن المصانع ذات الإنتاج بخطوط إنتاج غير متوازنة تواجه العديد من المشاكل، مثل عدم القدرة على إنجاز الأهداف، العمالة الزائدة عن الحاجة، ضياع الكثير من الوقت، مشاكل في الجودة، انقطاعات في مجرى العمل وبالتالي انخفاض الإنتاجية وارتفاع مستوى المخزون من المواد أثناء العملية الإنتاجية[2].

6. مقاييس أداء التسليم

في بيئة التصنيع الحديثة لا تقل أهمية سرعة التسليم عن أهمية الجودة في كسب العملاء الجدد أو الاحتفاظ بالعملاء الحاليين لذا يسعى الكثير من المصنعين باتجاه تحقيق هدف تسليم المنتج إلى الزبون على أساس تنفيذ الطلبيات في الوقت المحدد، ومن المقاييس الشائعة الخاصة بإنجاز تسليم المنتج، نجد قياس النسبة المئوية لحالات التسليم في الوقت المحدد، عدد الطلبيات التي تم تنفيذها، فضلا عن الاهتمام بزمن دورة التسليم والتي يقصد بها معدل الوقت المستغرق بين استلام طلبات الزبون وتسليم المنتج النهائي، ولتسليم المنتج في الوقت المحدد يتطلب الأمر إنتاجه في الوقت المحدد، وفي هذا الإطار فإن هناك العديد من الإجراءات التي تم تطويرها بهدف تقليص زمن

[1] خالص حسن يوسف الناصر، مرجع سبق ذكره، ص.7.

[2] حمدي شحده محمود زعرب، أمل بدر أبو حويلة، مرجع سبق ذكره، ص.282.

عملية التصنيع، ويقصد بزمن دورة التصنيع المقدار الكلي لزمن الإنتاج المطلوب لكل وحدة، ويمكن حسابه عن طريق قسمة الوقت الكلي المطلوب لإنتاج دفعة معينة على عدد الوحدات في الدفعة، وربما يمكن القول إن الإجراء التشغيلي الأهم هو ذلك المتعلق بكفاءة دورة التصنيع[1]، التي سبق التطرق اليها في المقاييس المرتبطة بزمن التشغيل.

7. مقاييس رقابة المواد

في بيئة التصنيع الحديثة وخاصة في ظل تطبيق نظام (JIT)، فإنه لابد من تقصير وقت تسليم المواد بحيث تكون متاحة في الوقت نفسه لحاجة المؤسسة إليها في خطوط الانتاج، ويتم احتساب وقت الاستلام لكل نوع من المواد ولكل مورد بحيث يتم وقف التعامل مع أي مورد يتسبب في تأخير الاستلام عن الموعد المحدد، كذلك تسعى المؤسسة لاعتبار تكلفة المخلفات على أنها عنصر منفصل وبذلك يعتبر كل مقدار من المخلفات خسارة يجب تجنبها ومقارنتها بالأجزاء الجيدة، ومن أهم المقاييس التي يتم الاعتماد عليها نجد، نسبة تكلفة المواد إلى التكلفة الكلية، وقت استلام المواد، المخلفات كنسبة من المواد الجيدة، المخلفات كنسبة من التكلفة الكلية والخسارة الفعلية من المخلفات، وهذه المؤشرات لن تكون في مصلحة المؤسسة إلا إذا تم تخفيضها كلما أمكن ذلك[2].

وتجدر الاشارة إلى أن تقليص فترة توريد المواد يتطلب تركيز التعامل مع عدد محدد من الموردين الذين أثبتت الممارسة إمكانية الاعتماد عليهم وإلزامهم بعقود طويلة الأجل، ومعرفة الموردين الذين لا يمكن الاعتماد عليهم واستبعادهم.

8. مقاييس التكلفة

تمثل التكلفة مؤشرا مهما يستخدم في تقييم أداء العمليات وبالتالي أداء المؤسسة وهي من العوامل الحاسمة في مدى بقائها واستمرارها، وعن طريق هذا البعد تستطيع المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية، وينظر إلى التكلفة على أنها أحد المؤشرات المهمة والضرورية لتقييم وظيفة الإنتاج والعمليات، وهي لدى عدد من الباحثين مصدرا مهما لقدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار بالعمل، وتتمتع المؤسسات التي تكز على التكلفة أساسا للمنافسة بتكلفة تصميم نظام إنتاجي أقل من التكلفة لدى المنافسين، ويشير كل من Slack, et. al بأن مقياس التكلفة يعني تقديم منتجات أو خدمات بأقل تكلفة ممكنة من أجل إرضاء العملاء، أما Collier & Evans فيعد الاستخدام الكفوء للطاقة الإنتاجية المتاحة هو المدخل المهم لتخفيض التكلفة[3].

---

[1] خالص حسن يوسف الناصر، مرجع سبق ذكره، ص.9.

[2] عمر إقبال توفيق، مرجع سبق ذكره، ص.73.

[3] ميسر إبراهيم أحمد الجبوري، محمد احمد جميل الجبوري، "وضوح معايير الأداء العملياتي ودوره في تحسين القرارات المنظمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء معمل سمنت بادوش في مدينة الموصل"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 37، العدد 122، العراق، 2015، ص.109.

وفي ظل التطور الهائل في تكنولوجيا الإنتاج والمعلومات وانتشار ما يسمى بالبيئة الصناعية الحديثة، ظهر في عالم الإنتاج تقنيات حديثة انتشر استخدامها منها نظم التصنيع المرنة، نظم التصنيع المتكاملة مع الحاسب الآلي، نظام الإنتاج في الوقت المحدد ونظام إدارة الجودة الشاملة، وقد أدت هذه التطورات إلى وجود فجوة بين أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية وبيئة تطبيقها مما استوجب ضرورة تطبيق أدوات وأساليب المحاسبة الإدارية حتى تتلاءم مع ظروف بيئة الإنتاج الحديثة، مثل أسلوب التكلفة على أساس النشاط ABC وأسلوب التكلفة المستهدفة TC.[1]

9. مقاييس التلوث

بقدر مواكبة المؤسسات للتطورات الصناعية وطرحها للمخلفات الصناعية فهي ملزمة بأن تحافظ على البيئة التي تعمل بها، وقد شهدت العقود الأخيرة اهتماما دوليا واضحا بقضايا البيئة والمشكلات المرتبطة بها، إذ أدركت دول العالم خطورة التلوث والأضرار التي يمكن أن يسببها إلى الموارد الطبيعية والبشرية، حيث أن مخرجات منظومة الإنتاج لا تقتصر على المنتجات النهائية القابلة للاستخدام فقط، بل تحتوي على مخلفات متعددة الأشكال والأنواع، منها الخردة، ومنها الملوثات سواء الغازية منها أم المواد الصلبة بأشكالها المتعددة، فكثير من المؤسسات الصناعية تتخلص من مخلفاتها الخطيرة بوسائل بسيطة غير قانونية وغير صحية، سواء بدفنها في الأرض، أم بإلقائها في ممرات المياه والمصارف، وهذا لأن تكلفة التخلص منها قانونيا مرتفعة[2].

ومن مقاييس التلوث نجد، تكاليف التخلص من النفايات الصناعية الضارة بالبيئة، التكاليف المترتبة على المعالجات الصناعية للمنتجات المضرة بالبيئة، التكاليف المتعلقة بتقليل المخلفات أو تقليل أضرارها من خلال إدخال معدات متطورة تقلل من تلك الأضرار أو الآثار المترتبة عليها وصديقة للبيئة، تكاليف المعالجات الطبية التي تسببها المؤسسة للعاملين ولأفراد المجتمع، تكاليف البحث والتطوير المرتبطة بتقليل نسب التلوث والأضرار الناجمة عن عمل المؤسسة، تكاليف معالجة المخلفات غير الإنتاجية (الماء، الهواء، الضوضاء)، تكاليف الوقاية من المخلفات والآثار البيئية الضارة من عمليات الإنتاج أو من المنتجات الصناعية للمؤسسة[3].

10. مقاييس البحوث والتطوير

تشير عملية البحث والتطوير إلى ذلك النشاط المرتبط بتوليد المعارف الإبداعية وتحويلها إلى تطبيقات عملية في شكل سلع وخدمات، مع التطلع الدؤوب للتوصل إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء، وضمن مفهوم "البحث

---

[1] حمدي شحده محمود زعرب، أمل بدر أبو حويلة، مرجع سبق ذكره، ص.283.

[2] المرجع نفسه.

[3] خليل ابراهيم رجب الحمداني، "التحديات التي تواجه قياس التكاليف البيئية نموذج مقترح"، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 22 و23 نوفمبر 2011، ص.212.

والتطوير" يمكن التمييز بين مفهومين مختلفين، الأول البحث العلمي ويشمل، البحث الأساسي والبحث التطبيقي، أما الثاني فيضم التطوير، فالبحث الأساسي أو النظري يهدف إلى اكتساب معرفة جديدة للتوصل إلى حقائق ومبادئ ومفاهيم ولا يهدف بصورة مباشرة إلى التطبيق العملي، أما البحث التطبيقي فهو يوجه إلى تحقيق غرض محدد في صناعة أو خدمة معينة، أما التطوير فهو نشاط منظم يستفيد من البحثين الأساسي والتطبيقي بهدف إدخال منتجات جديدة، أو ابتكار طرق جديدة، أو إحداث تحسينات جوهرية على الموجود منها[1]، ويمكن الإشارة إلى أهم الأهداف التي تتوخاها المؤسسة من خلال عملية البحث والتطوير هي تخفيض التكلفة وزيادة العوائد وتحسين المركز التنافسي للمؤسسة.

وإدراكا للدور الحيوي والفعال لوظيفة البحث والتطوير ومع تنامي الوعي بأهمية هذا النشاط في ظل التطور المتسارع للتقنيات والمنافسة التي سببتها العولمة تحرص المؤسسات على استمرارية التطوير الذي يقوم على فكرة أن المحاولات المستمرة للوصول لمستويات أعلى للأداء في كل موقع من مواقعها يوفر مجموعة من الزيادات التدريجية التي تساعد على بناء أداء رفيع المستوى، ومن أهم المقاييس التي تستخدم في هذا المجال نذكر:[2]

- **مقاييس المدخلات**: وتشمل على مقياسين، الأول نسبة البحث والتطوير على المبيعات وهي تقيس قيمة الإنفاق الكلي على البحث والتطوير نسبة إلى قيمة المبيعات، والثاني نسبة عدد الموارد البشرية وتقيس عدد العلماء والمهندسين في وظيفة البحث والتطوير نسبة إلى مجموع العاملين بالمؤسسة؛
- **مقاييس المخرجات**: وهي تشتمل على مختلف نتائج نشاط البحث والتطوير، كعدد براءات الاختراع، كمية المبيعات من المنتج الجديد.

أخيرا وليس آخرا، فإنه يجدر بنا التنويه إلى أن مقاييس الأداء غير المالية لا تلغي أو تحل محل المقاييس المالية ولكنها تدعمها وتكملها، حيث تغطي جوانب عديدة تتعلق بعوامل النجاح الأساسية، وبالإضافة إلى هذه المقاييس الكمية يجب أن تتضمن المقاييس غير المالية بعض المقاييس الكيفية مثل سمعة المنتوج أو الخدمة، رضا وولاء العميل، مرونة عمليات التصنيع...الخ، والتي تعتبر هامة جدا لنجاح المؤسسة على المدى الطويل.

المطلب الثاني: مميزات المقاييس غير المالية ومعوقات تطبيقها

للمقاييس غير المالية مميزات خاصة تجعلها تختلف عن مقاييس الأداء المالية، فهي تمس جوانب الأداء غير المالي وهو ما أدى إلى وصفها بالسند المكمل للمقاييس المالية في عملية تقييم أداء المؤسسة، وفيما يلي سنقوم بالتطرق إلى خصائص هذه المقاييس، سواء تعلق الأمر بمميزاتها أو بمعوقات تطبيقها في المؤسسات.

---

[1] عبد اللطيف مصيطفى، عبد القادر مراد، "أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد الرابع، الجزائر، ديسمبر 2013، ص ص.28-29.

[2] المرجع نفسه، ص ص.30-31.

1. مميزات المقاييس غير المالية

مما تقدم، يتجلى لنا أن مقاييس الأداء غير المالية تعتبر أداة أساسية للرقابة الاستراتيجية فهي تمثل محاولة للتأكيد على أهمية توجيه العمليات التشغيلية، وهذا ما يجعلنا ننظر إليها على أنها تتعلق بتوجيه أو جذب الانتباه لعدة جوانب في المؤسسة، حيث أنها تتميز بما يلي:[1]

- سهولة تتبعها وربطها باستراتيجيات المؤسسة، فهي تساعد المديرين على اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب؛
- يمكن تطبيقها على مستوى الوحدات الصناعية في المؤسسة، فمن الممكن تحديد انخفاض الجودة بسرعة في ظل هذه المقاييس، ويمكن اتخاذ خطوات علاجية لحل المشكلة أو خطوات وقائية تمنع الوقوع في المشكلة؛
- تتناول مشكلة استجابة المؤسسة للعملاء إذا كانت ضعيفة في الوقت المناسب، في حين لا تكتشف المقاييس المالية هذه المشكلة بسهولة.

بالإضافة إلى المميزات المذكورة أعلاه، نجد أن المقاييس غير المالية تحقق مزايا أخرى هي:[2]

- تركز على الأصول غير الملموسة، حيث يرتبط عنصر النجاح في العديد من الصناعات بالأصول الثابتة غير الملموسة مثل رأس المال الفكري وإدراك المؤسسات لدورها في خدمة وتنمية المجتمع المحلي والمحافظة على ولاء العملاء، أكثر من ارتباطه بالأصول الثابتة الملموسة التي تظهر مقدرة المؤسسة المالية والإنتاجية؛
- تقلل من الحساسية النفسية بين الموظفين عكس المقاييس المالية، حيث تظهر تقييما لأداء كل قسم أو فريق عمل أو موظف بشكل أكثر عدالة ومن دون تمييز بين الموظفين والأقسام، مما يحسن أداء المديرين ويوفر مؤشرات أكثر دقة لتقييم أعمالهم، ويقلل الضغط على المديرين الناتج عن أدوات القياس المالية التي تؤثر في التعاون والتكامل بين فريق العمل الذي يقوم بتحقيق أهداف المؤسسة.

2. معوقات تطبيق المقاييس غير المالية

على الرغم من مميزات مقاييس الأداء غير المالية السابق التطرق إليها إلا أن هناك معوقات تواجه المؤسسة عند تطبيقها، تتمثل في الآتي:[3]

---

[1] Joseph Fisher, "Nonfinancial Performance Measures- Another Key to Strategically Adopted Cost Management,in Shank",The Free Press, New York, USA, 1993,P.147.

[2] أحمد الكيلاني، "مقاييس الأداء المالية وغير المالية KPI"، متوفر على https://ae.linkedin.com/pulse، تاريخ الاطلاع: 2016/05/15.

[3] المرجع نفسه.

- صعوبة التعبير عن هذه المقاييس في صورة نقدية مثل صعوبة القياس النقدي لمقياس التسليم في الوقت المحدد أو مقياس انخفاض زمن دورة الإنتاج، أو تحديد تأثيرها على المقاييس المالية في صورة نقدية مثل الربط بين التحسينات في المقاييس غير المالية والأرباح؛
- صعوبة الربط بين المقاييس المالية وغير المالية، فقد تتعارض المقاييس في الأجل القصير مما يؤثر على أداء المؤسسة ككل فمثلا من الصعب ربط الزيادة في الإيرادات عند شراء آلة جديدة لأحد الأقسام بانخفاض زمن دورة الإنتاج كهدف للشراء، أو قد تقوم المؤسسة بتسليم منتجات ذات هامش ربح مرتفع على حساب تسليم منتجات ذات هامش ربح منخفض في الوقت المحدد، هذه الممارسة التي تؤدي إلى تحسين الأداء المالي في الأجل القصير تمثل أداء مخالف لمقياس التسليم في الوقت المحدد؛
- لا يوجد معيار محدد لقياس الأداء غير المالي على العكس من مؤشرات قياس الأداء المالي؛
- عدم وجود الرابط السببي بين مؤشر القياس غير المالي ومستوى الأداء المراد تحقيقه مما يقلل من موضوعية تلك المؤشرات.

على الرغم من هذه الصعوبات في تطبيق المقاييس غير المالية إلا أن ذلك لا يجب أن يكون سببا في عدم اعتمادها، ذلك أن تجاهلها سيؤدي إلى تقييم غير دقيق لأنشطة المؤسسات، ومعنى ذلك أنه يجب على هذه الأخيرة الاعتماد على القياس غير المالي ليكون جنبا إلى جنب مع المقاييس المالية المعهود استعمالها للوصول إلى التقييم السليم لأدائها، وذلك ما سنتطرق إليه في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: نماذج التقييم المبنية على التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية

ركز تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية في بداية القرن العشرين على جانب واحد وهو الجانب المالي مستعينا في ذلك بالأدوات المحاسبية، ثم تحول إلى الجوانب العملية والاستراتيجية ليشمل في نهايته جميع الجوانب من خلال نماذج تقييم يتم من خلالها تجميع المقاييس المالية وغير المالية معا بهدف اعطاء صورة أوضح عن أداء المؤسسة تقابل المتغيرات في بيئة الأعمال الحديثة، وسنتناول بعضا من هذه النماذج والتي حضت بنجاح أكاديمي وشاع استعمالها في المؤسسات فيما يلي:

1. مدخل القياس المرجعي

تنسب الجذور الأصلية للمقارنة المرجعية Benchmarking إلى اليابان ويعرفها Bank بأنها "عملية منظمة مستمرة لتقييم المؤسسات المعروفة بكونها قاعدة الصناعة لأجل تطوير أعمالها وعملياتها وبلوغ أفضل الممارسات ومعايير الأداء الحالية"[1]، وعرفها المركز الأمريكي لجودة الإنتاجية (APQC) American Productivitg Qulity Council بأنها "عملية منظمة ومستمرة تتطلب التقييم المتواصل والمقارنة المستمرة لعمليات ونشاطات الوحدة مع

[1] رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص.127-218.

الوحدات الرائدة (المتميزة) والحصول على المعلومات الضرورية التي تساعد الوحدة على اتخاذ الخطوات والإجراءات اللازمة لتحسين وتطوير أدائها"[1].

مما سبق يمكن تعريف القياس المرجعي أو المقارنة المرجعية بأنها "عملية منظمة ومستمرة تهدف للمقارنة بين أداء المؤسسات الرائدة في المجال الصناعي بغية جمع معلومات حول أداء أنشطتها الحالية ثم اتخاذ إجراءات لتحسين من أدائها".

ويمكن تصنيف المقارنات المرجعية إلى ثلاثة أنواع كتالي:[2]

- **المقارنة المرجعية الاستراتيجية:** وتركز على الجوانب الاستراتيجية فهي تتعلق بالرؤية الاستراتيجية، وتشمل تحليل واختبار المنتج وتحليل العملاء ومستويات البحث والتطوير؛
- **المقارنة المرجعية للأداء:** وهي مقارنة مستويات الأداء المطلقة والاقتصادية والعملية وترتيب المؤسسات بالنسبة لها؛
- **المقارنة للعمليات:** أي مقارنة الممارسات التنظيمية وأساليب الأداء، أو تنظيم العمليات.

وبذلك فالمقارنة المرجعية لا تحسن الأداء بل تستخدم كوسيلة لمنع الحواجز والتعقيدات، لأنها تركز على مراقبة المؤسسات الأخرى وتحديد الفجوات في الأداء ومن ثم تطوير الاستراتيجيات الملائمة لتعديل الفجوة في الأداء، وإن المؤسسات التي تعتمد على المقارنة المرجعية تستهدف تحقيق غرضين هما:[3]

- ✓ معرفة المستوى التنافسي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المتميزة في السوق؛
- ✓ التعلم واقتباس أفكار ناجحة من تلك المؤسسات.

والمقارنات المرجعية تساعد في تقييم أداء المؤسسة وتطويره وذلك من خلال مقارنة أدائها بأداء المؤسسات الرائدة في المجال الصناعي لأجل معرفة فجوات الأداء وتصحيحها.

2. لوحة القيادة

على الرغم من أن لوحة القيادة Tableau de Bord تعد من الأساليب الحديثة في مجال إدارة الأعمال، إلا أن جذورها التاريخية تعود إلى بداية القرن العشرين حيث كان يتم تطبيقها بصفة غير مباشرة، ثم إلى ثلاثينيات القرن أين تم تطبيقها من قبل أكبر المؤسسات في ذلك الوقت، لتعود بقوة في سنة 1980 بفرنسا، وهي تعرف بأنها "وسيلة تسيير تجمع بن المؤشرات المالية وغير المالية المناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه"[4]، كما

[1] المهدي مفتاح السريتي، مرجع سبق ذكره، ص.195.

[2] عادل بومجان، "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص.118.

[3] المرجع نفسه.

[4] الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص.224.

يعرفها Michel Gervis بأنها "نظام للمعلومات يسمح بالمعرفة الدائمة والسريعة للبيانات الضرورية لمراقبة تسيير المؤسسة على المدى القصير، وتسهيل أداء المسؤوليات"[1].

مما تقدم يمكن تعريف لوحة القيادة بأنها "نظام معلومات يهدف لتوفير المعلومات سواء كانت مالية أو غير مالية من أجل التحكم في تسيير المؤسسة من خلال تقييم وتحليل مختلف جوانب أدائها".

وتتجلى أهمية لوحة القيادة في أنها تعتبر:[2]

- وسيلة لمراقبة الإدارة؛
- جهاز إنذار؛
- وسيلة تقييم الأداء؛
- وسيلة مراقبة وحوار واتصال؛
- وسيلة للتشخيص المالي؛
- وسيلة مساعدة على اتخاذ القرار.

وتجدر الاشارة إلى أن لوحة القيادة تحتوي على مؤشرات أداء لمستوى العملية الإنتاجية، وهي تصمم بحسب المستوى الإداري الذي تقيس أدائه، وبالتالي لا توجد لوحة قيادة واحدة تطبق لجميع مستويات المؤسسة بل تختلف كل لوحة عن الأخرى بحسب مسؤولية المستوى الإداري، والهدف المراد تحقيقه من هذا المستوى، وبشكل عام يمكن ترجمة لوحة القيادة العامة للمؤسسة إلى سلسلة متشابكة من لوحات القيادة على مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة، بحيث تتضمن لوحة القيادة لكل مستوى إداري مهمة وأهداف هذا المستوى والتي تترجم إلى أهداف جزئية تحدد متطلبات النجاح لهذا المستوى وسبل تحقيق الأهداف، ثم تترجم مسببات ومتطلبات النجاح إلى سلسلة من مؤشرات الأداء المالية وغير المالية التي تقيم درجة تحقيق هذه الأهداف[3].

ومن أجل تحضير مؤشرات فعالة، ينصح بإتباع طريقة (OVAR) وهي اختصار لـ "Objectifs Variables d'action- responsabilité" أي أهداف، متغيرات، عمل ومسؤوليات، وهي طريقة حديثة في مراقبة التسيير تسمح بربط الاستراتيجية بالعمليات اليومية والتنسيق ما بين المحاور الاستراتيجية وخطط العمل الواجبة التنفيذ، كما أنها تنبه المسؤولين في كل مستوى تنظيمي بالأهداف الواجب تحقيقها والأنشطة الواجب التركيز عليها[4].

---

[1] ناصر دادي عدون وآخرون، "مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية"، دار المحمدية، الجزائر، 2014، ص.40.

[2] ياحا عيسى، "محاولة بناء لوحة القيادة المالية للمؤسسة الصغيرة أو المتوسطة"، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –سطيف–، الجزائر، 25– 28 ماي 2003، ص. 3.

[3] Epstine.marc j & Mazoni. Jean Francois, "Translating Strategy Into Action", Management Accounting Magazine, 1997, PP.28-30.

[4] رحيم حسين، بونقيب أحمد، "دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير"، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، جامعة بسكرة، العدد الرابع، الجزائر، 2008، ص.8.

3. مدخل أصحاب المصالح

اقترح Freeman 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، فالطبيعة المتشابكة لأهداف المؤسسات وحاجات الأطراف المرتبطة بها تنسحب على طبيعة مجالات الأداء التي تغطي تلك الأهداف المتشابكة، وتفرض على منظمات الأعمال تحقيق الحد الأدنى من التنسيق بين تلك الأهداف، بحيث تكون نتائج قياس الأداء في مختلف المجالات متناغمة بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي للمؤسسة[1]، والجدول التالي يبين أهم مجاميع أصحاب المصالح والحقوق ومقاييس الأداء التي تؤشر أهدافهم ومصالحهم:

الجدول رقم (5.2): مجاميع أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على أداء المؤسسة

فئة أصحاب المصالح والحقوق	قياسات الأداء على المدى القريب	قياسات الأداء على المدى البعيد
المستهلكون	✓ المبيعات (الحجم والقيمة)؛ ✓ المستهلكون الجدد؛ ✓ عدد احتياجات المستهلكون الجدد التي تم توفيرها.	✓ النمو في المبيعات؛ ✓ معدل دوران المستهلكين؛ ✓ المقدرة على السيطرة على الأسعار.
الموردون	✓ تكلفة المواد الأولية؛ ✓ زمن التسليم؛ ✓ المخزون؛ ✓ توفير المواد الأولية.	✓ معدلات النمو في كل من: تكلفة المواد الأولية؛ زمن التسليم؛ المخزون؛ ✓ أفكار الموردين الجدد.
المساهمون	✓ العائد على السهم؛ ✓ القيمة السوقية للسهم؛ ✓ عدد القوائم التي توصي بشراء أسهم المؤسسة.	✓ القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالإستراتيجية المتبعة؛ ✓ النمو في العائد على حقوق الملكية.
الأفراد	✓ عدد الاقتراحات الإنتاجية؛ ✓ عدد الشكاوى.	✓ عدد الترقيات من الداخل؛ ✓ معدل دوران الأفراد.
الجهات التشريعية	✓ عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في	✓ عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على

[1] خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص.393-394.

	المؤسسة؛ ✓ العلاقات مع الأعضاء والطاقم.	الصناعة؛ ✓ مستوى التعاون في المواجهات التنافسية.
جمعيات حماية المستهلك	✓ عدد الاجتماعات؛ ✓ عدد المواجهات غير الودية ✓ عدد مرات تكوين الإئتلافات؛ ✓ عدد القضايا المرفوعة.	✓ عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط الجمعيات؛ ✓ عدد مرا طلب المساعدة من قبل الجمعيات.
المدافعون عن البيئة	✓ عدد اللقاءات؛ ✓ عدد المواجهات غير الودية؛ ✓ عدد مرات تكوين الإئتلافات؛ ✓ عدد الشكاوى لدى الجهات المتخصصة؛ ✓ عدد القضايا المرفوعة.	✓ عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة

المصدر: أكرم محسن الياسري وآخرون، "مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المؤسسة"، الجزء الأول، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص ص.158-159.

4. نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية

قامت لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية بوضع نموذج شامل لتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، حيث أوصت بضرورة أن تقوم هذه الأخيرة باختيار المؤشرات التي تتناسب مع ظروفها واحتياجاتها الاستراتيجية، متضمنة بذلك المقاييس المالية وغير المالية، يتكون هذا النموذج من ستة مجموعات تمثل مؤشرات تقييم الأداء الاستراتيجي[1]، وهي[2]:

- **المؤشرات البيئية:** تهدف هذه المجموعة من المؤشرات إلى أن المؤسسة تكون ملمة بمسؤوليتها البيئية، مثل أسلوب استخدامها للموارد المحدودة، عمليات اعادة التدوير، درجة الأمان والسلامة في عمليات المؤسسة، وقد اقترحت اللجنة في هذا الخصوص المؤشرات التالية: نسبة المواد التي تم تدويرها إلى اجمالي المواد، حجم الملوثات والأضرار البيئية الناتجة عن النشاط، حالات الاصابة والحوادث التي حدثت بسبب المؤسسة...الخ؛

[1] منال جبار سرور، صبيحة صالح، "استعمال تكاليف الجودة في تقويم الأداء الاستراتيجي"، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، جامعة بغداد، العدد 32، العراق، 2013، ص.111.

[2] أيتن محمود سامح المرجوشي، "تقييم الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة الدولية"، دار النشر للجامعات، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص ص.41-44.

- **مؤشرات السوق والمستهلك:** لقد أصبح رضا العميل من أولويات المؤسسة سواء من حيث رضائه على السلعة أو الخدمة، وسرعة تقديمها والحصول عليها في الوقت المناسب، وبالتكلفة المناسبة، ولقد اقترحت اللجنة بعض المؤشرات منها: نصيب المؤسسة في السوق، عدد العملاء الجدد والسابقين، رضا العملاء، مدى جودة المنتوج، مدى جودة النقل، سرعة الرد على العملاء، وربحية العملاء طبقا لقنوات السوق أو المناطق الجغرافية؛
- **المؤشرات التنافسية:** يجب على المؤسسة أن تعرف منافسيها وأن يتوافر ليها معلومات عن نقاط القوة والضعف التي يتميز بها المنافسين، وكذا عن العمليات الداخلية واجراءات سير العمل، وقد اقترحت اللجنة في هذا الصدد بعض المؤشرات، هي: مدى وجود المنافسين، نصيب كل منافس في السوق، سرعة تقديم السلعة أو الخدمة لدى المنافسين، جودة الخدمة أو السلعة لدى المنافسين، رضا العميل عن المنافسين، المؤشرات المالية لدى المنافسين والوقت اللازم لتقيم منتج جديد لدى المنافسين؛
- **مؤشرات التشغيل الداخلية:** أشارت اللجنة إلى أهمية جودة أداء الاجراءات الداخلية للعمل، لأنها تعتبر نقطة اتصال بين الموردين والعملاء، ولهذا فهي تقوم بتحويل مدخلاتها إلى مخرجات، وذلك بأعلى جودة ممكنة، وبأقل التكاليف، وقد اقترحت اللجنة في هذا الخصوص بعض المؤشرات، مثل: الوقت اللازم لتطوير المنتج، عدد المنتوجات الجديدة، متوسط التشغيل، متوسط فترة التخزين، نسبة المبيعات إلى حجم التوظيف في المؤسسة والوقت المستغرق بين طلب المنتج وتسليمه للعميل؛
- **مؤشرات أداء الموارد البشرية:** إن رضا العاملين لا يقل أهمية عن رضا العملاء، فيجب أن يشعر العاملون بالرضا لكي تنجح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وقد اقترحت اللجنة بعض المؤشرات في هذا الصدد، مثل: عدد ساعات التدريب لكل فرد، معدل دوران العاملين، الروح المعنوية للعاملين، ولاء العاملين وعدد العاملين الذين تم توظيفهم إلى اجمالي الطلبات المقدمة؛
- **المؤشرات المالية:** تقترح اللجنة العديد من المؤشرات المالية من وجهة نظر المساهمين لقياس أداء المؤسسات، مثل: ربحية المنتجات، معدل العائد على رأس المال المستثمر، معدل العائد على المبيعات، رأس المال العامل، معدل العائد على حقوق الملكية...الخ.

ويرى العديد من الباحثين أن نموذج اللجنة المقترح مهم جدا، لكنه من الناحية المالية اهتم فقط بالمؤشرات التي تهم المساهمين فقط، في حين أن هناك مؤشرات مالية أخرى مهمة جدا تهم الوضع الداخلي للمؤسسة، كالسيولة، الرفع المالي والنشاط، لتحديد قدرتها على تمويل أي نشاط استراتيجي، كما أغفلت اللجنة في مؤشرات التشغيل الداخلية العديد من المؤشرات المالية.

5. تقييم الأداء الاستراتيجي حسب الأنشطة ABC

لقد طور Kalpan and Cooper مدخلا جديدا لحساب تكلفة المنتجات، أطلقا عليه نظام التكلفة على أساس النشاط ABC ويركز هذا المدخل على الحاجة إلى تفهم أعمق لسلوك التكاليف ومن ثم تحديد مسببات التكلفة غير المباشرة، فالتكاليف غير المباشرة لا تتحملها المؤسسة لأنها تحدث فحسب، وإنما تحدث نتيجة لمسببات لها وإذا ما اتخذ قرار بتخفيض ما بسبب هذه الأنشطة المستهلكة للموارد فإن ذلك سيؤدي إلى تخفيض دائم في التكاليف، فالمنتجات لا تستهلك موارد وإنما تستهلك أنشطة وهذه الأنشطة هي التي تستهلك الموارد، لذلك فإن التركيز على الأنشطة التي تسبب استهلاك الموارد يمكن أن يؤدي إلى الرشد في إدارة كل تكاليف المنشأة[1].

ويعتبر تقييم الأداء الاستراتيجي حسب الأنشطة أحد أهم نماذج التقييم الحديثة وظهر مع ظهور محاسبة الأنشطة التي عرفها Horngren بأنها "النظام الذي يقوم على تجميع التكاليف غير المباشرة لكل نشاط من أنشطة المؤسسة في مجمعات للتكلفة ثم تخصيص هذه التكاليف على المنتج النهائي أو الخدمة المقدمة على أساس موجهات للتكلفة مبنية على العلاقة السببية".[2]

ويتم تقييم الأداء حسب الأنشطة عن طريق تحليل كل نشاط لمعرفة وتحديد كيف يتم أداء هذا النشاط، بحيث يتم قياس مستوى الأداء للأنشطة بمقاييس مالية وغير مالية معا، ويمكن قياس مستوى أداء النشاط عن طريق الإجابة على الأسئلة التالية:[3]

- ما هي تكلفة أداء وتشغيل النشاط؟
- ما هو الوقت اللازم الذي يستغرقه النشاط لكي يتم؟
- ما هو مستوى جودة أداء النشاط؟
- ما هي درجة مرونة النشاط؟

ويسعى نموذج التكلفة على أساس النشاط إلى توفير معلومات تكاليف تتميز بالدقة والموضوعية والمصداقية تستفيد منها الإدارة العليا في رفع كفاءة تقييم الأداء وتشخيص الأنشطة الكفؤة والفعالة التي تسهم في زيادة ربحية المؤسسات، والعمل على تطوير تلك الأنشطة وبالمقابل الحد من التأثير السلبي لبعض الأنشطة في ربحية الوحدة[4].

---

[1] ابراهيم ميدة، "نموذج مقترح لتطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط ABC في مجال المسؤولية الاجتماعية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 21، العدد الثاني، سوريا، 2005، ص.284.

[2] زينب جبار يوسف، هيفاء عبد الغني عودة، "أهمية نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة (ABC) في القرارات الإدارية"، مجلة جامعة بابل، المجلد 22، العدد الرابع، العراق، 2014، ص.934.

[3] عبد المجيد الطيب شعبان، مرجع سبق ذكره، ص.193.

[4] ابراهيم ميدة، مرجع سبق ذكره، ص.285.

ويرى العديد من الباحثين أنه توجد علاقة واضحة بين مقايس أداء النشاط فأي تغير في أحد هذه المقاييس سيؤثر في المقاييس الأخرى، فإذا تغير مثلا وقت تشغيل النشاط فسوف يؤثر ذلك على تكلفة تشغيل النشاط ومستوى الجودة والمرونة، حيث أن هذا التغيير سوف يغير الطريقة التي يؤدى بها النشاط، ونظرا لهذه العلاقة المتشابكة بين مقاييس أداء النشاط، فإنه من الخطأ أن تستخدم المؤسسة مقياس واحد بمعزل عن المقاييس الأخرى.

والجدير بالذكر أن طريقة ABC استكملت بمدخل آخر يسمى الإدارة بالأنشطة ABM يهتم بكيفية زيادة القيمة المحصل عليها من طرف الزبون أو الأرباح المتحصل عليها عند تقديم هذه القيمة.

6. نموذج هرم الأداء

قدم (Mc Nair) وزملاء نظاما أطلقوا عليه هرم الأداء، ومثلما هو الحال في النماذج الأخرى لتقييم الأداء فإن المبدأ الأساسي في هذا النموذج يتمثل في أنه نموذج موجه للعميل ومتصل بالاستراتيجية العامة للمؤسسة، وهو يقوم على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والهندسة الصناعية ومحاسبة الأنشطة، ويصور هرم الأداء المؤسسة عند أربعة مستويات مختلفة ويوفر هيكلا لنظام اصال ذي اتجاهين لترسيخ رؤية المؤسسة الشاملة لدى مختلف مستويات المؤسسة، حيث تتحول الأهداف والمقاييس إلى روابط بين استراتيجية المؤسسة وأنشطتها، بعبارة أخرى، تتم ترجمة الأهداف في اتجاه نزولي بينما تتم ترجمة المقاييس تصاعديا[1].

فعند المستوى الأعلى تصيغ إدارة المؤسسة الرؤية المؤسسية، وعند المستوى الثاني يتم التعبير عن أهداف وحدات العمل والأقسام من منظور أكثر تحديدا وهو المنظور السوقي والمالي حيث أن العملاء والمساهمين يقررون من منظور خارجي ما يكون قياسه مهما، أما المستوى الثالث فهو ليس تنظيميا في الحقيقة بل يتألف من عدد من التدفقات داخل المؤسسة، هذه التدفقات تغطي وظائف المؤسسة والعديد من الإدارات، وهنا تتم صياغة الأهداف من منظور رضا العميل والمرونة الإنتاجية، ويعمل هذا المستوى كحلقة وصل بين الأقسام العليا والدنيا في الهرم، وفي القسم الأدنى من الهرم (العمليات) يتم قياس الأداء بصورة يومية أو أسبوعية أو شهرية، أما في الأجزاء العليا من الهرم فتكون القياسات أقل تواترا ويغلب عليها الطابع المالي، وحسب رأي (Mc Nair) وزملاء يجب أن يكون نظام القياس متكاملا بحيث يتم ربط المقاييس التشغيلية عند المستويات الدنيا بالمقاييس المالية عند المستويات العليا وبهذه الطريقة تستطيع إدارة المؤسسة أن ترى ما يشكل أساس المقاييس المالية وما يدفعها[2].

[1] نيلز جوران، جان روى، ماجتر ووتر، ترجمة علا أحمد إصلاح، "الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن: أفكار عالمية معاصرة"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2003، ص ص.43-45.

[2] المرجع نفسه، ص ص.45-46.

7. مصفوفة قياس الأداء

يعد هذا الأسلوب في قياس أداء منظمات الأعمال من أكثر المقاييس تكاملا وشمولا، ويقوم على أساس تحديد أبعاد المنافسة الرئيسية التي تعتمدها المؤسسة في السوق ومن ثم تحديد مجموعة من المعايير الفرعية لكل بعد رئيسي، ويشير الباحثين عند تقييمهم لأداء المؤسسات إلى أن هناك ستة أبعاد رئيسية للمنافسة[1]، وهي:[2]

- **الجودة:** وتقاس من خلال نسبة المنتوجات المعيبة، عدد ونوع الشكاوى من العملاء، رضا العملاء والاقتراحات المقدمة من العاملين؛
- **التكلفة:** ويمكن قياسها من خلال تكلفة المنتوجات، مستوى المخزون، التكلفة الكلية للمواد؛
- **الاعتمادية:** وهنا تستخدم معايير الدقة في التسليم وجاهزية الآلات وعدد التغييرات في جدولة العمليات؛
- **الخدمة:** وتقاس من خلال الوقت اللازم للاستجابة لطلب العميل ونوع الخدمات المقدمة وكذلك عدد شكاوى العملاء ومدى سهولة الاتصال بهم؛
- **التوقيت:** ومؤشراتها الرئيسية هي الوقت الكلي للإنجاز ونسبة وقت التشغيل الفعلي إلى الوقت الكلي للإنجاز وزمن تهيئة الآلات؛
- **المرونة:** وتقاس من خلال حجم الانتاج وتوقيته وكذلك الأعطال الحاصلة ومدى القدرة على الاستجابة للتغييرات الحاصلة في حجم الطلب وأذواق المستهلكين.

8. بطاقة الأداء المتوازنBSC

تعد بطاقة الأداء المتوازن(BSC) أداة تعتمدها الإدارة في قياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، وتتكون هذه البطاقة من أربعة أبعاد رئيسية تعمل معا في سبيل تحقيق الاستراتيجية الموضوعة، هذه الأبعاد هي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

ويرى كل من Kaplan and Norton أن هناك العديد من الدوافع وراء تبنى المؤسسات لهذا التوجه:[3]

- اتجاه المؤسسة إلى التركيز على تنفيذ الاستراتيجية انطلاقا من أن تنفيذ الاستراتيجية أهم من الاستراتيجية نفسها، فالمشكلة الحقيقية ليست في الصياغة غير الدقيقة للاستراتيجية ولكن في تنفيذ وتقييم الأداء؛

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، "دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن"، مرجع سبق ذكره، 2009، ص.154.

[2] المرجع نفسه، ص ص.154-155.

[3] عبدالرحيم محمد عبدالرحيم، "دور الخرائط الاستراتيجية في تحقيق التراصف وبناء نموذج العمل المؤسسي: التحول من الفردية إلى المؤسساتية"، المؤتمر الثالث لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون الخليجي، الدوحة، قطر، يومي 23 و25 جوان 2016، ص.9.

- تحول المؤسسة من التركيز على إدارة الأصول الثابتة إلى التركيز على استراتيجيات إدارة المعرفة والتي تقوم بتوظيف الأصول غير الملموسة مثل علاقات العميل، ابتكار منتجات وخدمات جديدة، تكنولوجيا المعلومات، الجودة، قواعد البيانات، قدرات ومهارات العاملين والدافعية؛
- شدة المنافسة وعدم صلاحية الاستراتيجيات التي كانت صالحة للمنافسة في الماضي، فكثير من المؤسسات حتى نهاية السبعينيات كانت تعتمد على الرقابة المركزية من خلال الأقسام الوظيفية الكبيرة، وفى الفترة الحالية أدركت معظم المؤسسات هذه المشكلات، وأصبحت تعمل من خلال فرق العمل واستخدام اللامركزية في وحدات الأعمال، حيث أدركت هذه المؤسسات أن الميزة التنافسية تتحقق من المعرفة، والقدرات، وعلاقات الموظفين أكثر من الاستثمار في الأصول الثابتة، وأن هناك ضرورة لتحقيق التوازن بين كل الأطراف داخل المؤسسة؛
- يركز هذا التوجه على المقاييس غير المالية التي تعطى رؤية عن المستقبل، وعدم الاعتماد فقط على المقاييس المالية التي توفر للمديرين معلومات تاريخية عن أداء المؤسسة، وبالتالي كل مقاييس القياس في مدخل قياس الأداء المتوازن(BSC) تأتى من رؤية واستراتيجية المؤسسة.

ونظرا للأسباب المذكورة أعلاه، ارتأينا التركيز على نظام بطاقة الأداء المتوازن(BSC) كونه يعتبر من أهم الأساليب الحديثة في تقييم الأداء الاستراتيجي ليتم مناقشتها بشيء من التفصيل في الفصل التالي.

خلاصة الفصل

أصبحت مقاييس الأداء المالية التي اعتمدت عليها المؤسسات الاقتصادية ولفترة طويلة في تقييم أدائها سواء تلك التقليدية التي تركز على مدخل تحليل التكاليف ومدخل تحليل القوائم، أو تلك التي تعتمد على خلق القيمة غير كافية خصوصا في ظل بيئة الأعمال الحديثة، حيث أن الخصائص المميزة لهذه الأخيرة من منافسة عالمية وظهور تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا التصنيع قد انعكست على نظم تقييم الأداء، فأثرت فيها تأثيرا هيكليا بالغا امتد نطاقه إلى مختلف الجوانب المتعلقة بتلك النظم، إذ انتقد عدد كبير من رواد الاقتصاد في نهاية القرن العشرين المقاييس المالية المستخدمة في تقييم أداء المؤسسات في ظل بيئة الأعمال الحديثة، وأوضحوا أنها مقاييس محدودة ويبرز ضعفها أكثر في المؤسسات حديثة النشأة التي تعتمد على الأصول غير الملموسة، فهي مقاييس تاريخية ولا تعطي نظرة عن الأداء المستقبلي ولا تأخذ بعين الاعتبار العناصر غير الملموسة في قيمة المؤسسة ولا ترتبط باستراتيجيتها، بالإضافة إلى أنه لا يمكن إيجاد مفتاح مؤشرات أداء المؤسسات في البيانات المالية فقط...وغيرها من المآخذ، لتتم الاشارة ختاما إلى عدم ملاءمة مقاييس الأداء المالية لوحدها لمتطلبات بيئة الأعمال الحديثة، لذلك تطلب الأمر ضرورة تطوير نظم المحاسبة الإدارية في المؤسسة بحيث لا تقتصر مخرجاتها على مجرد تقديم مقاييس مالية بل يمتد نطاق تلك المخرجات ليشمل توليد مقاييس غير مالية تساعد على رفع مستويات كفاءة وفعالية جميع أنواع المؤسسات بغض النظر عن حجمها وطبيعة نشاطها، هذه المقاييس تقوم على تحقيق الأهداف التشغيلية الجديدة للمؤسسات مثل ارتفاع مستوى الجودة، زيادة المرونة والابتكارات، تحسين أداء التسليم، تقصير زمن الإنتاج، سرعة الاستجابة لطلبات العملاء، تخفيض مستويات المخزون...الخ، لتكون جنبا إلى جنب مع مقاييس الأداء المالية قصيرة الأجل، لذلك وبهدف اعطاء صورة أوضح عن أداء المؤسسة تقابل المتغيرات في بيئة الأعمال الحديثة، ظهرت نماذج تقييم يتم من خلالها تجميع المقاييس المالية وغير المالية معا لتحسم عملية تقييم الأداء، حيث تقوم على أساس تكامل كل من المقاييس المالية التي تعكس نتائج عمليات المؤسسة والمقاييس غير المالية والتي تعكس أسباب هذه النتائج، ومن بين هذه النماذج ما شاع استخدامها على نطاق واسع، ألا وهي بطاقة الأداء المتوازن(BSC) التي سنتطرق إليها في الفصل الموالي.

الفصل الثالث: التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن

- تمهيد؛
- المبحث الأول: مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن؛
- المبحث الثاني: الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن؛
- المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء الاستراتيجي؛
- خلاصة الفصل.

تمهيد

لقد ترتب على التغير الذي شهدته بيئة الأعمال الحديثة ظهور انتقادات كثيرة لنظم تقييم الأداء التقليدية التي أصبحت أداة غير مناسبة لتحديد مدى سلامة الأداء، وإزاء هذه الانتقادات اتجهت أغلب المؤسسات إلى تطوير وابتكار مقاييس أداء تتجه صوب المستقبل وتأخذ في اعتبارها الزبائن، العمليات التشغيلية والحاجة إلى الابتكار والتحسين بما يوفر تفسيرات أفضل لأدائها، وهذا ما يتفق مع ما أشار إليه Robert S. Kaplan من أن تركيز المحاسبة الإدارية يجب أن يتحرك متجاوزا المقاييس المالية الملخصة للعمليات الصناعية إذا ما أرادت أن تحافظ على دورها الأساسي في التقييم والرقابة، لتتجه نحو المقاييس غير المالية بهدف إعطاء صورة أوضح عن أداء المؤسسات تقابل المتغيرات في بيئة الأعمال الحديثة.

ولقد جاءت بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كثمرة لجهود علماء وباحثين كثيرين استفاد منها حقل الإدارة والأعمال ومن تطبيقاتها العملية والمتطورة يوما بعد يوم، كنظام يجمع بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية يُعتمد عليه في مجال تقييم وتطوير الأداء الاستراتيجي.

لذلك، ونظرا لأهمية هذا النظام كان لزاما علينا الوقوف على مختلف جوانبه النظرية من خلال العناصر التالية:

- **المبحث الأول:** مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن(BSC)؛
- **المبحث الثاني:** الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC)؛
- **المبحث الثالث:** بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقييم الأداء الاستراتيجي.

"The scorecard tracks the key elements of a company's strategy from continuous improvement and partnerships to teamwork and global scale".

Robert S. Kaplan and David P. Norton

المبحث الأول: مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن(BSC)

انطلاقا من مقولة "لا يمكن تطوير ما لا يمكن قياسه"، حاول الباحثون إيجاد طرق تهدف إلى إدماج كل من يساهم في خلق الثروة ضمن استراتيجية المؤسسة، مع العمل على ترجمة ومدّ هذه الاستراتيجية إلى كافة المستويات التنظيمية بشكل بسيط وواضح ليساعد على تنفيذها، فتعددت نماذج التطوير التنظيمي وتقنيات قياس وتقييم أداء المؤسسات، وتكاملت نظريات ونماذج الإدارة والأعمال لتوفر لنا أساليب تطوير وقياس أداء فعالة، تزامنت مع تطور مفهوم الجودة وإعادة هندسة المؤسسات وإدارة المعرفة وتقنية المعلومات، حيث كانت هذه النماذج الحديثة تبحث عن ريادة الأداء من خلال اعتماد مجموعة من المؤشرات تقيس الأهداف الاستراتيجية لتحدث بذلك توافقا بين المستويين الاستراتيجي والعملي في المؤسسة أو ما يسمى بالريادة، ولعل أهم تلك النماذج المبتكرة نجد تلك الخاصة بـ R. Kaplan و D. Norton والمسماة ببطاقة الأداء المتوازنة Balanced Scorecard (BSC) وقد قامت العديد من المؤسسات في سائر أنحاء العالم بتكييف هذا النظام حسب المحيط الذي تعيش فيه وحسب بيئتيها الداخلية والخارجية كنظام لتطوير الأداء وقياس مستوى التقدم فيه باتجاه تحقيق الأهداف.

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى المفاهيم النظرية الأساسية لنظام بطاقة الأداء المتوازن(BSC)، من خلال العناصر التالية:

- **المطلب الأول:** مفهوم بطاقة الأداء المتوازن(BSC)؛
- **المطلب الثاني:** مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن (BSC)؛
- **المطلب الثالث:** خصائص، فوائد واستخدامات بطاقة الأداء المتوازن(BSC).

"عندما بدأنا عملنا في قياس أداء المؤسسات كانت لدينا قناعة أساسية مؤداها *أنه من الخطأ اختصار أداء المؤسسات في الأرقام والتدفقات التي تدخل وتخرج من قسم الحسابات فقط، فأداء المؤسسات أشمل من هذا وأكثر تعقيدا*، فبدأنا نعقد لقاءات مع مديري الأقسام المختلفة في المؤسسات، فوجدنا أن وجهات نظرهم تنقسم إلى أربع وجهات نظر أساسية، هي: وجهة نظر الحسابات، وجهة نظر الإنتاج، وجهة نظر التسويق ووجهة نظر التدريب، من هنا رأينا أن الحل الأشمل والأكمل لقياس أداء المؤسسات لا يكون بالاقتصار على وجهة نظر واحدة وإلغاء وجهات النظر الثلاث الأخرى، بل بالاعتماد على وجهات النظر الأربع والجمع بينها والتوفيق بين مؤشراتها في إطار واحد شامل ومتكامل، أطلقنا عليها اسم بطاقة الأداء المتوازن BSC"

Robert Kaplan & David Norton

المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن(BSC)

دفعت التغيرات والتطورات في بيئة الأعمال الحديثة بالباحثين إلى تطوير نظم تقييم للأداء تأخذ بعين الاعتبار كلا من الجوانب المالية وغير المالية في المؤسسة وتتجه نحو المستقبل، ويعد نظام بطاقة الأداء المتوازن(BSC) من أهم الآليات الإدارية التي لاقت إقبالا في التطبيق من طرف المؤسسات.

1. نشأة بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

في بداية 1983 كتب Robert Kaplan عن كيفية قياس المؤسسات لأدائها، وذكر أن هناك أبعاد مفقودة في عملية القياس وهي المقاييس غير المالية، وفي سنة 1987 ظهر كتاب بعنوان "Relevant Loss" لكل من Kaplan & Janshon حيث ظهر مدخل الأداء المتوازن كاتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت إلى المدخل التقليدي، ولا تعد بطاقة الأداء المتوازن عملية تجديد مطلق في أساليب تقييم الأداء، بل تعود الجذور الأولى لهذه الطريقة إلى سنوات الخمسينات أين قام Harbert Simoun 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 استخدام المؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج[1].

إن أول بطاقة تقييم متوازن(BSC) تم استخدامها كانت في مؤسسة Anolog Devices سنة 1987، حيث استخدمت هذه الأخيرة بطاقة أكثر شمولية من المداخل المعروفة لقياس الأداء، إذ شملت جوانب خاصة مثل سرعة التسليم للعميل، جودة ودورة العمليات التطبيقية، فاعلية تطوير منتجات جديدة بالإضافة إلى المقاييس المالية[2].

طور نظام بطاقة الأداء المتوازن(BSC) على يد الباحثين Robert Kaplan (أستاذ للمحاسبة بجامعة هارفارد) وDavid Norton (مستشار بولاية بوسطن)، ففي سنة 1990 قاد الباحثان دراسة دامت أكثر من سنة كاملة وشملت إثنا عشر مؤسسة من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، وقد انطلقا من فرضية أن مقاييس الأداء المالية لم تعد فعالة وكافية في المؤسسات الحديثة، من حيث أن اعتماد هذه الأخيرة على المقاييس المالية التقليدية يؤثر سلبا على قدرتها في خلق القيمة[3]، ولدى قيامهم بعقد لقاءات مع مديري الأقسام المختلفة في هذه المؤسسات للتعرف على وجهات نظرهم في أداء مؤسساتهم، تبين أن كل قسم ينظر إلى أداء المؤسسة من زاوية تختلف كثيرا عن الزوايا

---

[1] مزياني نورالدين، بلاسكة صالح، "أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الاستراتيجية للمؤسسة"، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة برج بوعريريج، العدد الأول، الجزائر، 2013، ص.243.

[2] المرجع نفسه، ص.244.

[3] Paul R. Niven, "Balanced scorecard: step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results", John Wiley & Sons, Second Edition, New Jersey, USA, 2006, P.12.

التي تسود في بقية الأقسام، وعند تجميع وجهات المختلفة وتصنيفها تبين أنها تنقسم إلى أربع وجهات نظر أساسية، هي:[1]

- **وجهة نظر المحاسبة:** وتنظر إلى أداء المؤسسة من خلال المؤشرات المالية، وتعتمد على الإيرادات والمصاريف؛
- **وجهة نظر الإنتاج:** وتنظر إلى أداء المؤسسة من خلال مؤشرات التشغيل وكفاءة العمليات؛
- **وجهة نظر التسويق:** وتنظر إلى أداء المؤسسة من خلال مؤشرات السوق وإدارة العملاء؛
- **وجهة نظر التخطيط:** وتنظر إلى أداء المؤسسة من خلال مؤشرات النمو، ومنحنيات التعلم والكفاءات المحورية، والمقارنة بالمنافسين.

وبناء عليه فقد تبين لـ Robert Kaplan & David Norton أن الحل الأكمل لقياس وتقييم أداء المؤسسات لا يكون بالاقتصار على وجهة نظر واحدة وإلغاء وجهات النظر الثلاث الأخرى، بل بالاعتماد على وجهات النظر الأربع والجمع بينها والتوفيق بين مؤشراتها في إطار واحد شامل ومتكامل، ومن هنا انبثق نظام بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard (BSC) الذي يقوم على سقوط المؤشر الواحد، وتعزيز المؤشرات المحاسبية بمؤشرات إضافية من مختلف مجالات وأنشطة المؤسسة الأخرى[2]، وقد تم نشره لأول مرة في مجلة Harvard Business Review سنة 1992 في مقال يحمل عنوان « The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance » واعتبرته واحدا من أبرز الآليات الإدارية الـ 75المؤثرة خلال القرن العشرين[3]، كما كان كتاب The Balanced Scorecard أكثر كتاب تم بيعه عن طريق Amazon.com، بالإضافة إلى أنه بنهاية سنة 2000 فإن 60% من أكبر 1000 مؤسسة في الو.م.أ قامت بتبني المفهوم[4].

2. تعريف بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

ماهي بطاقة الأداء المتوازن(BSC)؟

فهل هي فلسفة إدارية؟

أم هل هي نظام إدارة؟

أم هل هي نظام قياس؟

---

[1] رولا المعايطة، "بطاقات الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء"، متوفر على https://www.slideshare.net، تاريخ الاطلاع: 2016/11/20.

[2] المرجع نفسه.

[3] Paul R. Niven, OP.cit. P.13.

[4] عبد السلام ابن عبد الله أبو ملحة، "بطاقة الأداء المتوازن بين النظرية والتطبيق: تجربة شركة الاتصالات السعودية"، متوفر على https://fr.slideshare.net، تاريخ الاطلاع: 2016/11/20.

للإجابة على هذه الأسئلة لابد أن نعرض عددا من التعريفات لبطاقة الأداء المتوازن(BSC)، كما يلي:

تعريف Kaplan & Norton (1992): "هي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المؤسسات"[1].

تعريف Robinson: "هي نموذج يعرض طرقا متنوعة لإدارة المؤسسة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة القرارات الاستراتيجية التي تأخذ بالحسبان الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي، العملاء، العمليات الداخلية وتعلم الأفراد، وإن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل"[2].

تعريف .Toru Morisawa, Hiroshi Kurosaki: "هي تقرير يتضمن الأهداف الاستراتيجية التي تم وضعها في الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، بالإضافة إلى بيان مقاييس الأداء المستخدمة لتحديد مدى تحقيق الخطط، ومستوى الأداء المطلوب بالنسبة لكل مقياس من مقاييس الأداء"[3].

تعريف مؤسسة Siemens الألمانية: أوردت المؤسسة ثلاثة تعريفات رئيسية للبطاقة، على النحو التالي:[4]

- أداة لقياس تقدم المؤسسة نحو أهدافها الاستراتيجية من خلال ترجمة رسالتها وأهدافها إلى تكتيكات ومقاييس نحو موازنة مجموعة المنظورات؛
- وسيلة للفوز بتوقعات العملاء وقرة المؤسسة لملاءمة وارضاء رغبات العملاء؛
- ترجمة الاستراتيجية، الرسالة والرؤية إلى مقاييس ملموسة لاستخدامها من قبل متخذي القرار.

أما التعريف الأشمل فهو لكل من Kaplan & Norton لسنة 1996 بنظرتهما للبطاقة باعتبارها نظاما متكاملا، وهو يتكون من أنظمة فرعية متفاعلة لتحقيق الأهداف المطلوبة من عملية التقييم، إذ عرفاها كما يلي:

تعريف Kaplan & Norton (1996): "هي نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات لمتابعة ترجمة رؤيتها الاستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء، إذ تساهم هذه المقاييس في انجاز الأعمال ووضع استراتيجيتها والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولا إلى أهداف الإدارة"[5].

---

[1] Robert Kaplan, David Norton, "The balanced scorecard: Measures that drive performance", OP. cit, P.71

[2] إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص.73

[3] Toru Morisawa, Hiroshi Kurosaki, "Using the Balanced Scorecard in Reforming Corporate Management Systems", Nomura Research Institute, N.71,Tokyo, Japan, December, 2003. P.2.

[4] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن"، مرجع سبق ذكره، ص.129.

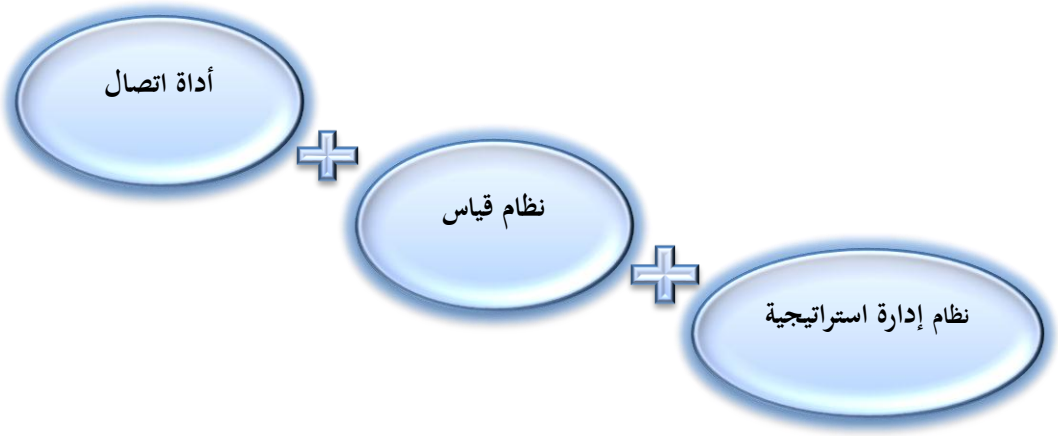
[5]Bernardo Guimaraes, Pedro Simoes, and Rui Cunha Marques, "Does performance evaluation help public managers? A Balanced Scorecard approach in urban waste services", Journal of Environmental Management, Vol.91, Issue N.12, December 2010, P.2632.

إن هذا التعريف يصف بطاقة الأداء المتوازن(BSC) على أنها نظام إدارة متكامل، يتكون من ثلاثة عناصر كالتالي:[1]

- **أداة اتصال:** فالقياسات في إطار البطاقة تعطي إمكانية لتقاسم مشترك للمعرفة كما أن المقاييس تساهم في إثراء الحوار والتعلم وتطوير جوانب التحسين والتغيير الضرورية اللازمة بأكفأ الطرق وبسهولة؛
- **نظام قياس:** بطاقة الأداء المتوازن (BSC) تتيح إمكانية لترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى أهداف أكثر تحديدا ومؤشرات أكثر دقة في القياس يتقاسمها الجميع وتجعل من استراتيجيات المؤسسة استراتيجية نشطة وأفعال وليس مجرد أطروحات نظرية لا تجد لها قياسات فعلية على أرض الواقع؛
- **نظام إدارة استراتيجي:** وذلك لكونها توازن الأداء المالي وتضعه بصورته الصحيحة من خلال موجهات أداء تأخذ بنظر الاعتبار ربط الأفعال قصيرة الأمد مع استراتيجيات المؤسسة وأهدافها البعيدة.

ويمكن توضيح عناصر النظام في الشكل التالي:

الشكل رقم(1.3): ماهي بطاقة الأداء المتوازن(BSC)؟



Source: Paul R. Niven, "Balanced scorecard: step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results", John Wiley & Sons, Second Edition, New Jersey, USA, 2006, P.14.

من خلال ما تقدم يتضح أن بطاقة الأداء المتوازن (BSC) هي نظام وفلسفة إدارية لترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلي مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ استراتيجياتها، ولا تعتمد على تحقيق الأهداف المالية فحسب، بل تؤكد أيضا على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المؤسسة وذلك لمقابلة أهدافها المالية، أي أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة للربط بين المقاييس المالية وغير المالية للأداء، فهي إذا آلية لتطبيق الاستراتيجيات وقياس الأداء بناء على الخطط المرسومة والنابعة بدورها من استراتيجيات المؤسسة، ويمكن تصور دور بطاقة الأداء المتوازن في معالجة قصور المقاييس المالية في تنفيذ الاستراتيجية كما يلي:

[1] Paul R. Niven, Op.cit, PP.16-20.

الشكل رقم (2.3): ربط بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بالمقاييس المالية وغير المالية وتنفيذ الاستراتيجية

المصدر: محمد مظهر أحمد، "تقويم ومراجعة الأداء المتوازن في منظمات الأعمال وأثر ذلك على نظرية المراجعة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان، السودان، 2010، ص.89.

من خلال ما تقدم يمكن صياغة دالة لتعريف بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كما يلي:

BSC = فلسفة إدارية + نظام للاستراتيجية + أداة اتصال + نظام للقياس

فبطاقة الأداء المتوازن (BSC) تمثل استجابة متكاملة لمتغيرات الإدارة، فهي نظام وفلسفة إدارية ومقياس للأداء وأداة اتصال يربط الاستراتيجية مع العمليات التشغيلية، ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة من خلال الاعتماد على مقاييس مالية ومقاييس غير مالية يتم توزيعها على أبعاد البطاقة الأربعة، وهي تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المؤسسة وأعمالها، وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية:[1]

- **البعد الزمني**: تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغدا؛
- **البعد المالي وغير المالي**: حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة متواصلة؛
- **البعد الاستراتيجي**: تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية واستراتيجية المؤسسة طويلة المدى؛
- **البعد البيئي**: تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.

وقد شدّد Kaplan & Norton على ثلاث مبادئ أساسية لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن(BSC)، هي:[2]

- الاعتماد على العلاقة السببية؛
- تتضمن حوافز الأداء المناسبة والمبادرات التشجيعية؛
- الاعتماد على العلاقة مع عوامل القياس المالي.

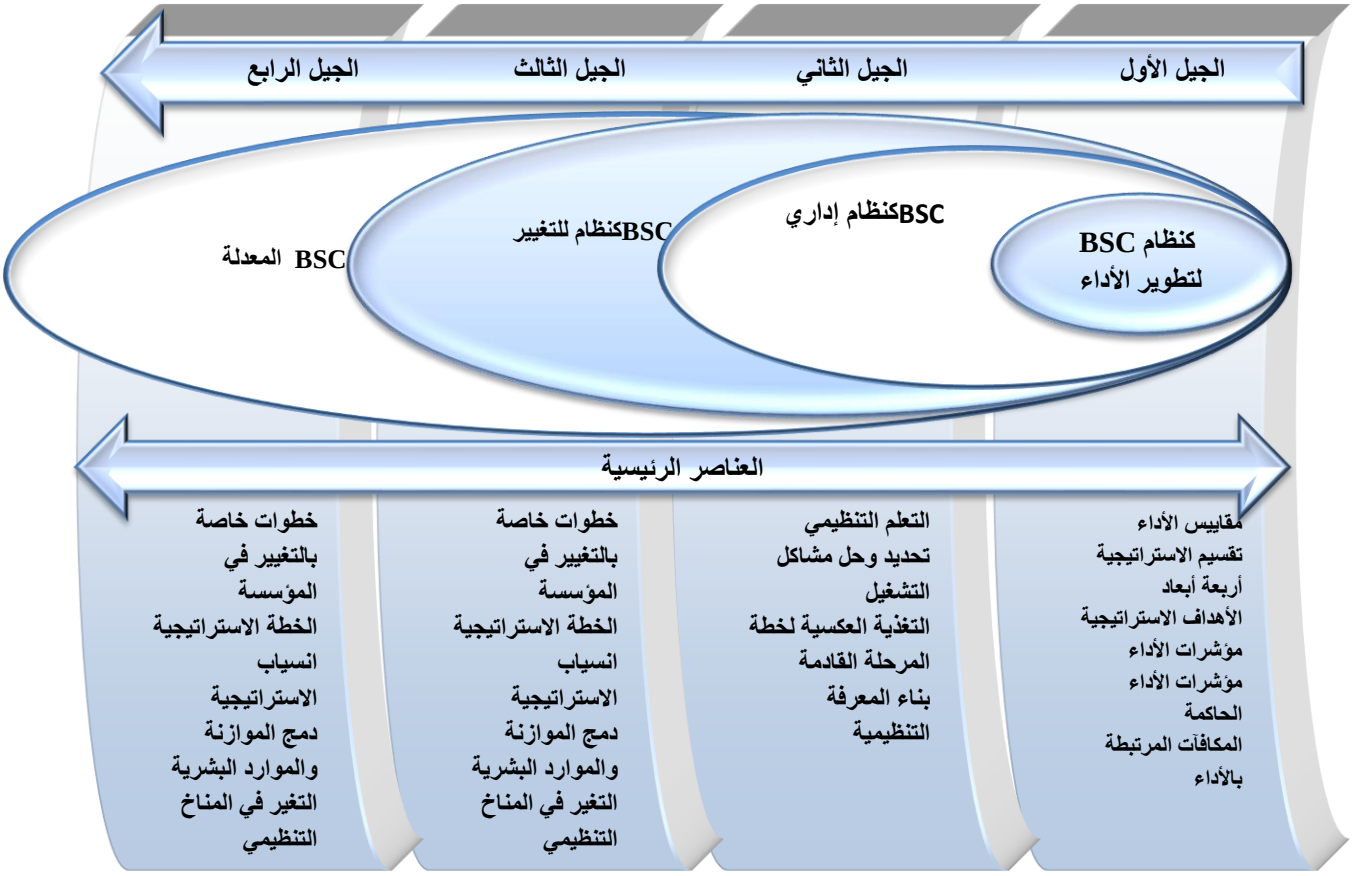
[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي"، ص.5، متوفر على https://faculty.ksu.edu.sa ، تاريخ الاطلاع: 2016/11/30.

[2] Ali Sanayei, Hosein Rezaie Dolatabadi, Mahdieh Jalalpoor, "An investigation in to Necessary Prerequisites for Implementation of Balanced Scorecard (Case Study: Ansar Bank)", Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, Vol.3, N.6, October 2011, P.384.

المطلب الثاني: مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

منذ ظهور بطاقة الأداء المتوازن (BSC) طرأت عليها تغيرات عديدة أفرزت عن أربعة أجيال منها، وكان ذلك بعد أن أدركت المؤسسات أن هناك أسباب للأداء غير المرضى للبطاقة فبدأت في استخدامها كنظام إداري وليس فقط كنظام لتطوير الأداء، ثم تطورت لتضيف إلى أهدافها استخدامها كإطار للتغير التنظيمي، ومن ثم ادخال عدة تعديلات سواء بإضافة أبعاد جديدة أو بإدماج عناصر أخرى، كما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم (3.3): تطور بطاقة الأداء المتوازن (BSC)



Source: Morisawa, T. "Building Performance Measurement Systems with the Balance scorecard Approach", Nomura Research Institute (NAI) Papers, N. 45, April. 2002, P.4.et Stéphane Trébucq, « Le balanced scorecard en France :Un outil de communication encore incompris », Revue française de gestion – N.211, Lavoisier, Paris, 2011, P.134. بتكييف من الباحثة

1. الجيل الأول 1992: بطاقة الأداء المتوازن كنظام لقياس وتطوير الأداء

في البداية ظهرت بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كمدخل للإجابة على بعض الأسئلة المتعلقة بالهدف الأساسي للمؤسسة ورؤيتها فلم تتجاوز كونها مجموعة من المؤشرات الاستراتيجية الموزعة بتوازن بين الأبعاد التي طرحها Norton & Kaplan، أي أن الجيل الأول من (BSC) يمكن أن يُعرف بأنه أداة لقياس وتقييم الأداء،

تتضمن مقاييس مالية وغير مالية، موزعة بين أربعة أبعاد استراتيجية، هي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو[1]، ويوضح الشكل التالي الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

الشكل رقم(4.3): الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن(BSC)

البعد المالي		بعد العملاء	
الأهداف	**المقاييس**	**الأهداف**	**المقاييس**
البقاء والاستمرارية النجاح التطور	التدفق النقدي معدل نمو المبيعات الدخل التشغيلي العائد حقوق الملكية	منتجات جديدة الاستجابة السريعة تفضيل الموارد إقامة شراكة مع العملاء	نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة التسليم في الوقت المحدد ترتيب الحسابات الرئيسية
بعد العمليات الداخلية		**بعد التعلم والنمو**	
الأهداف	**المقاييس**	**الأهداف**	**المقاييس**
القدرة التكنولوجية التفوق الصناعي تصميم المنتجات تقديم منتجات جديدة	الهندسة الصناعية مقارنة بالمنافسين تكلفة الوحدة زمن دورة الانتاج وقت التسليم، الكفاءة الهندسية الإنتاج الفعلي مقابل المخطط	قيادة التكنولوجيا التعلم الصناعي تركيز الإنتاج التوقيت	زمن تطوير منتجات جديدة نسبة المنتجات التي تمثل 80% من المبيعات المنتجات الجديدة مقارنة بالمنافسين

Source : Robert Kaplan, David Norton, "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance », Harvard Business Review, Vol. 64, USA, January-February 1992, P.76.

من خلال هذا الجيل، يمكن وصف بطاقة الأداء المتوازن(BSC) بأنها:[2]

- خليط من المقاييس المالية وغير المالية؛
- عدد محدود من المقاييس يتراوح عددها من 15-25 مقياسا؛
- أمكن تقسيم تلك المقاييس إلى أربعة أبعاد هي: بعد مالي، بعد العملاء، بعد العمليات التشغيلية الداخلية، وبعد النمو والابتكار؛

[1] Helena Isabel Barroso Saraiva , "The Balanced Scorecard: The Evolution of the Concept and Its Effects On Change in Organizational Management", EBS Review, N.28, Polytechnic Institute of Guarda, Portugal , 2011, P.55.

[2] أحمد عبد الكريم محمد الحركان، "العوامل المؤثرة في تحديد الأهمية النسبية لأبعاد ومقاييس الأداء لنظام قياس وتقييم الأداء المتوازن"، المملكة العربية السعودية، 2012، ص ص.4-5، متوفر على www.qu.edu.sa ، تاريخ الاطلاع: 2017/01/02.

- ارتبطت المقاييس بالأهداف الاستراتيجية للتنظيم، حيث أمكن عمل جداول تنشأ داخلها مصفوفات توضح العلاقة بين الأهداف والمقاييس؛
- يجب اختيار المقاييس والمؤشرات من قبل الشخص المسؤول في الإدارة العليا للتنظيم وبشكل يعكس قبوله للمعلومات الاستراتيجية وأهمية اختيارها ودعمها لعملية الاتصال الاستراتيجية؛
- تضمن الجيل الأول أيضا الاهتمام بعلاقات السبب والنتيجة، حيث تم إيضاح علاقة الارتباط بين الأبعاد الأربعة وبعضها البعض، أو بصورة أخرى دراسة العلاقة بين مقاييس محفزات الأداء من ناحية (lead) وبين مقاييس النتائج (Leg) من ناحية ثانية.

وبناء على ذلك يمكن القول بأن الجيل الأول تمثل في تعريف البطاقة من خلال فلسفة التصميم التي أوردها Norton & Kaplan (1992) كأداة إدارية لتقييم الأداء المتوازن ماليا وغير ماليا، قصير وطويل الأجل، تعامل داخلي وخارجي، وأن الأبعاد وما يتبعها من مقاييس إنما تنبع من رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة.

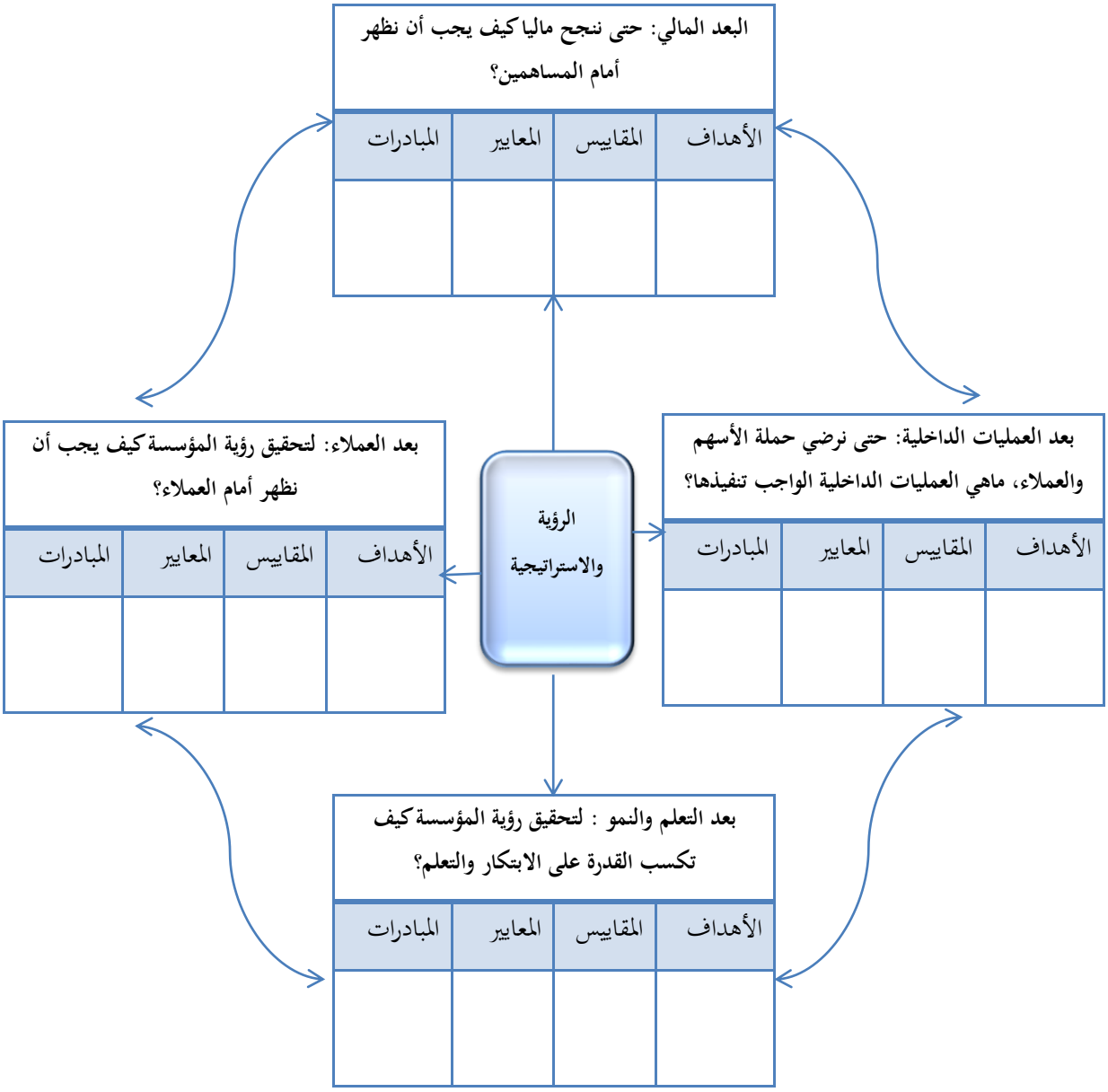
2. الجيل الثاني 1996: بطاقة الأداء المتوازن كنظام إداري

سرعان ما استقطبت (BSC) اهتمام العديد من المدراء في المؤسسات، حيث طالب هؤلاء بكيفية تنفيذها عمليا في مؤسساتهم، فقام كل من Norton & Kaplan بنشر مقالة أخرى في سنة 1993 بعنوان «Putting The Balanced Scorecard To Work»، تضمنت فكرة أساسية مفادها أن مقياس بطاقة الأداء المتوازن (BSC) يجب أن يتصل باستراتيجية المؤسسة، وبين سنتي 1993 و1996 تطور مفهوم بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من نظام قياس وتقييم الأداء إلى نظام إداري يستخدم كأداة أساسية للاستراتيجية في أغلب المؤسسات، وكان السبب وراء هذا التطور تلك التحسينات المقدمة من قبل بعض المؤسسات الأمريكية والكندية السباقة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC)، وهذا ما دفع بـ Norton & Kaplan إلى نشر مقالة أخرى سنة 1996 بعنوان «Using The Balanced Scorecard as a strategic Management System» ، وفي نفس السنة ونظرا للنجاح الذي حققه النظام ازداد الطلب من طرف عدة مؤسسات عالمية حول إجراءات بناء وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن (BSC) فقام Norton & Kaplan بنشر كتاب سنة 1997 بعنوان «The Balanced Scorecard: translating strategy into action »، حيث أشار المؤلفان إلى أن رؤية المؤسسة واستراتيجيتها يجب أن ترتبط بأهداف ومؤشرات الأداء في مختلف الجوانب التي تمثل الأبعاد الأساسية للبطاقة، وأصبحت عملية الترابط بين الأهداف أكثر وضوحا وأهمية، وتجلت أكثر علاقات السبب والنتيجة بين مختلف الأبعاد لتعطي انعكاسا إيجابيا على أداء المؤسسة[1].

إن واقع الممارسة العملية ولّدت الجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، والممثل في الشكل التالي:

[1] Helena Isabel Barroso Saraiva , OP. cit, P.56.

الشكل رقم(5.3): بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة للإدارة الاستراتيجية



Source : Robert Kaplan, David Norton, "Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System», Harvard Business Review, USA, January-February 1996, P.76.

إن تفعيل هذا التطوير للبطاقة يجعلها بمثابة عنصر أساسي ضمن نظام الإدارة الاستراتيجية، وبناء على ذلك يمكن إظهار التحسينات التي تميز بها الجيل الثاني في:[1]

- اختيار المقاييس وفق علاقتها وارتباطها بالأهداف الاستراتيجية المعينة، وبالتالي فإن هدف التصميم هو تحديد 20-25 هدفا استراتيجيا، ومن ثم ربط كل هدف منها بواحد أو أكثر من المقاييس، ومن ثم أيضا ربطها ببعد واحد من الأبعاد الأربعة؛

[1] أحمد عبد الكريم محمد الحركان، مرجع سبق ذكره، ص6.

- إجراء محاولات جادة نحو توثيق العلاقات السببية الرئيسية بين الأهداف الاستراتيجية والنتائج المخططة ضمن نموذج الخرائط الاستراتيجية.

3. الجيل الثالث 2000: بطاقة الأداء المتوازن(BSC) كنظام للتغيير التنظيمي

في السنوات القليلة التالية لاحظ Norton & Kaplan أن أغلب المؤسسات التي طبقت نظام (BSC) سجلت نتائج جيدة على المدى القصير بسبب تكييف الاستراتيجية بالموارد، وانتبه المؤلفان إلى أنه يجب أن يعتبر النظام كنظام للتغيير الاستراتيجي، فأرفقاه بخريطة استراتيجية متكاملة سنة 2000 جعلت من الاستراتيجيات نقطة الارتكاز لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، فلا يمكن تطبيق النظام دون وجود استراتيجيات واضحة نابعة من رؤية ورسالة المؤسسة[1]، ويتضمن الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن(BSC) العناصر الهامة التالية التي لا توجد في بطاقة الأداء العادية:[2]

- الارتباط والتدفق في سلاسل الأهداف الاستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح؛
- نتيجة لذلك يتم استبعاد المبادرات غير المرتبطة بتشكيل التدفق الاستراتيجي من الخريطة الاستراتيجية؛
- عند تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بطريقة مناسبة نتوصل إلى مؤشرات الأداء الحاكمة المناسبة والهادفة والمفيدة للمتابعة الاستراتيجية والرقابة الإدارية في المؤسسة.

فكانت بطاقة الأداء المتوازن (BSC) المقدمة تتضمن تكييف المبادرات مع الاستراتيجية لتحقيق الأهداف التالية[3]:

- تنفيذ استراتيجيات فعالة وتحويلها إلى تدابير وإجراءات محددة؛
- توصيل الاستراتيجية إلى كل ومختلف مستويات المؤسسة؛
- إحداث التغيير في العمليات التشغيلية لتتكيف مع الاستراتيجية؛
- خلق القيمة في الأصول غير الملموسة.

وقد قام Kaplan بتكوين روابط رأسية بين أبعاد البطاقة الأربعة، وتبنى التخطيط الاستراتيجي المبنى على قيمة النقود للمؤسسة التي تستهدف زيادة قيمة مساهميها، مثلما يوضحه الشكل الموالي:

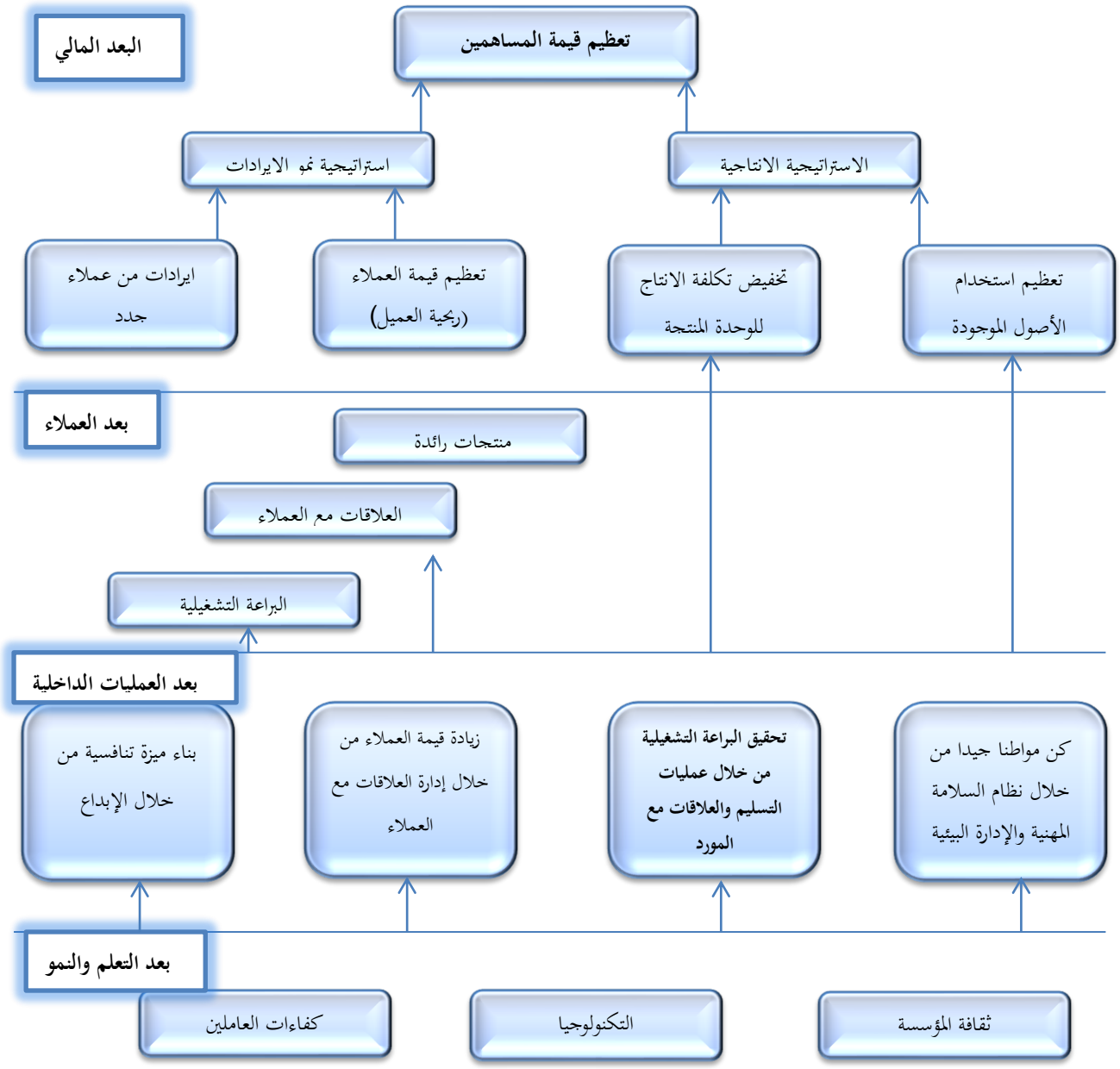
---

[1] Helena Isabel Barroso Saraiva , OP. cit, P.58.

[2] نادية راضى عبد الحليم، "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21 ، العدد الثاني، ديسمبر 2005، ص17.

[3] Helena Isabel Barroso Saraiva , OP. cit, P.58.

الشكل رقم(6.3): الخريطة الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن(BSC)



Source: Paul Harmon, "The Evolution Of the Balanced Scorecard", Business Process Trends, April 2003, P.3, www.amazon.com, consulted on 01/12/2017.

وبذلك بات من الواضح أن بطاقة الأداء المتوازن (BSC) أداة هامة لتطبيق الاستراتيجية والحصول على تغذية عكسية عنها، وذلك بالتركيز على المؤسسة مستقبلا وهذا ما ينقل البطاقة من نظام لتقييم الأداء إلى نظام إدارة استراتيجي يواكب عصر المعلومات، وبهذا يكون مدخل التقييم المتوازن للأداء (BSC) قد أوجد ما كان يوصف بالحلقة المفقودة في التخطيط الاستراتيجي والمتعلقة بكيفية صياغة الاستراتيجية في حد ذاتها على النحو الذي يربط فيما بينها وبين العمليات والأنشطة التشغيلية للمؤسسة، خاصة في ظل التطور الذي لحق بمفهوم الاستراتيجية في بيئة الأعمال.

4. الجيل الرابع 2010: بطاقة الأداء المتوازن (BSC) المعدلة (المرنة)

في مقالهم لسنة 2010 Norton & Kaplan المعنون بـ «Managing Alliances With The Balanced Scorecard » تم توسيع مدخل بطاقة الأداء المتوازن(BSC) ليشمل متابعة عدة مقترحات، حيث أكد الباحثان على ضرورة مراعاة ظروف المؤسسة عند تصميم بطاقة (BSC) لضمان نجاحها، وذلك من حيث حجم المؤسسة وطبيعة عملها وأهدافها ونوع ملكيتها وحدود أسواقها، وذلك لضمان ملاءمة بطاقة الأداء المتوازن(BSC) لها ولتحقيق الأهداف المرجوة منها، حيث إنه لا توجد بطاقة أداء متوازن(BSC) مثالية تصلح لجميع المؤسسات، وقام الباحثان بمراجعة تجربة (173) مؤسسة أمريكية طبقت(BSC)، وتوصلا إلى ما يلي:[1]

- يوجد 55% من العاملين راضون عن مقاييس (BSC)؛
- يوجد 12% من العاملين غير راضين عن مقاييس(BSC)؛
- يوجد 29% من العاملين يرون أنه لا يوجد اختلاف بين المقاييس السابقة؛
- يوجد 4% من العاملين غير محدد.

فقد أكدت النتائج السابقة على أهمية مراعاة ظروف كل منظمة على حدة عند تحديد أبعاد الأداء المتوازن (BSC) لها، والمقاييس التي تندرج تحت كل بعد من هذه الأبعاد لضمان فعالية بطاقة الأداء المتوازن(BSC).

وقد اقترح Figge وآخرون (2002) إضافة أبعاد جديدة إلى البطاقة وبالتالي إعادة بناء النظام، وهذا الاقتراح لقي ترحيبا من طرف مبدعيها Norton & Kaplan، وبالتالي تم طرح بطاقة الأداء المتوازن(BSC) المستدامة مع إدراج بعد جديد، يتضمن عناصر مثل القضايا الأخلاقية كعدم استخدام الأطفال، كما قام Maltz سنة 2003 باقتراح بعد جديد أطلق عليه بعد "إعداد المستقبل" يتضمن التكنولوجيا الحديثة والابتكار ومشاريع التحالف والبحث عن أسواق جديدة[2].

أما Sureshchandar & Leisten (2005) فقد اقترحا الانتقال إلى بطاقة أداء شاملة، وذلك بإضافة إلى الأبعاد الكلاسيكية الأربعة، وجهة نظر المسؤولية الاجتماعية (المؤسسة مواطن)، وبعد إدارة رأس المال الفكري (رأس المال البشري ورأس المال التنظيمي)، ووفقا لـ Lane & Calandro (2006) يمكن أيضا ارفاق الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) بمختلف المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة، فمثلا المخاطر المالية في البعد المالي (المديونية، الضرائب)، بعد العملاء (فقدان السمعة، الشكاوى، الداخلين الجدد، الديون المعدومة)، بعد العمليات الداخلية (فقدان البيانات والموظفين، سوء المراجعة الداخلية، والتأمين)، وأخيرا المخاطر في بعد التعلم (التآزر غير المحقق، وتيرة التغيير المتوقع)، أما Rampersad (2008) فقد اقترح صياغة بطاقة أداء متوازن(BSC)

[1] صلاح لطفي، "القصة وراء بطاقات الأداء المتوازن BSC"، متوفر على http://www.e-buziness.net، تاريخ الاطلاع: 2017/01/20.

[2] Stéphane Trébucq, «Le balanced scorecard en France :Un outil de communication encore incompris », Revue Française de gestion, Lavoisier , N. 211, Paris, France, 2011, P.134.

على المستوى الفردي، والتي ينبغي أن تقود كل عامل، تتضمن عوامل نجاحه الشخصية وأدائه، ومساهمته في نجاح منظمته، وكل ما قام به من أجل تطويره الشخصي، وأخيرا، وبعد هذه السلسلة من المقترحات الجديدة يضيف Tsai وآخرون (2009) مساهمتهم، إذ يقترح هؤلاء المؤلفين أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن(BSC) لم يعد يقتصر على التشخيص الداخلي فقط، وانما يمتد للتحليل الاستراتيجي[1].

ولا شك أن تتبع مسار تطور بطاقة الأداء المتوازن(BSC) في أعمال Norton & Kaplan ليس إلا إحدى الوسائل لمعرفتها وتحليل أهميتها في العمل المؤسسي، فمنذ إطلاقها كوسيلة لقياس الأداء المؤسسي، مرّ مفهوم البطاقة بتطورات لا يمكن أن ينسب الإسهام فيها إلى مبتكريها فقط، وإنما شهدت اهتماما من باحثين واستشاريين وممارسين في مختلف أنحاء العالم ساهموا، من خلال المعرفة والخبرة، في تطورها المستمر، وما ترتب على ذلك من تطوير للمؤسسات والمجتمعات.

وتعتقد الباحثة أنه إذا أمكن تقسيم الأجيال التي مرت بها بطاقة (BSC) إلى أربعة أجيال، فإن الفترة القادمة سوف تتضمن أجيالا أخرى نظرا للمجهودات الكثيرة في البحوث والدراسات وهو ما سوف تكشف عنه السنوات القادمة بإذن الله.

المطلب الثالث: خصائص، فوائد واستخدامات بطاقة الأداء المتوازن(BSC)

فيما يلي سنتناول خصائص، فوائد واستخدامات بطاقة الأداء المتوازن(BSC):

1. خصائص بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

يشير Kaplan & Norton إلى أن مقاييس الأداء التي يتضمنها مدخل قياس الأداء المتوازن(BSC) بمحاوره الأساسية الأربعة (المحور المالي، العملاء، العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو) تختلف عن مقاييس الأداء التي تتضمنها مداخل قياس الأداء التقليدية ويمكن توضيح هذا الاختلاف في النقاط التالية:[2]

- مقاييس الأداء في مدخل بطاقة الأداء المتوازن(BSC) يتم تحديدها على أساس الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات البيئة التنافسية التي تعمل بها، فالمقاييس تعكس الرؤية والاستراتيجية والتي يعبر عنها في المحاور الأربعة للنموذج؛
- مقاييس الأداء في مدخل بطاقة الأداء المتوازن(BSC) تعتبر عنصرا أساسيا لمتابعة مدى نجاح المؤسسة في تنفيذ استراتيجيتها، وهذا على عكس ما تقوم به نظم قياس الأداء المتعارف عليها حيث يقتصر دورها على نتائج الماضي دون تحديد إمكانية التحسين والتطوير في المستقبل؛

[1] Stéphane Trébucq , OP. cit, PP.134-135.
[2] Robert Kaplan , David Norton, "Putting The Balanced Scorecard To Work", Harvard Business Review, USA, September-October 1993, PP.134-135.

- المعلومات التي يوفرها مدخل قياس الأداء المتوازن(BSC) من خلال محاوره الأربعة تعمل على تحقيق التوازن بين مصلحة الأطراف الداخلية والخارجية، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة دون أن يؤثر ذلك على العوامل الجوهرية التي تتعلق بنجاح المؤسسة؛
- يتصف مدخل قياس الأداء المتوازن(BSC) بالمرونة حيث تنقل الأولويات الاستراتيجية في المؤسسة إلى مختلف المستويات الإدارية، كما يمكن المؤسسة من إحداث التعديل والتغيير في هذه المقاييس بما يتلاءم مع ظروف المؤسسة.

ويمكن استخلاص عدة خصائص تميز بطاقة الأداء المتوازن(BSC) عن غيرها من نماذج التقييم الأخرى، جعلتها تتفوق عليها من حيث اقبال المؤسسات على تطبيقها، نوجزها فيما يلي:

1.1. خاصية التعدد

تعد بطاقة الأداء المتوازن(BSC) نموذج رباعي الأبعاد انطلاقا من المنظورات الأربعة التي يقوم عليها وهي منظور الأداء المالي ومنظور العلاقات مع العملاء ومنظور عمليات التشغيل الداخلية ومنظور عمليات التعلم والنمو، تقسم البطاقة كل منظور إلى خمس مكونات رأسية هي الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية والمبادرات، والقيم الفعلية[1].

2.1. خاصية التوازن

كما يشير اسمها، فإن بطاقة الأداء المتوازن(BSC) تهدف إلى تحقيق التوازن بين مجموعة من العوامل، من خلال:[2]

- التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل؛
- التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية؛
- التوازن بين مؤشرات قياس الأداء السابق ومؤشرات قياس الأداء المستقبلي؛
- التوازن بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

فمصطلح التوازن في البطاقة جاء لأن أنظمة القياس التقليدية كانت تركز على النتائج المالية التي تعكس وجهة نظر المالكين، ولكن في أواخر القرن العشرون تحول الاهتمام بصورة كبيرة إلى المستهلكين والجودة والخدمات،

---

[1] جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، "استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية"، بحث مقدم إلى برنامج الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية: مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن 21، السعودية، 08-19 ماي 2010، ص.13. متوفر على http://www.almerja.com، تاريخ الاطلاع: 2017/01/24.

[2] وهيبة مقدم، "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية المؤسسة"، ص.8، متوفر على: https://www.scribd.com، تاريخ الاطلاع: 2017/01/24.

وأهمل جانب المالكين فانصب التركيز غير متوازن، الأمر الذي أدى إلى أن العديد من المؤسسات حققت نجاحا كبيرا في الجودة وإرضاء العميل لكنها تعرضت لخسائر، لذلك صلت البطاقة على هذه التسمية من خلال محاولة التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية لتقييم كل من الأداء القصير والطويل الأجل[1].

3.1. خاصية العلاقات السببية

تقوم بطاقة الأداء المتوازن(BSC) على أساس مجموعة من الروابط الرأسية السببية بين الأهداف الاستراتيجية الفرعية وبعضها البعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية وبعضها البعض، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة التي تتضمنها الخريطة الاستراتيجية[2].

4.1. خاصية محدودية المقاييس

تتسم بطاقة الأداء المتوازن(BSC) بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية، انطلاقا من خاصية الرشد المحدود، وخاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار[3]، في هذا الصدد قام Kaplan & Norton بإجراء دراسة هدفت إلى الوقوف على نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) في أنواع مختلفة من المؤسسات، وقد استخدمت المؤسسات ما لا يقل عن أربعة مقاييس وما لا يزيد عن مائة مقياس، وخلص الباحثان إلى أن العدد الأمثل من المقاييس التي يجب اعتمادها في بطاقة الأداء المتوازن(BSC) المثلى هو ما بين 20-25 مقياس، وقد يقل في المؤسسات الصغيرة[4]، وقد قام الباحثان بتوزيع المؤشرات على الأبعاد الأربعة بشكل متساو نسبيا وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3.1): التوزيع الأمثل لمقاييس بطاقة الأداء المتوازن(BSC)

البعد	عدد المقاييس	الوزن
المالي	5	%22
العملاء	5	%22
العمليات الداخلية	5	%22
التعلم والنمو	9	%34
المجموع	24 مقياس	%100

Source: Christian C. Johnson, "Introduction to the Balanced Scorecard and Performance Measurement Systems", p.4, https://pdfs.semanticscholar.org,, consulted on 01/29/2017.

[1] أحمد السيد كردي، "التوازن في بطاقة الأداء المتوازن"، متوفر على http://www.aklaam.net ، تاريخ الاطلاع:2017/01/24.

[2] وهيبة مقدم، مرجع سبق ذكره، ص.8.

[3] جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، مرجع سبق ذكره، ص.13.

[4] Christian C. Johnson, "Introduction to the Balanced Scorecard and Performance Measurement Systems", P.3, https://pdfs.semanticscholar.org.,consulted on 01/29/2017.

من خلال الجدول يتضح أن المقاييس موزعة تقريبا بالتساوي بين الأبعاد الأربعة للبطاقة مع زيادة تركيز المقاييس على بعد العمليات الداخلية، لأن هذا الأخير هو المجال الأساسي الذي تنفذ من خلاله استراتيجية المؤسسة.

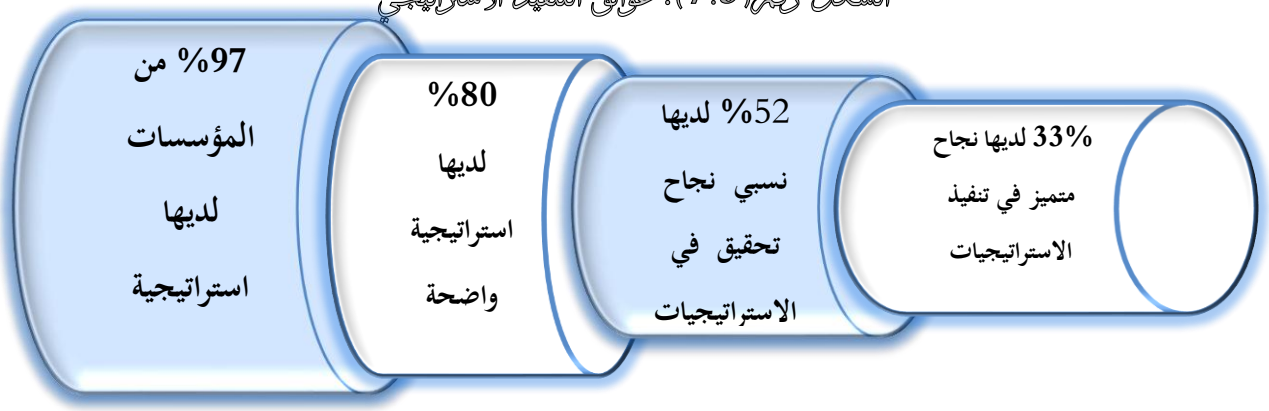
5.1. خاصية الدافعية (التحفيز)

تعتبر الدافعية لدى الأفراد من أهم المتطلبات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC)، وذلك يتوقف على درجة الوعي والإحساس بالمسؤولية اتجاه تحسين الأداء[1]، فلا يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) بنجاح وكفاءة دون وجود نظام فعال للحوافز والمكافآت، حيث تعمل الحوافز والمكافآت على إحداث التوافق بين جميع الأفراد في المؤسسة والإصرار على تنفيذ الخطط كما هو مخطط لها، لذلك يعتبر نظام الحوافز والمكافآت العامل المحرك لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) لأنه يقوم بتوحيد كل الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة[2].

2. فوائد بطاقة الأداء التوازن(BSC)

تشير الدراسات إلى أن كثيرا من المؤسسات التي فشلت في البقاء لم يكن السبب يعود لعدم وجود استراتيجية لعملها، ولكن بسبب الفشل في التواصل مع الموظفين لتنفيذ تلك الاستراتيجيات، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(7.3): عوائق التنفيذ الاستراتيجي



المصدر: محمد عبد المطلب، "برنامج بطاقة الأداء المتوازن"، مركز الطويل للاستشارات الإدارية والتدريب، متوفر على http://www.altawail.com، تاريخ الاطلاع: 2017/01/28.

فأين تكمن المشكلة؟ من خلال دراسة الأسباب الرئيسة لهذا الفشل وجد أنها تتركز في أربعة أسباب هي:[3]

---

[1] Salterio, Steven. E & lipe, Marlys Gascho, "The balanced Scorecard: Judgmental Effects of common and Unique performance Measures ", The Accounting Review, Vo.75, N.3, July, 2000, P.28.

[2] عبد الملك أحمد رجب، "مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، العدد الثاني، القاهرة، مصر، 2006، ص.58.

[3] Jessica Keyes, "Implementing the it balanced scorecard: aligning it with corporate strategy", Auerbach Publications Taylor & Francis Group, Boca Raton, USA, 2005, P.1.

- 95% من الموظفين لا يفهمون الاستراتيجية؛
- 86 % من أعضاء الإدارة العليا تقضي أقل من ساعة واحدة في الشهر لمناقشة الاستراتيجية؛
- 70 % من المؤسسات لا تربط حوافز الإدارة بالاستراتيجية؛
- 60 % من المؤسسات لا تربط الاستراتيجية بميزانياتها.

بالإضافة إلى ما ورد أعلاه هناك من يرى أن السبب في ذلك يعود أيضا إلى ما يلي:[1]

- معظم العمليات لا تقاس بطريقة حسن؛
- عملية التطوير لمعظم العمليات لا تدار بطريقة فاعلة؛
- عدم وضوح المسؤولية والمحاسبة وتجسيد التعميم؛
- أفضل الجهود المبذولة لكل قسم لا تقود لإنجاز أداء يتعدى العملية ككل؛
- أفضل الجهود المبذولة لكل قسم لا تحقق كفاءة في استخدام الموارد بل تزيد التكلفة.

يعني أن المشكلة لا تكمن في وجود أو عدم وجود استراتيجية واضحة ولكنها تكمن في مقدرة المؤسسات على تطبيق هذه الاستراتيجيات وهو الأمر الذي تساهم بطاقة الأداء المتوازن(BSC) في التغلب عليه، ولعل ميزة هذه الأخيرة لا تكمن في المعايير الفردية التي يتم قياسها ولكن في توفير وتوضيح العلاقة بينها ومدى مساهمة ذلك في تحقيق استراتيجية المؤسسة.

الحل هو إذا بطاقة الأداء المتوازن(BSC)، والتي تعتبر في أعلى مستوياتها إطارا عاما يساعد المؤسسة على ترجمة استراتيجيتها إلى أهداف عملية وتوجيه الأداء والسلوك الفردي، وهي تعد بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا، هناك في هذا الصدد عدة مزايا تعود على المؤسسة من استخدام بطاقة الأداء المتوازن(BSC)، ويشير Bob Frost إلى وجود على الأقل سبع فوائد لهذه الأخيرة، هي:[2]

- **بطاقة الأداء المتوازن(BSC) تؤدي إلى تحسين الأداء:** إن الأدلة بشأن ذلك واضحة جدا، فالتغذية العكسية الاستراتيجية التي يولدها النظام تحسن الأداء على جميع المستويات والوحدات التنظيمية، ذلك أنها تجعل كل شخص في المؤسسة يعرف بالتحديد العمل المطلوب منه وماهي متطلبات النجاح من أجل التحسين الاستراتيجي المستمر بالأداء والمخرجات (بطاقة الأداء المتوازن(BSC) تربط المخرجات المتحققة بمدى تحقيقها لاستراتيجية المؤسسة، وهذا يؤدي إلى عمليات تغذية عكسية دائرية –داخلية وخارجية– في البطاقة)؛

[1] محمد عبد المطلب، مرجع سبق ذكره.

[2] Bob Frost, « Measuring Performance: Seven Good Reasons to Use a Scorecard", A paper in the Performance Perspectives Series, PP.1-2. http://www.measurementinternational.com , consulted on 03/02/2017.

- **بطاقة الأداء المتوازن(BSC) أداة لتنفيذ الاستراتيجية:** فهي تعمل على ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أفعال ملموسة، وتساعد على تتبع تنفيذها، فعلى الرغم من أن النظام يهتم بالعمليات التشغيلية للمؤسسة، إلا أنه طُور بطريقة خاصة لتوجيه الانتباه إلى استراتيجيتها ومسارها المستقبلي؛
- **بطاقة الأداء المتوازن(BSC) تساعد على ضمان امتلاك مقاييس حقيقية:** حيث أن اعتماد مجموعة من المقاييس بشكل عشوائي ودون توفر نموذج جيد للأداء، نادرا ما يؤدي إلى الوصول للأهداف المطلوبة، فبطاقة الأداء المتوازن(BSC) بطبيعتها صممت بشكل هادف، في نموذج واحد، تمكن المؤسسة من وضع بنية هيكلية لتعريف الجميع بما يجب قياسه، أي ماهي المقاييس التي تنتمي إلى النظام ويجب قياسها، وما هي المقاييس التي لا تنتمي إلى النظام والتي يجب استبعادها؛
- **بطاقة الأداء المتوازن(BSC) تشجع على توازن الأداء:** إن تنفيذ العمل اليومي هو أمر بالغ الأهمية، وهو أيضا تنفيذ للمبادرات الاستراتيجية التي تحضر المؤسسة لمواجهة المستقبل، وإن التصميم الجيد لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) يؤدي إلى توازن العوامل التشغيلية والاستراتيجية على شاشة رادار المؤسسة؛
- **بطاقة الأداء المتوازن(BSC) تبين ما هو مفقود وناقص:** لأن بطاقة الأداء المتوازن(BSC) مصممة لتقديم نظرة شاملة عن عمل المؤسسة وإلى أين تتجه، فإنها ستساعد في معرفة أي من عوامل النجاح الأساسية هي مفقودة حيث أن الفجوات ستظهر، على عكس المؤسسات التي لا تمتلك نموذج للأداء فإنه لا يمكنها معرفة أي عامل للنجاح هو مفقود؛
- **بطاقة الأداء المتوازن(BSC) تشجع على الإدارة الجيدة:** مثلما تم ذكره سابقا، فإن بطاقة الأداء المتوازن تجعل من السهولة مراقبة كل المقاييس على مستوى المؤسسة، ونتيجة لذلك تكون القرارات المتخذة أكثر دقة وموضوعية، بحيث يمكن قياس أداء المستويات العليا والمستويات الدنيا التي تعطي تفاصيل أكثر، وخلاصة القول فإن بطاقة الأداء الموازن(BSC) تعمل على رصد شامل لأداء المؤسسة وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب؛
- **بطاقة الأداء المتوازن(BSC) تبين الوضعية الحقيقية لأداء المؤسسة:** إن بطاقة الأداء المتوازن(BSC) الجيدة تساعد المؤسسة على معرفة الوضعية الحقيقية عن أداء المؤسسة (هناك متغيرات عديدة متحدة ومتماثلة في مجموعة واحدة)، مما يسمح بتقديم صورة مقنعة عن الأداء الحقيقي عكس ذلك الأداء المشوه المرتكز على جانب واحد (الجانب المالي).

بالإضافة إلى الفوائد الأساسية السابقة الذكر، فإن بطاقة الأداء المتوازن(BSC) تقدم للمؤسسة فوائد عديدة أخرى مثل:[1]

[1] ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص.92-93.

- تعظيم الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات، فبطاقة الأداء المتوازن(BSC) تعمل بانسجام مع مصادر جمع البيانات والمعلومات الموجودة في المؤسسة وتخزين المعلومات ونشرها، كما أنها تتطلب اجتماعات دورية لمراجعة الخطة الأمر الذي يؤدي إلى التعلم التنظيمي مما يسهم في التأسيس لما يسمى بالمؤسسة المتعلمة؛
- توفر بطاقة الأداء المتوازن(BSC) حزمة من الحلول للعديد من المشكلات التي تواجه المؤسسة والتي يمكن تصنيفها من المستوى الفردي إلى مستوى المؤسسة ككل؛
- تمكن المؤسسة من التركيز على العوامل التي تمنحها القيمة والميزة التنافسية طويلة الأجل؛
- تفيد في عملية التغيير وإدارة التغيير، حيث أنها توجه المؤسسة باستمرار للتكيف مع السوق، الأمر الذي يقود المؤسسة إلى التغيير الناجح.

ويمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن(BSC) تمثل نظام إداري، بما فيه من القياسات والاتصال الفعال فيما يتعلق بأهداف الاستراتيجية، ويحقق للمؤسسة البقاء والاستمرار، ويساعد على اتخاذ القرارات بشكل أسرع وذلك لأنها توفر معلومات دقيقة وحديثة في وقت قليل.

المبحث الثاني: الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC)

لتصميم بطاقة الأداء المتوازن(BSC) يجب أن يكون هناك ربط بين مجموعة الأهداف والمقاييس داخل المؤسسة وبأوجهها المختلفة، ولا يتحقق ذلك الربط إلا بمراعاة نقاط عدة، أهمها الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن(BSC)، المحاور التي يتكون منها كل بعد، العلاقات السببية وكذا مثيرات ومحفزات الأداء.

يهتم هذا المبحث بآلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) وذلك من خلال استعراض الجوانب النظرية لمناظير تطبيقها، مكوناتها، خطوات اعدادها ومقومات تطبيقها والتحديات التي تواجهها.

- **المطلب الأول**: أبعاد ومكونات بطاقة الأداء المتوازن(BSC)؛
- **المطلب الثالث**: خطوات إعداد وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن(BSC)؛
- **المطلب الثالث**: المقومات الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) ومعوقاتها.

"التصميم لا ينعلق بالمظهر الخارجي فقط فالتصميم طريقة عمل هذه الأشياء".

Steve Jobs

المطلب الأول: أبعاد ومكونات بطاقة الأداء المتوازن(BSC)

لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) أبعاد ومكونات، نتناولها بشيء من التفصيل فيما يلي:

1. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن(BSC)

إن الأساس في مدخل قياس الأداء المتوازن(BSC) المقدم من طرف Kaplan & Norton هو استخدام مجموعة متكاملة من المقاييس والمؤشرات الخاصة بالأداء، تضم مؤشرات مالية ومؤشرات غير مالية تعكس بوضوح الجوانب المختلفة لأداء المؤسسة، ومدى تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل متوازن من خلال التركيز على المحاور الأربعة التالية:

1.1. البعد المالي

يركز هذا البعد على الوفاء باحتياجات حاملي الأسهم أي تحقيق ما يريد حاملي الأسهم فهل تحقق المؤسسة عائدا مناسبا على الاستثمار، وهل تزيد من قيمة المؤسسة في السوق أي زيادة ثروة حاملي الأسهم؟ ويهدف هذا البعد إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:[1]

- هل حققت المؤسسة المنافع والنتائج التي ترضي المساهمين؟
- كيف تبدو صورة المؤسسة في أعين المساهمين؟

ويعتبر البعد المالي أحد أهم أبعاد تقييم الأداء الرئيسية في بطاقة الأداء المتوازن(BSC)، فهو يمثل مقاييس موجهة لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المالية والتعرف على مستوى الأرباح المتحققة لاستراتيجية المؤسسة، والعمل على تخفيض مستوى التكاليف وبالمقابل التركيز على هدف النمو[2]، ويركز هذا البعد أيضا على حجم ومستوى الدخل التشغيلي، العائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف، نمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، العائد على حقوق الملاك، العائد على إجمالي الأصول، القيمة الاقتصادية المضافة EVA، ونمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل[3].

وبالتالي يمكن القول أن البعد المالي يتكون من مقاييس رئيسية كما في الشكل التالي:

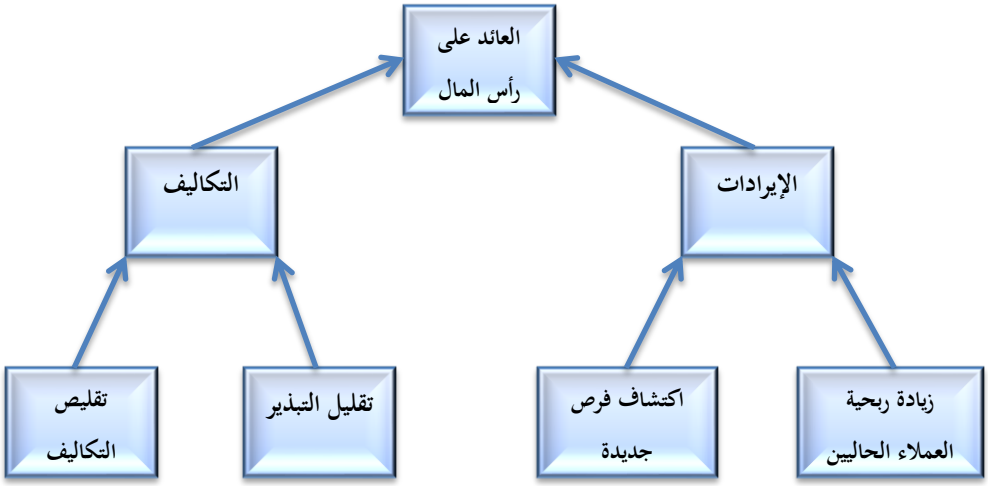
---

[1] Chow, Chee W, Haddad, Kamal M and Williamson, James E., "Applying the Balanced scorecard to Small Compani", Management Accounting, August 1998, P.21.

[2] ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص.106.

[3] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن"، مرجع سبق ذكره، 2009، ص.133.

الشكل رقم (8.3): مقاييس الأداء المالي



المصدر: ابراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص.107.

ويختلف الهدف المالي من مرحلة لأخرى ضمن مراحل حياة المؤسسة، لذلك فإن نظرية الأعمال الاستراتيجية تقترح استراتيجيات مختلفة للأعمال تتناسب مع طبيعة الأهداف المرحلية، ويمكن تصنيف تلك المراحل كما يلي:[1]

- **مرحلة النمو**: ضمن هذه المرحلة يتم التركيز على العمليات التي تؤدي إلى النمو مثل التركيز على زيادة حجم المبيعات، البحث عن أسواق جديدة، تقديم منتجات أو خدمات جديدة...الخ، ويتطلب ذلك المحافظة على مستوى محدد من الانفاق على كل من المنتجات أو الخدمات الجديدة، الأنظمة، الموظفين وقدراتهم، إنشاء أسواق جديدة، التوسع في قنوات التوزيع؛
- **مرحلة البقاء**: يتم التركيز ضمن هذه المرحلة على وسائل القياس التقليدية، فيتم التقييم بالاستناد إلى معايير مالية تقليدية، مثل العوائد المالية كالعائد على الاستثمار، القيمة الاقتصادية المضافة EVA، وأرباح المساهمين؛
- **مرحلة الحصاد**: تركز هذه المرحلة من حياة المؤسسة على حجم التدفقات المالية العائدة على المؤسسة، ولا تركز على بناء وتوسيع القدرات، وإنما يتم التركيز على صيانة الآلات والمعدات والقدرات البشرية، وبالتالي فإن وسائل القياس التقليدية ضمن هذه المرحلة تكون أقل ملاءمة مع مجالات الاستثمارات الرئيسية التي تم عملها مسبقا، فالهدف هنا لا يكون تعظيم عوائد الاستثمار التي تشجع المدراء للبحث عن تمويل استثمارات تكون عوائدها مستقبلية، بل الهدف الأساسي ضمن هذه المرحلة هو تعظيم السيولة النقدية لدى المؤسسة وذلك من خلال العوائد الناتجة عن استثمارات سابقة.

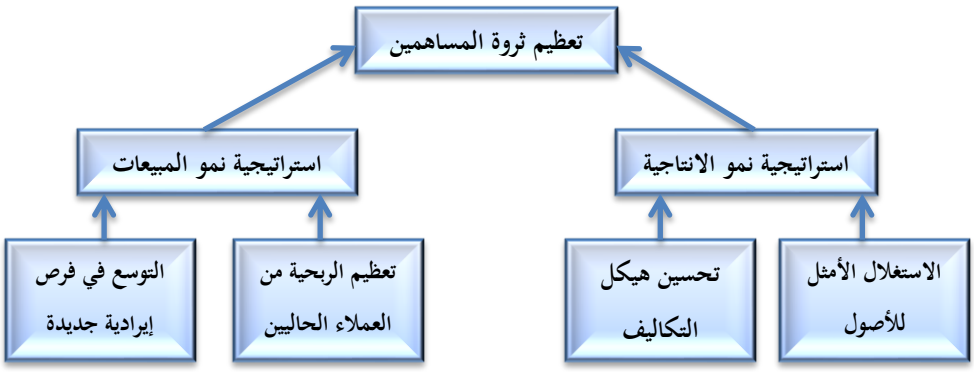
[1] ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص.108-109.

ولتحقيق أهداف البعد المالي وتحسين أدائه في أي منظمة كانت يتم إتباع الاستراتيجيتين التاليتين:[1]

- **استراتيجية نمو المبيعات:** يمكن تحقيق هذه الاستراتيجية من خلال تعميق العلاقة مع العملاء، ولا يتم ذلك إلا من خلال خدمات ومنتجات جديدة ومتنوعة بالإضافة إلى جذب عملاء جدد، وكذلك الدخول إلى أسواق جديدة، والتركيز على العملاء الأكثر ربحية للمؤسسة؛
- **استراتيجية نمو الإنتاجية:** وهي تعد من الاستراتيجيات المهمة، ويمكن تحقيقها من خلال طريقتين، هما:
  - تخفيض تكاليف المؤسسة، ولا يمكن ذلك إلا من خلال قيام المؤسسة بإنتاج نفس الكمية وبأقل التكاليف والموارد المستخدمة؛
  - الاستغلال الأمثل للأصول بكفاءة وبفعالية وذلك باستغلال كل طاقة الأصول الموجودة.

والشكل التالي يبين دور هاتين الاستراتيجيتين في تحقيق أهداف البعد المالي وتحسين أدائه:

الشكل رقم (9.3): العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية للبعد المالي



المصدر: أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال"، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص.45.

مما تقدم يمكن القول أن أهمية البعد المالي تتجلى في أن كل المقاييس المستخدمة في الأبعاد الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في هذا البعد، وإن هذا الربط بالأهداف المالية يعود إلى أن الأهداف بعيدة المدى للأعمال تتمثل بإيجاد عوائد مالية للمستثمرين، وكل الاستراتيجيات والمبادرات يفترض أنها تقود منظمات الأعمال إلى تحقيق أهدافها المالية.

2.1. بعد العملاء

يركز هذا البعد على استراتيجية خلق القيمة للعميل وكيف تبدو المؤسسة من منظور هذا الأخير، حيث تبدي فلسفة التسيير الحديث المزيد من العناية لإرضاء العملاء، والأداء المنخفض في هذا البعد مؤشر رئيسي للتراجع مستقبلا، حتى وإن بدت الصورة المالية الحالية جيدة.

[1] أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص ص.42-43.

ويسعى هذا البعد إلى تقييم مجموعة من الجوانب مثل:[1]

- كيف ينظر العملاء إلى المؤسسة ومدى رضاهم عن خدماتها؟
- هل نجحت المؤسسة في مواجهة المنافسين؟

وتعتمد معظم المؤسسات على متطلبات وحاجات العملاء والمستهلكين في وضع استراتيجيتها، وذلك لمساهمتهم في نجاح المؤسسة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة وأسعار معقولة، لذلك فإن نظام بطاقة الأداء المتوازن قد أخذ بعين الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائه على بعد العملاء[2]، والذي يمّكن المؤسسة من ترجمة رسالتها إلى مقاييس محددة ذات علاقة باهتمامات مدرائها وإشباع حاجاتهم ورغباتهم[3].

ووفقا لـKaplan & Norton فإن مقاييس بعد العملاء تتضمن نسبة رضا العملاء، المحافظة على العملاء، ربحية العملاء الجدد، الحصة السوقية في كل قطاع من القطاعات التي تخدمها المؤسسة، ومن المهم لمدراء منظمة الاعمال أن يعملوا على تحديد الصفات والخصائص التي تضيف قيمة للعملاء واختيار القيمة التي يريدون توصيلها إلى العملاء المستهدفين[4]، وإن الأداء الجيد للمؤسسة وفق هذا البعد يصب في النهاية بتحقيق أفضل العوائد المالية كما هو موضح بالشكل التالي:

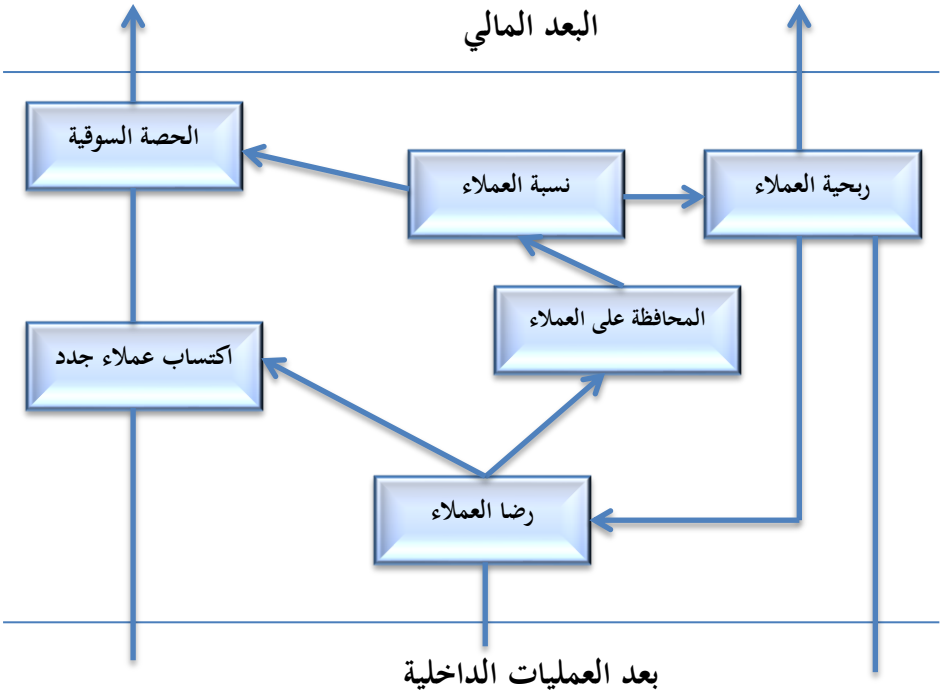
[1] H. Bouquin, «Le contrôle de gestion» , 7éme édition, PUF, Paris, France, 2006, P.455.

[2] أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص.46.

[3] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن"، مرجع سبق ذكره، ص.134.

[4] خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص.397.

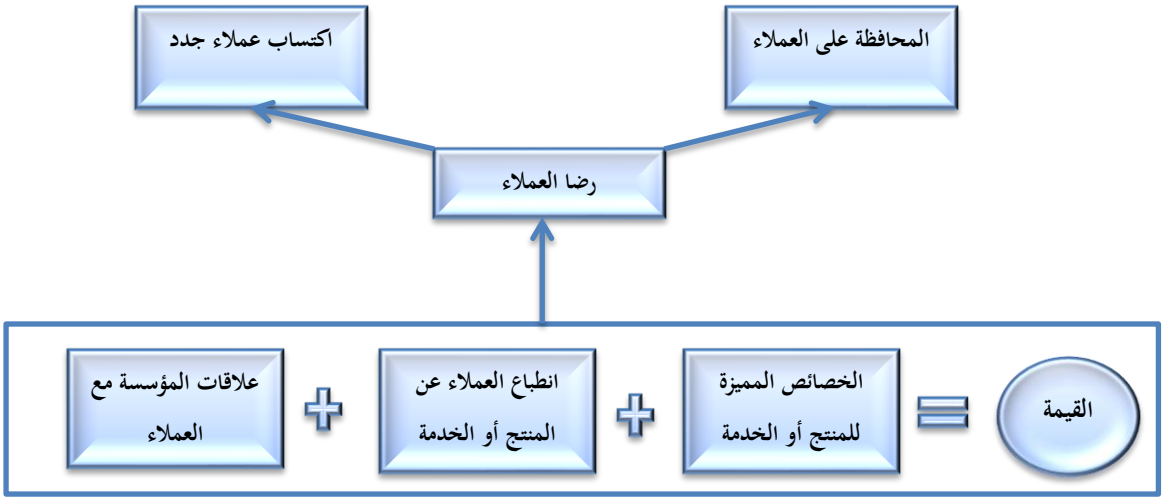
الشكل رقم (10.3): مقاييس بعد العملاء



المصدر: خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص.398.

ولقد اقترح Kaplan & Norton أن يتم اختيار الأهداف والمقاييس في هذا البعد من بين ثلاثة فئات هي: خصائص المنتج أو الخدمة، العلاقة مع العملاء، الصورة والسمعة، كما هو موضح بالشكل الموالي:

الشكل رقم (11.3): تحليل سلسلة القيمة المقدمة للعملاء



Source : Kaplan Robert, David Norton, "Linking the Balanced Scorecard To Strategy", California Management Review, Vol.39, N.1, USA, 1996, P.62.

إن تحليل سلسلة القيمة للعملاء يوضح المفردات الخاصة بمميزات المنتوج أو الخدمة وانطباع العملاء عنها وعلاقة المؤسسة بعملائها، والنتيجة نحصل على رضا العملاء ومن ثم المحافظة عليهم واكتساب عملاء جدد.

في هذا الصدد، فإنه يجب أن لا تغفل المؤسسة تقنيات تحليل ربحية العملاء التي تدعم بناء وصياغة استراتيجية ناجحة لها، والتي بدورها تهدف إلى ما يأتي:[1]

- تحليل مستوى الربحية المتحققة من تعامل المؤسسة مع مجاميع وشرائح مختلفة من العملاء؛
- محاولة التأثير على سلوكيات العملاء غير المربحين وجعلهم مربحين للمؤسسة،
- اعداد وترتيب نسب مئوية للعملاء المتعاملين مع المؤسسة على وفق مستوى الربحية المتحققة منهم مقارنة مع حجم المبيعات المقدمة لهم.

ويمكن معرفة أداء المؤسسة لهذا البعد من خلال استبيان العملاء أو رجال البيع أو من خلال الملاحظة والمشاهدة والرسائل والاتصالات الهاتفية والتغذية العكسية وحجم المبيعات المتحقق باعتماد المقاييس المشار إليها آنفا ضمن هذا البعد[2].

ومن هنا فإن قياس أداء بعد العملاء يمثل حلقة استماع وتعلم متصلة، وتشكل نتائج قياس أداء العملاء قوة توجه إلى القيام بثلاثة إجراءات، الأول استراتيجي، وهو بالتالي موجه إلى الفريق التنفيذي حول ما يجب عليه أن يدرسه ويتصرف حياله، الثاني تشغيلي، ويشير إلى ما يجب أن تقوم به المؤسسة وهو يشير بالتالي إلى تحديد الأولويات، والثالث سلوكي، ويعني كيف يكون سلوك المؤسسة مع العملاء كي تحقق توقعاتهم، فكل منظمة في الأخير تسعى لأن تكون هي المورد المفضل لأكبر عدد ممكن من العملاء[3].

3.1. بعد العمليات الداخلية

يعمل هذا البعد على تحقيق أهداف كل من البعد المالي وبعد العميل، وهو يشمل سلسلة القيمة للعمليات الداخلية للمؤسسة ككل، والتي تهدف إلى الوفاء بمتطلبات العميل الحالية والمستقبلية، وتطوير وإيجاد الحلول اللازمة لتحقيق هذه الاحتياجات[4]، فهو يهتم بالعمليات التي تتفوق فيها المؤسسة وذلك من خلال تقييم:[5]

- ما هي مصادر القوة والضعف في العمليات الأساسية للمؤسسة؟
- كيف يتم ترشيد التكاليف؟

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص.134.

[2] المرجع نفسه.

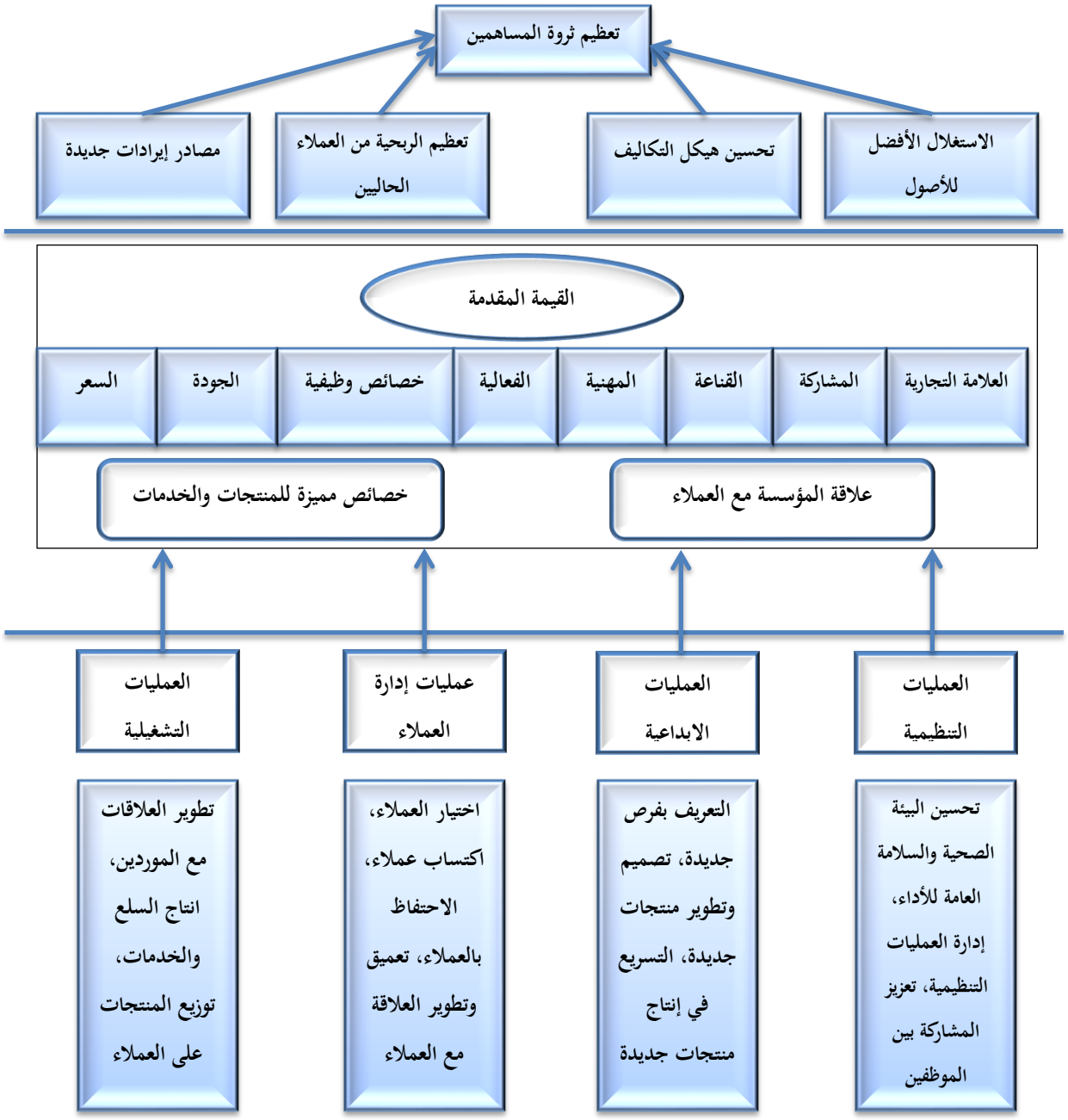
[3] ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص.138.

[4] Salterio, Steven. E & lipe, Marlys Gascho, OP. cit, P.283.

[5] Idem.

وعليه فإن المقاييس الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) تنبثق من عمليات المؤسسة التي لها أثر على رضا العملاء، وبالتالي لها أثر على الأداء المالي للمؤسسة، والشكل الموالي يبين العلاقة بين العمليات الداخلية والبعد المالي وبعد العملاء.

الشكل رقم (12.3): العلاقة بين العمليات الداخلية والبعد المالي وبعد العملاء



المصدر: أحمد يوسف دودين، "بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال"، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص.49

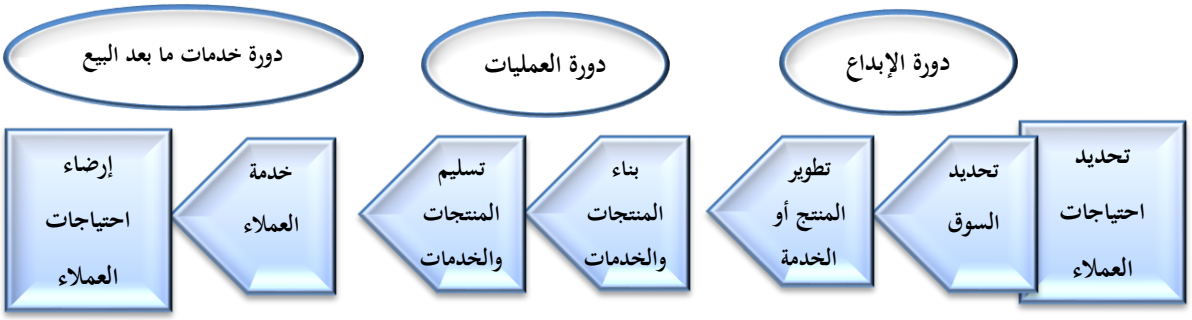
يتضح من الشكل السابق أن بعد العمليات الداخلية يتكون من عدة عمليات، يمكن إعادة تبويبها في ثلاث دورات على النحو التالي:[1]

- **دورة الإبداع**، وهي تتضمن:
  - **تحديد السوق**، ويتضمن: تحديد حجم السوق وطبيعة تفضيلات العملاء والأسعار المتوقعة للمنتجات والخدمات الجديدة المستهدفة، إلى جانب تحديد الأسواق الحالية والمتوقعة، العملاء الحاليين والمتوقعين، المنتجات والخدمات الحالية والمتوقعة؛
  - **تطوير المنتج أو الخدمة**، وهي تتضمن: تحديد الأسباب التي تجعل العملاء يقبلون على شراء منتجات المؤسسة أو خدماتها (الجودة، السعر...الخ)، بالإضافة إلى تحديد شكل المنتج الذي يحقق إشباع الحاجات غير المشبعة للعملاء ومن ثم تصميم شكل هذا المنتج.
- **دورة العمليات**، وهي تتضمن:
  - **بناء المنتجات أو الخدمات**، وذلك بالاعتماد على دورة الإبداع، فإن المؤسسة تقوم بإنتاج المنتج الذي يعمل على إشباع الحاجات الحالية والمتوقعة للعملاء؛
  - **تسليم المنتجات أو الخدمات**، بعد قيام المؤسسة بتحديد السوق المستهدف للمنتجات الحالية والجديدة، وبعد أن يتم إنتاج هذه المنتجات، فإن عليها تطبيق نظام توصيل المنتجات في الوقت المحدد لتسليم منتجاتها إلى الأسواق.
- **دورة خدمات ما بعد البيع**، وهي تتضمن:
  - استقبال شكاوى العملاء والعمل على حلها ومعالجتها؛
  - معالجة العيوب والمنتجات المسترجعة؛
  - إدارة عمليات البيع؛
  - المسؤولية الاجتماعية.

ويوضح الشكل التالي سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية لمنظمة الأعمال التي تعطي القيمة في كل دورة للعملاء من خلال هذه الدورات الثلاث:

[1] خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص.399-400.

الشكل رقم (13.3): سلسلة القيمة الداخلية من منظور منظمة الأعمال



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.137.

يتضح من خلال الشكل أن نقطة الارتكاز في سلسلة القيمة للعمليات الداخلية تتمثل في تحديد احتياجات العملاء ورغباتهم، وتبدأ بدورة الإبداع بما تعنيه من تطوير السلع والخدمات الملبية لحاجات العملاء، إذ أن الكثير من المنتجات الجديدة تفشل عند دخولها للسوق، وليس من السهل تحديد منتوج جديد يحقق اشباعات للعملاء وفي نفس الوقت المردود الاقتصادي للمؤسسة، ثم دورة العمليات والتي تعمل على ترجمة ما وضع في الدورة الأولى إلى فعل لسلع مادية أو خدمات، ثم تأتي الدورة الثالثة خدمات ما بعد البيع بما تشمله من صنع الضمان للعميل والتركيب والصيانة ...الخ.

4.1. بعد التعلم والنمو

يعتبر هذا البعد أحد محددات نجاح المؤسسات واستمراريتها في المنافسة، حيث يعتمد في الأساس على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والابتكار، بالإضافة إلى اقتناء تقنيات إنتاج مستحدثة تتميز بتكنولوجيا متطورة وذات كفاءة عالية، بهدف الوصول إلى ابتكارات متجددة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتقصير زمن الإنتاج وتخفيض معدلات العيوب ويتطلب ذلك بذل جهود إضافية في تعليم وتدريب العاملين وزيادة مشاركتهم للقيام بمهام مختلفة[1]، ويسعى هذا البعد إلى تقييم:[2]

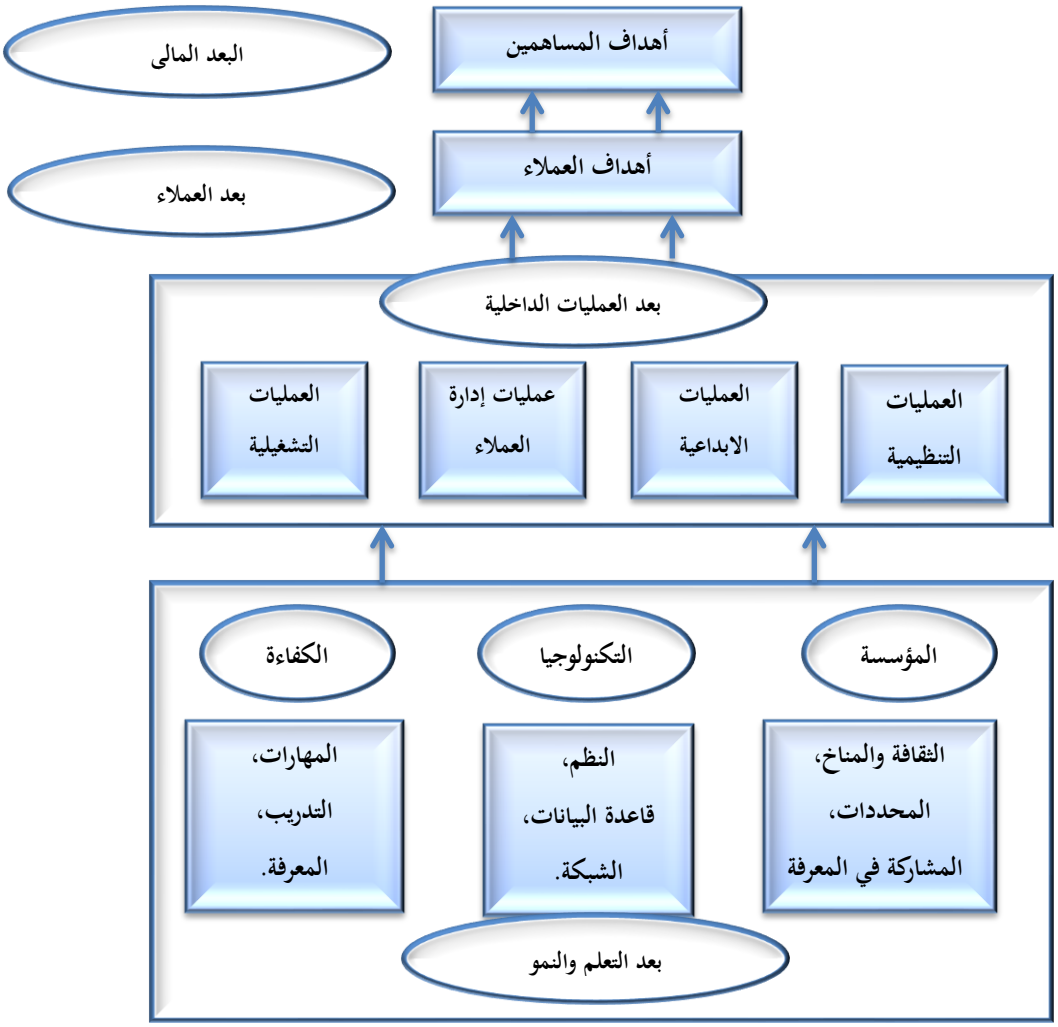
- كيف تقوي المؤسسة قدرتها على التغيير والتحسين المستمر؟
- هل للمؤسسة القدرة على التعلم والابتكار؟

[1] بهاء محمد حسين منصور، "المداخل المقترحة لقياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي والاستراتيجي"، مجلة البحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، المجلد 39، العدد الأول، مصر، مارس 2002، ص.306.

[2] المرجع نفسه.

فكل منظمة تحتاج إلى تحقيق أداء مرضي في الزوايا الثلاث السابقة وأن تعمل جاهدة على استمرار التحسين، وهذا البعد هو ما يوفر ذلك من خلال العاملين الذين هم رأس المال الفكري[1]، إذ أن البعدين السابقين في بطاقة الأداء المتوازن(BSC) (العملاء والعمليات الداخلية) يكشفان عن وجود فجوة بين موارد التعلم التنظيمي وما هو مطلوب منها لتحقيق الأهداف المطلوبة للأداء الناجح في المستقبل، ولتقليص تلك الفجوة يجب على إدارة المؤسسات الحديثة الاستثمار في الموارد البشرية مع تغيير في الإجراءات الروتينية التنظيمية لتتماشى مع متطلبات العصر الحديث[2]، والشكل التالي يبين العلاقة بين أهداف بعد التعلم والنمو والأبعاد السابقة لبطاقة الأداء المتوازن(BSC):

الشكل رقم (14.3): بعد التعلم والنمو وعلاقته بالأبعاد الأخرى



المصدر: أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال"، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص.49.

[1] توفيق محمد عبد المحسن، "اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن"، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2006، ص.327.

[2] ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص. 161.

من خلال الشكل يتبين أن بعد التعلم والنمو يتضمن التركيز على ثلاثة عناصر أساسية، هي:[1]

- **قدرات العاملين بجميع مستوياتهم:** يجب على المؤسسات توفير استراتيجيات خاصة بكفاءة الموظفين، وذلك بهدف ايجاد موظفين يمتلكون مزيجا من المهارات والمواهب الإبداعية ومعرفة بالأنشطة التي يجب أن ينجزوها من خلال الاستراتيجيات، والتي تتبع الاهتمام برضا العاملين والمحافظة عليهم وتدريبهم وتنمية مهاراتهم؛
- **القدرات المعلوماتية:** يجب على المؤسسات توفير استراتيجيات معلوماتية، والتي يتم من خلالها توفير نظام معلوماتي ومعرفة كافية لدعم تطبيق الاستراتيجيات، وتقاس كفاءة أنظمة المعلومات بالوقت اللازم لتوصيل معلومات دقيقة عن العملاء والعمليات الداخلية إلى الإدارة؛
- **الإجراءات التنظيمية:** وهي تختبر مدى اتفاق حوافز العاملين مع عوامل النجاح بالمؤسسة، ويتم في هذا الجزء وضع أكثر من هدف استراتيجي، كما يلي:
  - **ثقافة الموظفين والمناخ السائد في المؤسسة:** وذلك من خلال معرفة وفهم الموظفين وإدراكهم لرؤية المؤسسة واستراتيجياتها، والقيمة الثقافية المنتشرة التي يحتاجونها لتنفيذ الاستراتيجيات؛
  - **هدف التنظيم:** يجب أن يكون للموظفين أهداف وحوافز تتجه نحو إنجاز الاستراتيجيات في كافة المستويات التنظيمية؛
  - **مشاركة المعرفة:** يجب على الموظفين وفرق العمل المساهمة في الوصول إلى أفضل ممارسة للأعمال التي يقومون بها، وذلك بمعرفتهم في كيفية تنفيذ الاستراتيجيات وأي معلومات لها علاقة في الوصول إلى أفضل ممارسة لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

خلاصة القول أن هذا البعد وما يتضمنه من مضامين، لا بد من الاهتمام به بشكل كاف وربطه بأهداف المؤسسة ونشاطاتها، واستخدام نتائج التحليل الخاصة به لتحسين الممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة الأفراد، حيث يقود ذلك إلى تحقيق التكامل والتناغم والانسجام مع استراتيجية المؤسسة وأهدافها العامة والفرعية.

هل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن(BSC) الأربعة كافية؟

إن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن(BSC) الأربعة تم وضعها كأبعاد أساسية تعتمد عليها جميع المؤسسات في الغالب، ولكن هذه المحاور لا تعد كنموذج بحيث تأخذ كما هي وتطبق في جميع المؤسسات، بل يتطلب الأمر اجراء بعض التغييرات والتكييفات كي تناسب المؤسسة المعنية وتتفق مع طبيعة عملها وأهدافها واستراتيجيتها، والبيئة التي تتواجد فيها، إذ لا بد من أخذها واعتبارها جزءا من استراتيجية المؤسسة ودمجها فيما يلي في بطاقة الأداء المتوازن ويجب منح المزيد من الاهتمام للعوامل التي تمنح المؤسسة الميزة التنافسية ونشرها في جميع أنحائها،

[1] أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص.55.

ومن هنا فقد تقوم بعض المؤسسات بإعطاء أوزان عالية لبعض الأبعاد وأوزان أقل للأخرى، ولكن بنفس الدرجة من الاهتمام بحيث تحقق التوازن بين الأبعاد الأربعة[1].

فلقد بين Kaplan & Norton بأن الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) تلائم معظم منظمات الأعمال، ولكنه أكد بأنه يمكن للمؤسسات استخدام أبعاد إضافية حسب احتياجها وظروفها والبيئة المحيطة لها، فيمكن اعتبار بعد الموارد البشرية أو البعد البيئي والاجتماعي أو أي بعد تجده المؤسسة مناسبا وأن يكون قابلا للقياس[2]، ولا شك إن إدخال المعلومات البيئية في نظم تقييم الأداء يعطي صورة أكثر شمولية عن وضع المؤسسات مستقبلا، ويحقق تحسنا في الأداء من خلال تحقيق وفرات في التكاليف، ولذا فإنه من الأهمية بمكان بناء اعتقاد قوي بأن تحسين الأداء البيئي يساعد على تحقيق النمو الاقتصادي، مما يؤكد العلاقة السببية بين المؤشرات البيئية والتكاليف.

2. مكونات بطاقة الأداء المتوازن(BSC)

تتكون بطاقة الأداء الموازن(BSC) من الأبعاد الأساسية الأربعة المتطرق إليها سابقا، وكل بعد من هذه الأبعاد يتكون من أربعة أقسام متكاملة فيما بينها، وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم(15.3): المكونات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن(BSC)

المبادرات ⟺ **الاستراتيجية**

الأبعاد	الأهداف الاستراتيجية	المؤشرات	النتائج المستهدفة	المبادرات
المالي				
العملاء				
العمليات الداخلية				
التعلم والنمو				

المصدر: ابراهيم الخلوف الملكاوي ، "إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص.80.

ومن خلال الشكل السابق يمكننا توضيح المصطلحات التالية:

[1] إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص.80-81.

[2] احسان محمد ضمين ياغي، نعمة عباس الخفاجي، "التغيير التنظيمي: منظور الأداء المتوازن"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص.55.

1.2. الأبعاد

هي أحد الركائز التي يقوم عليها قياس الأداء المتوازن(BSC)، وتتمثل في الأبعاد التالية: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، ويحتوي كل بعد على مجموعة من الأهداف التي تصب في اتجاه معين والمؤشرات والمعايير والمبادرات[1].

2.2. الأهداف الاستراتيجية

هي النتائج المنشود تحقيقها، والأهداف بشكل عام موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن(BSC) وتحمل نفس الأهمية الاستراتيجية ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها SMART[2].

3.2. المؤشرات (المقاييس)

وهي بمثابة المجس الذي يحدد الة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا، وهي تبين مدى السير بالاتجاه الصحيح، وهنا لا بد من الاشارة إلى أن مؤشرات الأداء التي يتم اشتقاقها من الاستراتيجية هي مؤشرات قابلة للتعديل والتطوير وحتى التغيير لتقديم دعم لأهداف المؤسسة[3].

4.2. النتائج المستهدفة (المعايير)

وهي مقدار محدد يم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف سلبا أو ايجابا من الهدف المراد تحقيقه[4]؛ ويتم تحديد هذا المعيار بناء على أفضل الممارسات في الصناعة، أو بالاعتماد على البيانات التاريخية للمؤسسة للسنوات السابقة، مع الاستعانة ببعض الألوان القياسية التي تسهل عملية استقراء الحالة بشكل سريع[5].

5.2. المبادرات الاستراتيجية

هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي، وتعبّر عن النشاطات التي يجب أن يركز عليها الأفراد للتأكد من تحقيق النتائج الاستراتيجية، ويجب أن تكون كل المبادرات في المؤسسة متناسقة مع الاستراتيجية في بطاقة الأداء المتوازن(BSC)[6].

---

[1] احسان محمد ضمين ياغي، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، 2015، ص.50.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص.9.

[3] What is The Balanced Scorecard, http://www.balancedscorecard.org, consulted on 02/18/2017.

[4] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص.10.

[5] احسان محمد ضمين ياغي، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص.51.

[6] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن"، مرجع سبق ذكره، ص.187.

وترى الباحثة أن التصميم الجيد لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) يجب أن لا يغفل ارتباطات السبب والنتيجة، ذلك أن الأهداف موصولة أحدها بالآخر، كما أنه يوجد ترابط داخلي بين كل مجال من مجالات الاستراتيجية وبين المقياس المستخدم في قياسه.

6.2. دوافع الأداء والنتائج

إن وجود قياس الأداء المتوازن(BSC) بدون توضيح مثيراتها ومحفزاتها لا يوضح كيفية الوصول إليها، ولا يوضح ما إذا تم نجاح تنفيذ البرنامج أم لا، وبالعكس، فإن وجود مثيرات الأداء بدون قياس الأداء المتوازن(BSC) قد يمكن المؤسسة من تحقيق التحسين قصير الأجل في العمليات، ولكنه يفشل في إظهار ما إذا تمت ترجمة التحسين إلى نتائج فعلية في ربحية المؤسسة ومركزها على المدى الاستراتيجي، وذلك لأن أي تطوير لن تتم ملاحظته إلا إذا تمت ترجمته إلى زيادة في نتائج المؤسسة المالية[1].

المطلب الثالث: خطوات إعداد وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن(BSC)

إن بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن(BSC) يختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة عملها وفلسفتها وتفكيرها الاستراتيجي، وقد طور كل من Kaplan & Norton ما يمكن أن يعتبر أسلوبا معياريا في ضوء خطوات محددة لبناء بطاقة الأداء المتوازن(BSC)، علما بأن هذه الخطوات قد اعتمدت من قبل كثير من الباحثين كأساس للتطبيق في منظمات الأعمال المختلفة وهي على النحو التالي:

1. التحضير

في المؤسسات المتكونة من أكثر من وحدة أعمال استراتيجية، يجب تكوين بطاقة أداء متوازن(BSC) لكل وحدة في ضوء الأهداف المتوخاة للوحدة من استخدام هذا النموذج، بحيث يكون للوحدة المشار إليها زبائنها الذين يمكن تحديدهم بوضوح، وكذلك لها قنواتها التوزيعية ومرافقها الانتاجية، فضلا عن معاييرها التي تعتمدها في تقييم أدائها المالي[2].

2. المقابلات: الجولة الأولى

يتم امداد المدراء التنفيذيين في وحدة الأعمال بخلفية عن مفاهيم النظام، وكذلك وثائق داخلية توضح رؤية المؤسسة ورسالتها واستراتيجيتها، وتجدر الاشارة إلى أنه لا بد من وجود منسق قد يكون من خارج المؤسسة (مستشار من احدى المؤسسات المتخصصة للاستشارات) أو قد يكون من داخل المؤسسة نفسها[3]، وقد يتطلب الأمر أيضا عقد ندوة مشتركة تحضرها الإدارة العليا وقادة الرأي، إلى جانب ندوة تحضرها الإدارة العليا ومجموعة

---

[1] احسان محمد ضمين ياغي، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص.55.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن"، مرجع سبق ذكره، ص.156.

[3] المرجع نفسه.

المشروع وشخص له خبرة سابقة بمشاريع بطاقة الأداء المتوازن(BSC)[1]، وفيما يلي نتناول المهام الأساسية لهذه المرحلة ممثلة في صياغة الرؤية وتحديد الاستراتيجيات.

1.2. صياغة الرؤية

تمثل الرؤية توجهات أو طموحات لما يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل -كما سبق التطرق إليه في الفصل الأول- وتمر هذه الخطوة بعدة مراحل على النحو الموضح بالشكل التالي:

الشكل رقم(16.3): مراحل صياغة الرؤية التنظيمية في ظل مدخل بطاقة الأداء المتوازن(BSC)

المصدر: محمد هاني محمد، "إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن"، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص270.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن هناك ثلاث مراحل أساسية يجب أن تراعيها المؤسسة عند صياغتها لرؤيتها الاستراتيجية في ظل مدخل بطاقة الأداء المتوازن(BSC)، هذه المراحل هي:

1.1.2. تعريف الصناعة ووصف تطورها ودور المؤسسة المنتظر

يتمثل الغرض من هذه المرحلة في ارساء أساس للتوصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الصناعة، وإلى تعريف واضح لوضع المؤسسة الحالي ودورها، ومن ثم فالمطلوب في هذه المرحلة وصفا يتطلب بدوره الوصول إلى اتفاق حول الكيفية التي ستتطور بها الصناعة في المستقبل، وكذا بناء ركيزة أساسية نحو تطوير الرؤية والاستراتيجية المستقبلية، بالإضافة إلى دراسة وتحليل المؤسسة وخصائصها من أكبر عدد ممكن من الزوايا، ويفيد في ذلك الاعتماد على بعض النماذج المعروفة في الدراسات الاستراتيجية، مثل نموذج SWOT ونموذج Porter ونموذج تحليل القدرات الفردية للمؤسسة[2].

[1] محمد هاني محمد، "إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن"، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص.270.

[2] المرجع نفسه، ص.271.

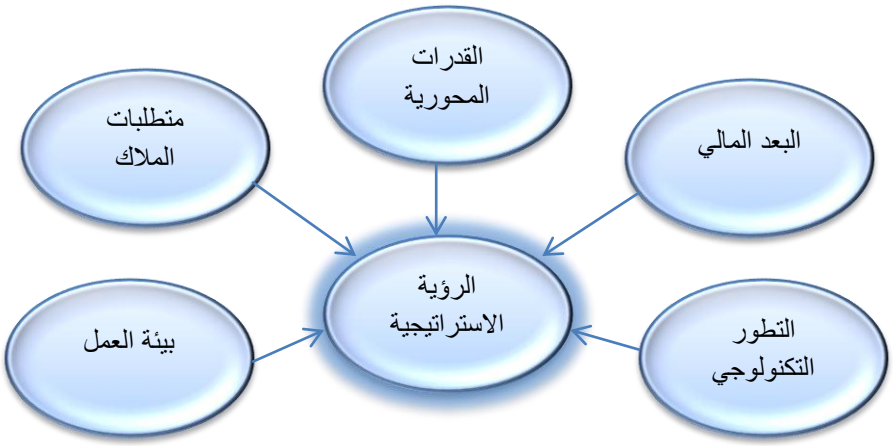
2.1.2. صياغة رؤية المؤسسة

يقوم نموذج بطاقة الأداء المتوازن على رؤية شاملة مشتركة، لذا فمن الجوهري التأكد في مرحلة مبكرة من وجود رؤية معتنقة بشكل مشترك، نظرا لأن المقاييس ستتم صياغتها في ضوء تلك الرؤية[1]، هناك في هذا الصدد بعض الأسئلة والتي تساعد على تبني رؤية محددة، هي:[2]

- هل تعطينا الرؤية الثقة التي نحتاجها؟
- هل تعطينا الرؤية التحدي الذي نحتاجه؟
- هل تساعدنا الرؤية في صياغة أهدافنا الشخصية؟
- هل نشعر بأن الرؤية ذات مغزى لنا، وأنها تخصنا دون غيرنا؟

ويجب أن تكون هناك رؤية مشتركة للموقف الداخلي والخارجي المحيط بالمؤسسة، قبل أن يصبح بالإمكان صياغة الرؤية، ويوضح الشكل التالي أهم العوامل الواجب وضعها في الاعتبار عند صياغة الرؤية الاستراتيجية.

الشكل رقم(17.3): العوامل المؤثرة على تحديد رؤية المؤسسة



المصدر: أحمد يوسف دودين، "بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص.67.

3.1.2. صياغة مجالات الرؤية

بعد الانتهاء من صياغة الرؤية الشاملة يأتي دور دراسة اختيار مجالات الرؤية التي سيتم القياس عليها، وحسبما اقترح نموذج Kaplan & Norton، فإن هناك أربعة مجالات رؤية: مجال الرؤية المالي، مجال رؤية العملاء، مجال رؤية العمليات الداخلية، مجال رؤية التعلم والنمو، ومع ذلك فقد فضلت بعض المؤسسات إضافة منظور

[1] محمد هاني محمد، "إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن"، مرجع سيق ذكره، ص.271.
[2] أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص.62.

خامس قد يكون المنظور البشري، أو المنظور البيئي والمجتمعي، واختيار مجالات الرؤية يجب أن يحكمه في الأساس منطق العمل مع وجود علاقة متبادلة واضحة بين مختلف مجالات الرؤية[1].

2.2. تحديد الاستراتيجيات

حسبما أكدنا من قبل، يشكل نموذج قياس الأداء المتوازن(BSC) في الأساس أداة لصياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة، وينبغي أن ينظر للنموذج على أنه أداة لترجمة رؤية واستراتيجية تجريدية إلى مقاييس وأهداف محددة، بعبارة أخرى تمثل بطاقة الأداء المتوازن(BSC) جيدة الصياغة تقديما لاستراتيجيات المؤسسة، ومن ثم فإن الغرض من هذه الخطوة هو ترجمة الرؤية إلى صورة ملموسة وبالتالي تحقيق التوازن العام بين المجالات المختلفة[2].

وعادة ما تكون عملية صياغة الاستراتيجية شديدة التعقيد، وتستلزم قدرا كبيرا من التفكير والمدخلات في صورها المختلفة، ويرجع ذلك لتعدد الجوانب والمتغيرات التي يلزم دراستها عادة، ولا يوجد اتفاق حول الإجراء المناسب لصياغة استراتيجية المؤسسة، ومع ذلك يثور دائما سؤالا جوهريا وهو كيف يمكن للمؤسسة أن تكتسب ميزة تنافسية أفضل من منافسيها؟ إن هذا السؤال يقع في قلب عملية إعداد وصياغة الاستراتيجية[3]، وتشير التجارب إلى أن أعظم مزايا نموذج بطاقة الأداء المتوازن(BSC) تكمن في هذه الناحية على وجه التحديد، فالنموذج يسهل تحليل الرؤية إلى استراتيجيات محددة ومستندة إلى الواقع، مما يمكن الأفراد من فهمها والعمل من خلالها[4].

ومن أساليب تنفيذ هذه المرحلة سؤال المشاركين أن يصفوا القواعد الأساسية العامة التي يمكن أن ترشد المؤسسة نحو الرؤية المنشودة بأقصى درجة من السهولة والفعالية، ومن هنا يمكن تحديد قواعد واستراتيجيات مناسبة أساسية في عدد من الجوانب، منها على سبيل المثال: الربحية على المدى القصير والطويل، الأساليب التي ستتنافس بها المؤسسة مثل التسعير، وقت التسليم، تنظيم المؤسسة، ومن ثم نوع القدرات المراد بناؤها والمتاحة داخليا[5].

3. ورشة العمل التنفيذية الأولى

يتمثل النشاط الأساسي في هذه المرحلة في بداية الربط بين القياس والاستراتيجية الذي يقوم به المنسق مع الفريق الذي يمثل الإدارة العليا، وتتم مناقشة محتوى استراتيجية المؤسسة ومهمتها ثم الانتقال إلى البحث في النتائج

---

[1] محمد هاني محمد، "إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن"، مرجع سبق ذكره، ص.273.

[2] عبد الرحمن توفيق وآخرون، "الأداء الفعال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن خطوة بخطوة"، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، الطبعة الأولى، مصر، 2006، ص.66.

[3] المرجع نفسه،

[4] محمد هاني محمد، "إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن"، مرجع سبق ذكره، ص.274.

[5] عبد الرحمن توفيق وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.67.

المحتملة المترتبة على نجاح المؤسسة في استراتيجيتها ورسالتها ورؤيتها لكل بعد من الأبعاد الأربعة للبطاقة، وهنا يستعين فريق العمل المكلف بالمقابلات التي سبق وأن أجريت مع حملة الأسهم وممثلي الزبائن لإثراء المناقشات في هذا الموضوع، وهذه المناقشات تقود إلى تشخيص عوامل النجاح الأساسية لأداء المؤسسة الأمر الذي يساعد في صياغة النموذج الابتدائي البطاقة القياس المتوازن(BSC)[1].

ويقصد بعوامل النجاح الأساسية (KSFs) عدد محدد من العناصر الحيوية التي تحددها الإدارة العليا من أجل انجاح استراتيجية المؤسسة لتحقيق رسالتها وأهدافها وتفوّقها في البيئة التنافسية[2]، هناك في هذا الصدد أسلوب ملائم لتحديد عوامل النجاح الأساسية وهو يتمثل في تكوين مجموعات نقاشية لتقرير العوامل الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي سبق وضعها، ومحاولة التوصل إلى اتفاق حول مجموعة واقعية من عوامل النجاح الأساسية، وينبغي الحرص على احداث ترابط أفقي ورأسي بين هذه العوامل، حيث يكون الترابط الرأسي تلقائيا بدرجة أو بأخرى لأن عوامل النجاح الأساسية يتم التعرف عليها وترتيبها حسب الأولوية، أما احداث الترابط الأفقي بين العوامل فيكون بإعداد رسم تخطيطي للمقياس كخريطة استراتيجية بيانية[3].

4. المقابلات: الجولة الثانية

تهدف المقابلات هذه المرة إلى استطلاع رأي كل من المدراء التنفيذيين في المؤسسة حول النموذج الابتدائي التجريبي الذي تم تطويره في الخطة السابقة، وذلك عن طريق مراجعة وتوثيق نتائج ورشة العمل التنفيذية الأولى، ويقوم المنسق في هذه الخطوة بطلب اقتراحات من المدراء التنفيذيين حول المساعدة في عملية تنفيذ النظام[4].

5. ورشة العمل التنفيذية الثانية

يشارك في هذه الورشة كل فرد من أفراد فريق العمل من الإدارة العليا ومرؤوسيهم المباشرين، إضافة إلى أكبر عدد ممكن من أعضاء الإدارة الوسطى لمناقشة رسالة المؤسسة ورؤيتها ومحتوى استراتيجيتها والنظام التجريبي أو المقترح لبطاقة القياس المتوازن للأداء[5]، ثم يتم تشكيل مجاميع عمل صغيرة لغرض مناقشة التالي:

1.5. تحديد مقاييس الأداء

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن"، مرجع سبق ذكره، ص ص.156-157.

[2] سناء عبد الرحيم سعيد العبادي، تاغي زيدان محمد ناصر العتبي، "تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بحث ميداني لآراء عينة من المدراء في شركة المعتصم العامة للمقاولات الانشائية"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 20، العدد 80، بغداد، العراق، 2014، ص.208.

[3] محمد هاني محمد، "إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن"، مرجع سبق ذكره، ص.280.

[4] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن"، مرجع سبق ذكره، ص.157.

[5] المرجع نفسه.

يتم في هذه الخطوة تحديد المقاييس الرئيسية المعنية التي سيتم استخدامها في العمل فيما بعد، ويجب أن نبدأ بممارسة ما يسمى العصف الذهني، بحيث لا يتم رفض أي فكرة، بل تستخدم جميعها في العملية، وفي المرحلة الأخيرة نقوم بتحديد الترتيب حسب الأولوية للمقاييس التي تبدو الأوثق صلة والتي يمكن مراقبتها وتسمح فعلا بالقياس، ويكمن التحدي الأكبر في هذه المرحلة في ايجاد علاقات بين السبب والنتيجة، بالإضافة إلى وجوب خلق توازن بين المقاييس المختلفة في مجالات الرؤية المختارة، ولذا فمن المهم إعداد مناقشة حول إمكانية الوصول إلى توازن بين المقاييس المختلفة، بحيث لا تتعارض التحسينات قصيرة الأجل مع الأهداف طويلة المدى[1].

ويمكن تحديد مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء في المرحمة السابقة كما يلي في الجدول التالي:

2.5. صياغة الأهداف

يتم صياغة الأهداف النهائية في صورة اقتراحات تقدم من طرف قائد كل وحدة في المشروع تمهيدا للموافقة عليها من جانب الإدارة العليا[2].

ويجب أن توضع أهداف لكل مقياس مستخدم، وتحتاج المؤسسة إلى كل من الأهداف قصيرة المدى والأهداف طويلة المدى حتى يتسنى لها تفقد مسارها بصورة متواصلة، واتخاذ الاجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، ومن الضروري أن تكون هذه الأهداف متسقة ومنسجمة مع الرؤية الشاملة والاستراتيجية العامة وألا يكون هناك أي تناقض أو تعارض بينها، ولهذا السبب ينبغي إحداث ترابط وتكامل بين الأهداف أفقيا ورأسيا على حد سواء[3].

وفي هذا الصدد من الضروري التنويه إلى أنه يجب تحديد المسؤوليات عن وضع الأهداف وتقييم الأداء.

3.5. البدء بتطوير خطة عمل لتنفيذ النظام

لكي تكتمل المقاييس يجب تحديد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف والرؤية التي تمت صياغتها، ويجب أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين وجدولا زمنيا لإعداد التقارير المرحلية والنهائية[4].

وكخلاصة لعمل هذه الورشة فإنه يتوقع أن تقدم عند انتهائها صياغة واضحة ودقيقة للأهداف لكل مقياس مقترح، بما في ذلك المعدلات المستخدمة للتحسين في الأداء.

---

[1] أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص.66.

[2] محمد هاني محمد، "إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن"، مرجع سبق ذكره، ص.290.

[3] أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص66.

[4] محمد هاني محمد، "إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن"، مرجع سبق ذكره، ص.290.

6. ورشة العمل التنفيذية الثالثة

إن هذه الورشة هي التي ستضع اللمسات الأخيرة على النظام قبل البدء بالتنفيذ المباشر، حيث أنها ستقوم بالآتي:[1]

- إجماع نهائي على الرؤية المؤسسة والمقاييس التي طورت في ورشتي العمل السابقتين؛
- تحديد دقيق للمعدلات المستهدفة لكل مقياس تم اختياره في بطاقة القياس المتوازن للأداء(BSC)؛
- تشخيص برامج العمل التي ستمكن المؤسسة من الوصول إلى المعدلات المستهدفة للأداء في مختلف الأنشطة؛
- الاتفاق النهائي على برامج التنفيذ والتي تشتمل على خطة الاتصالات مع جميع العاملين وإبلاغهم بفلسفة وأهداف نظام بطاقة الأداء المتوازن؛
- تطوير نظام معلومات مساعد لنظام بطاقة الأداء المتوازن.

7. التنفيذ

تتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف، والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع، وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات والأدوات، وتدعيم البرامج ومحاولة ربط ذلك بالدافعية، ويراعى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضا أنها تؤثر في كل من العاملين والمديرين بالمؤسسة وتتأثر بهم[2].

8. المراجعة الدورية

للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC)، لابد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة كأداة ديناميكية للإدارة، ومن الضروري استخدام بطاقة الأداء المتوازن(BSC) لمختلف العمليات اليومية في المؤسسة، لذلك يجب أن تبنى على أساس برنامج يومي لكل وحدة، وبذلك تضمن المؤسسة أن تكون هناك رقابة على العمليات اليومية من خلال التقرير الجاري، لذلك يجب أن تتضمن خطة التطبيق قواعد وطرق مقترحة لضمان حفظ التوازن، ويجب أن تركز المقاييس للرقابة على المدى القصير وبشكل مستمر[3]، أما المعدلات المستهدفة فيجري مراجعتها سنويا كجزء من أجزاء الخطة الاستراتيجية وتحديد الأهداف وتخصيص الموارد[4].

ويوضح الشكل رقم (18.3) رؤية متكاملة لتنفيذ نظام بطاقة الأداء المتوازن(BSC):

---

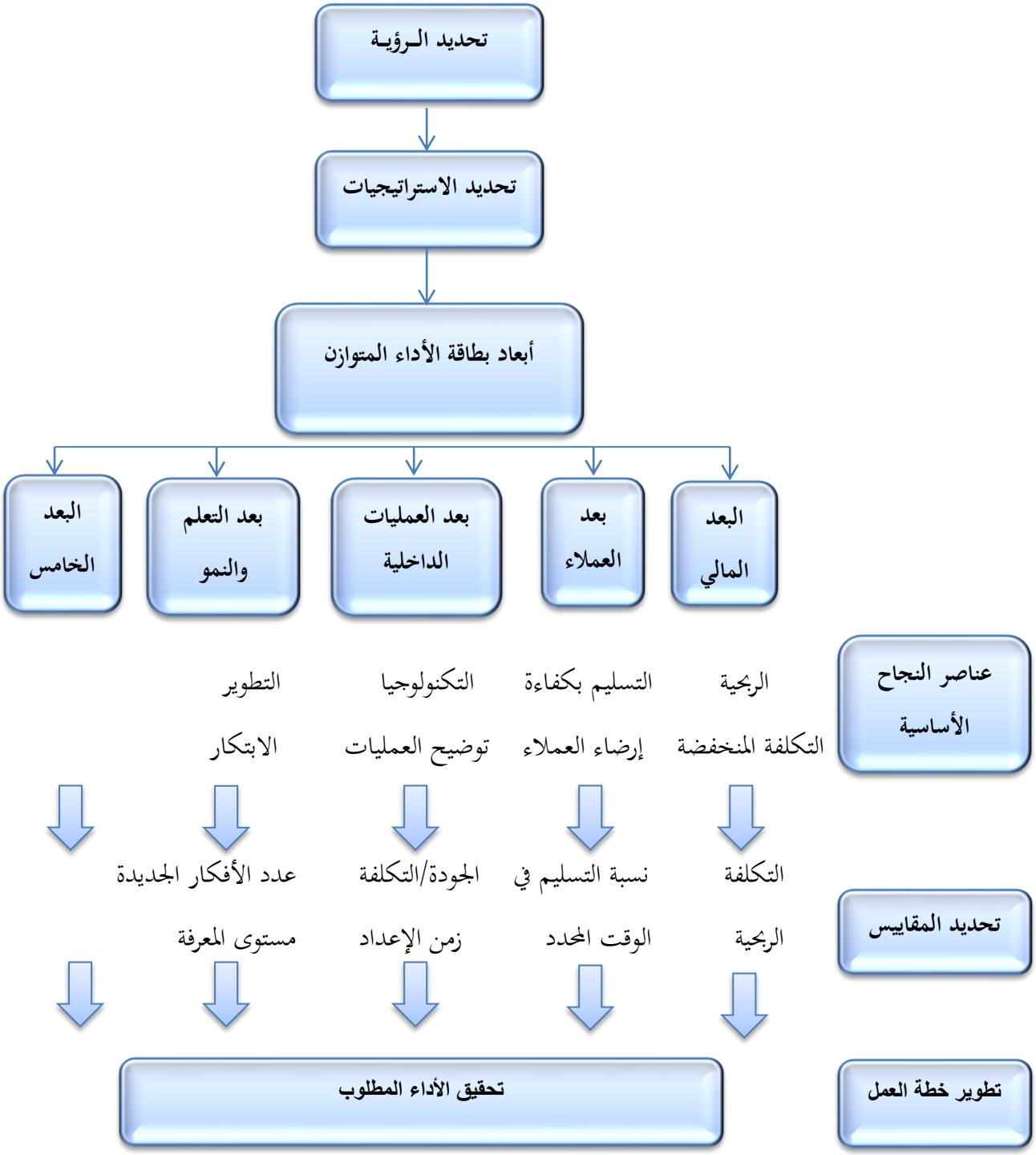
[1] صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص ص.157-158.

[2] محمد هاني محمد، "إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن"، مرجع سبق ذكره، ص.291.

[3] أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص.67.

[4] صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص.158.

الشكل رقم(18.3): رؤية متكاملة لتنفيذ نظام بطاقة الأداء المتوازن(BSC)



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي"، ص.16، متوفر على https://hrdiscussion.com، تاريخ الاطلاع: 2017/03/16.

وترى الباحثة أن بطاقة الأداء المتوازن(BSC) يجب أن تبنى على الإحساس السائد كطريق لتأكيد التركيز التنظيمي في إطار رؤية المؤسسة واستراتيجيتها بحيث يصبح الأفراد مهتمين بالتوجهات نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن(BSC)، وتكون البطاقة في كل المستويات في البناء التنظيمي، وتتابع نتائج الأفراد أولا بأول.

المطلب الثالث: المقومات الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) ومعوقاتها

إن توفير المتطلبات الأساسية للبدء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن(BSC) في المؤسسات يعتبر شرطا ضروريا، ولكون هذه المتطلبات تندرج في إطار رؤية إدارية سليمة وأساليب عمل ذات كفاءة، فإن إيجاد أولوية من قبل الإدارة لتوفير ما هو مهم وأساسي منذ البدء يعتبر مفتاحا للاستمرار في تعزيز قدرة المؤسسة وسد النواقص لاستخدام كفء للبطاقة وتحقيق النتائج المرجوة منها، وفي المقابل قد تؤدي السرعة في عملية قياس الأداء وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن(BSC) ومؤشراتها دون تهيئة المستلزمات الأساسية وفحص مفردات الممارسة الإدارية ودقتها حتما إلى نتائج غير مرضية، ويشكل ذلك عائقا أمام نجاح عملية تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن(BSC).

1. المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC)

هناك عددا من القواعد أطلق عليها القواعد الذهبية Golden Rules تعتبر أساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن(BSC)، تتمثل في:[1]

- ضرورة تبني تدعيم الإدارة العليا لتطبيق مقياس الأداء المتوازن(BSC) مع وجوب أن يكون ذلك التدعيم واضحا لكل العاملين بالمؤسسة؛
- يجب إدراك أن تحديد وفهم استراتيجية المؤسسة، إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن(BSC)، فعندما يتم تحديد وفهم متطلبات الاستراتيجية لنجاح المؤسسة يتم اختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الاستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة؛
- إدراك المؤسسات بصعوبة القياس الكمي لمقاييس الأداء، لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية وأخرى كيفية؛
- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل وذلك لتبليغ التغيرات المستمرة؛
- إشراك العاملين، إذ يعتبر من المقومات التي تفتقدها معظم المؤسسات، حيث تتميز هذه الأخيرة بالمركزية المفرطة، لأن إشراك العاملين قد يساهم في إيجاد اقتراحات وأفكار جديدة، كما يرجع ذلك عليهم بالإحساس بالانتماء إلى المؤسسة، وبالتالي الرفع من معنوياتهم؛
- وجود قابلية ورغبة للتغيير، حيث أنه إذا كانت المؤسسة وكل أفرادها لديهم رغبة في التغيير، فإنه من السهل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) بكل نجاح وعدم ظهور مقاومة من قبل الإدارة أو العمال؛

[1]Chuck Hannabarger, "Balanced scorecard strategy for dummies", Wiley publishing, Canada, 2007, P.47.

- العمل بمبادئ الإدارة الاستراتيجية، يتطلب اعتماد المؤسسات لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية، أي أن تكون للمؤسسة رؤية واضحة وأهداف واستراتيجيات كلية وتنافسية محددة وواضحة ومعلنة لكل العمال حتى يسهل وضع الهيكل العام للبطاقة الذي ينطلق من الرؤية التنظيمية؛
- وعي الإدارة وإدراكها لأهمية بطاقة الأداء المتوازن(BSC)، يتوقف هذا الشرط على مدى انفتاح الإدارة (المؤسسة) على الأساليب الحديثة في القيادة والقياس، ويتوقف هذا على مدى تبادل الخبرات مع مؤسسات كبرى تطبق هذا الأسلوب، وعلى فتح جسور لدورات تكوينية للتعريف بهذا الأسلوب؛
- اعتماد التوجه الحديث في العلاقات مع الزبائن والموردين(الشراكة)؛
- التنظيم الإداري الجيد والمحكم للعمليات والإجراءات داخل المؤسسة، والتوزيع الدقيق للمسؤوليات والواجبات لتجنب الفوضى وتضارب المصالح.

إن العناصر الذكورة آنفا، يمكن تصنيفها حسب بعض الباحثين إلى مقومات تنظيمية واستراتيجية، ومقومات فنية، كما يلي:

1.1. المقومات الفنية

وتعتبر العنصر الجوهري والأساسي الذي نشأ مدخل بطاقة الأداء المتوازن(BSC) أصلا من أجله منذ مرحلته الأولى، والذي يهدف إلى وضع مقاييس تمكن من قياس الآثار المتعلقة بالأبعاد الثلاثة بالنسبة للمؤسسة (بعد العملاء، بعد العمليات التي تمثل محركات الأداء الداخلية، وبعد التعلم والنمو)، وذلك إلى جانب البعد المالي، وتظم هذه المقومات كلا من الأبعاد والمتغيرات التي تعبر عن مفاتيح النجاح بالأبعاد السابقة وأخيرا المقاييس التي سيتم تقسيمها وفقا لكل بعد من الأبعاد الأربعة (المالي، العملاء، العمليات والتعلم والنمو)، ويؤكد Kaplan في إحدى تحليلاته إلى أنه يعتبر هذه المتطلبات وما تقتضيه من نظام قياسي له أولوية تسبق وجود الاستراتيجية ذاتها ذلك أنه وبالاستناد إلى نتائج دراسة أجريت عام 98 وتكررت عام 99 وشملت 275 مؤسسة، وجد أن العامل الأساسي لنجاح هذه المؤسسات يرجع لتركيزها وعنايتها القصوى بالقياسات والأدوات التي تكفل تحقيق الاستراتيجية[1].

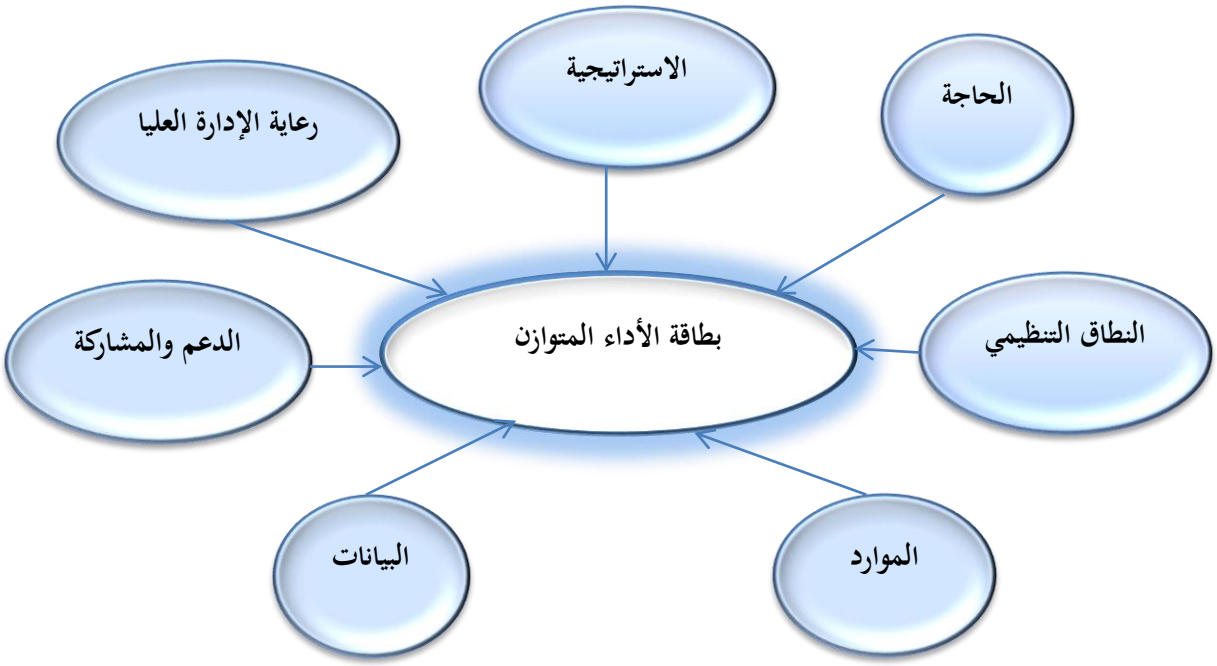
من هنا كان من الضروري إعطاء هذا الجانب عناية فائقة تلائم أهميته الجوهرية بمدخل التقييم المتوازن للأداء (BSC) بأبعاده المختلفة المالية وغير المالية منها على وجه الخصوص.

[1] Robert Kaplan, David Norton , "The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment", Harvard Business School Press, USA, 2001, P P.1-3.

2.1. المقومات التنظيمية والاستراتيجية

يرى Paul R. Niven أنه يجب على المؤسسة أن تختار مجموعة من العناصر أطلق عليها مصطلح "المقومات التنظيمية والاستراتيجية"، للبدء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن(BSC)، تشكل وكما يوضحها الشكل التالي القاعدة الأساسية للنجاح في التبني والتنفيذ.

الشكل رقم (19.3): المعايير السبع للبدء في بطاقة الأداء المتوازن(BSC) (المقومات التنظيمية والاستراتيجية)



Source: Paul R. Niven, "Balanced scorecard: step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results", John Wiley & Sons, Second Edition, New Jersey, USA, 2006, P.39.

وفيما يلي شرح مبسط للعناصر التنظيمية الموضحة في الشكل أعلاه والضرورية للبدء بتطبيق وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن(BSC)، على النحو التالي:[1]

- **الاستراتيجية:** باعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن تقوم بترجمة المنظور الاستراتيجي والخيارات الاستراتيجية إلى أهداف يتم قياسها، فإنه يجب التركيز على أن تكون هذه الاستراتيجية واضحة المعالم ومدروسة جيدا، وعلى العكس من ذلك، يصبح العمل مجرد تجميع لبيانات مالية وغير مالية لا ترتبط باستراتيجية المؤسسة ولا بأهدافها؛
- **رعاية الإدارة العليا:** يجب أن تكون الإدارة العليا للمؤسسة على قناعة تامة لتبني بطاقة الأداء المتوازن(BSC)، وغير ذلك فإن استخدام النظام سيصبح غير ممكن، ذلك أن رعاية ودعم الإدارة العليا سيعطي لبرامج العمل معنى حقيقي يساهم في نجاح عملية التطبيق؛

[1] Paul R. Niven, OP. cit, PP.38 -41.

- **الحاجة:** في هذا الصدد يجب على الإدارة أن تحدد الحاجة الفعلية الكامنة من وراء تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC)؛
- **الدعم والمشاركة:** إن نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) يتطلب مشاركة ودعم كل العاملين والإداريين في مختلف المجالات، ليتشكل الزام يساهم في تفعيل عملية صناعة القرار؛
- **النطاق التنظيمي:** لتعزيز سلاسل القيمة التي تساهم في الارتقاء بالأداء، من المفترض أن تعمل المؤسسة بأنشطتها المختلفة وتداخلاتها، لذلك فإن تحديد العملاء وتوضيح العمليات وأساليب العمل يعتبر محددا أساسيا لنجاح العمل من عدمه، لأنه ينعكس مباشرة على مؤشرات الأداء؛
- **البيانات:** يجب أن تتوفر البيانات الكافية والدقيقة والموثوق بها من مصادر متعددة لغرض أن تعطي معنى محدد لقياسات الأداء، وهذه البيانات يفترض أن تؤخذ في إطار قدرتها وارتباطها لمتطلبات المعايير والمؤشرات الواردة في بطاقة الأداء المتوازن(BSC)؛
- **الموارد:** إن توفر الموارد شرط أساسي وضروري لنجاح العمل والارتقاء بالأداء، لذلك فإن أفضل أداء لبطاقة الأداء المتوازن يرتبط بوجود أفراد قادرين على التواصل بسهولة لتعزيز الهدف المشترك وتحقيقه.

بالإضافة إلى ما سبق فقد حدد Kaplan خمس مبادئ تنظيمية أساسية يجب إتباعها من أجل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) بالمؤسسات، تتمثل في:

- ترجمة الاستراتيجية إلى مقاييس تشغيلية؛
- حشد قوى المؤسسة بالكامل لتحقيق الاستراتيجية؛
- جعل الاستراتيجية وظيفة لكل فرد؛
- جعل الاستراتيجية عملية مستمرة متصلة؛
- الانتقال بالتغيير من خلال القيادة التنفيذية.

2. معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC)

إن ارتفاع معدل الفشل في تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن(BSC) يعتبر موضوع مهم ويثير القلق، ويعتبر مجال واسع للبحث، حيث تواجه منظمات الأعمال تحديات تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) بنجاح، وتشير الغالبية العظمى من الأدبيات المتعلقة بمشكلات ومعوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) إلى أن هذه المعوقات تتفاوت أهميتها ودجة إعاقتها حسب طبيعة عمل المؤسسة، نذكر هنا البعض منها على النحو التالي:[1]

- ارتفاع التكلفة المادية لتطبيق النظام؛

[1] ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص.100.

- عدم توافر الخبرات الفنية اللازمة لتصميم النظام وتطبيقه على الحاسوب وربطه مع بقية الأنظمة الالكترونية للمؤسسة؛
- عدم توافر الكوادر القادرة على تدريب العاملين على النظام؛
- طول الفترة الزمنية المطلوبة لوضع النظام وتطبيقه بشكل كامل؛
- بعض الأحيان تظهر مشكلة تكييف وسيلة القياس التي تم اختيارها ولماذا تم اختيارها؟، فأحيانا تبرز الصعوبة في الإجابة عل هذا السؤال؛
- افتقارها إلى أسس سليمة ومناسبة لتطبيقها، فلا بد أن يتضمن الهيكل التنظيمي العمليات الأساسية وتحديد العمليات، ووسائل القياس العقلانية المنطلقة أصلا من الأهداف، إضافة إلى تحديد الوقت المناسب.

كما تواجه بطاقة الأداء المتوازن(BSC) انتقادات أخرى، تتمثل في:[1]

- صعوبة تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة، لذا يجب على الإدارة أن تحدد الأهداف الثانوية التي تمثل موجهات للأداء، وفقا للأهداف الأساسية؛
- نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازنة(BSC)، مما يؤدي بالنهاية إلى مقاومة تطبيق هذا النظام، وتتكون لدى الموظفين اتجاهات سلبية تجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازن(BSC)، وخاصة أنهم لا يدركون أهدافا واضحة لها؛
- عملية وضع المقاييس وتحديدها في بطاقة الأداء المتوازن(BSC) معقدة جدا، إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل؛
- عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء، حيث إن وجود هذه المقاييس مهم لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، وبالتالي فإن عدم وجود مقاييس لقياس متغير ما يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على توجيه أدائها.

إلى جانب ذلك هناك صعوبات لها علاقة بطبيعة طرق تطبيق الاستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن(BSC) والتي تظهر من الناحية العملية، من أربع نواحي كما يلي:[2]

- **عائق الرؤية:** ممثلة في عدم وضوح الاستراتيجية بالقدر الكافي للأشخاص المعنيين بتطبيقها؛

[1] أحمد يوسف دودين، "معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد التاسع، العدد الثاني، عمان، الأردن، 2009، ص.10.

[2] يوسف بن محمد الثويني، "متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمنطقة حائل ومعيقاته"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد الثالث، العدد 10، عمان، الأردن، 2014، ص.59.

- **عائق الإدارة:** ممثلة في أن نظم الإدارة مصممة لتتيح التحكم في العمليات وقلة الوقت المستغرق في الاستراتيجية؛
- **عائق عمليات التنفيذ:** من خلال فصل النواحي المالية عن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة؛
- **عائق الأفراد:** في عدم ربطها بأهداف ودوافع وكفاء الأشخاص في المؤسسة.

أما الباحثة فترى أن أهم معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) تتمثل في نقص الكفاءات البشرية التي تستخدم بطاقة الأداء المتوازن(BSC) إلى جانب عدم وضوح الاستراتيجية بالنسبة للأشخاص المعنيين بتطبيقها، وترى الباحثة أنه للتغلب على هذه التحديات، لابد من تعاون الإدارة والعاملين في تبنى النظام، والذي يكفل ترجمة رؤية واستراتيجية وأهداف المؤسسة إلي مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء التي تساعد على تحقيق الأهداف، واعادة صياغة نظام التقارير بالمؤسسة، وتصميمه على أساس هذه المعايير، وتوفير الكوادر البشرية المتخصصة لوحدات قياس الأداء المقترحة.

ويفرض علينا الواقع بأن بطاقة الأداء المتوازن(BSC) ليست بالعصى السحرية للمؤسسة، فهي ليست الحل لكل المشكلات ولا هي وسيلة لتطوير المؤسسات، ولكنها وسيلة مساعدة فهي تحدد مؤشرات الأداء وبالتالي تساعدنا على تحقيق الاستراتيجية وتطوير المؤسسة.

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن(BSC) كنظام لتقييم الأداء الاستراتيجي

تعد بطاقة الأداء المتوازن(BSC) إطار عملي لتقييم الأداء الاستراتيجي من خلال الأبعاد المختلفة المكونة لها، مستخدمة في ذلك الخريطة الاستراتيجية التي تربط بين الأهداف الاستراتيجية لهذه الأبعاد، بحيث تهدف هذه الأخيرة إلى تحويل الأصول غير الملموسة إلى نتائج ملموسة، وإلى فهم كيفية قيادة الأصول غير الملموسة إلى خلق قيمة مستدامة للمؤسسة، كما تعد احدى الوسائل المستخدمة في توضيح وتوصيل استراتيجية المؤسسة وعملياتها للعاملين ليتمكنوا من تطبيق هذه الاستراتيجية، وبالتالي توفير الحلقة المفقودة بين عملية وصف الاستراتيجية وتنفيذها.

لذلك لتوضيح آلية استخدام بطاقة الأداء المتوازن(BSC) في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، ارتأينا التطرق إلى ما يلي:

- **المطلب الأول**: مفهوم الخرائط الاستراتيجية؛
- **المطلب الثاني**: تصميم الخرائط الاستراتيجية؛
- **المطلب الثالث**: دور بطاقة الأداء المتوازن(BSC) في تقييم الأداء الاستراتيجي.

"عندما بدأنا ننفذ برامج التدريب ونعقد الندوات وورشات العمل، وجدنا المديرين يطالبوننا بأن ننتقل من الفهم إلى الفعل، ووجدنا أنفسنا أمام مسؤولية بحثية وإدارية جديدة، وهي أن ننتقل من مجرد وصف وفهم الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن إلى إدارة هذه الأبعاد، وهكذا وجدنا مهمتنا ومسؤوليتنا تزداد صعوبة، فقد انتقلنا من مرحلة توضيح مؤشرات الأداء إلى مرحلة وضع استراتيجية للأداء".

Robert S. Kaplan, David P.Norton

المطلب الأول: مفهوم الخرائط الاستراتيجية

عند تقديم بطاقة الأداء المتوازن سنة 1992 تم تصميم استراتيجية نظام البطاقة بدون خلفية تطبيقية، لكن بعد تحليل عدد معتبر من تطبيقات البطاقة ومن خلال رسم خرائط للنماذج التي استخدمت والتي سميت فيما بعد بـ "الخرائط الاستراتيجية" بدأ استخدام هذه الخرائط لتسهيل تطبيق هذا النظام.

1.1. تعريف الخرائط الاستراتيجية

تشير الخريطة الاستراتيجية إلى الرسم التخطيطي الذي يعكس كيفية الربط بين الأهداف من خلال علاقات السبب والنتيجة[1]، ويعرفها Kaplan & Norton بأنها "إطار للربط بين الأصول الملموسة وغير الملموسة من أجل خلق قيمة لأصحاب المصلحة، توضح كيف يمكن للمؤسسة من خلالها خلق قيمة مستدامة لزبائنها ولأصحاب المصلحة وللمجتمع"[2].

وعرفاها كذلك بأنها "أسلوب منطقي يعرف الاستراتيجية بواسطة العلاقات ما بين المساهمين، العملاء، العمليات الداخلية والكفاءات البشرية، وتزود المؤسسة بالأساس الذي تعتمد عليه من أجل بناء بطاقة أداء متوازنة(BSC) مرتبطة باستراتيجيتها"[3].

كما عرفها D Norton على أنها "طريق منطقي متناسق يشرح ويوضح استراتيجية المؤسسة من خلال تحديد الأنشطة قصيرة الأجل التي بدورها تخلق القيمة طويلة الأجل للعملاء والمساهمين"[4].

معنى ما تقدم أن الخرائط الاستراتيجية تمثل تصويرا للعلاقات السببية لتوضيح كيفية الربط بين الأهداف الاستراتيجية الفرعية مع بعضها البعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية، وذلك من خلال مجموعات متتالية من العلاقات الافتراضية السببية.

فبطاقة الأداء المتوازن(BSC) تقوم على مجموعة مختلطة من مقاييس النواتج ومسببات أداء تلك النواتج، وهذا بدوره يخلق سلسلة من علاقات السبب والنتيجة تتخلل الأبعاد المختلفة للبطاقة[5]، وهكذا تقوم بطاقة الأداء المتوازن(BSC) وبالتالي خرائط وصف الاستراتيجية على مجموعة متتالية من الافتراضات التي تكون سلسلة من

---

[1] أسامة فهد الحيزان، "تقويم مقياس الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية"، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المجلد 20، العدد الأول، المملكة العربية السعودية، 2008، ص.14.

[2] Robert Kaplan, David Norton, "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets", Harvard Business Review, USA, 2004, P.4.

[3] Robert Kaplan, David Norton, "The Strategy Focused Organization How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment", OP. cit, P.68.

[4] David Norton, "The Balanced Scorecard, Use Strategy Maps to Communicate your Strategy", Harvard Business School Publishing, Vol.1, N.2, USA, November - December 1999, P.36.

[5] أسامة فهد الحيزان، مرجع سبق ذكره، ص.14.

علاقات السبب والنتيجة بين مقاييس النتائج ومسببات أداء تلك النتائج، فالاقتصار فقط على مقاييس النتائج بدون مسببات أداء تلك النتائج لا يعكس الكيفية التي يتم بها تحقيق تلك النتائج، كما لا يوفر إشارات مبكرة للفت الانتباه عن مدى التقدم نحو تنفيذ الاستراتيجية من عدمه، والعكس فإن الاقتصار على مسببات أداء النتائج فقط دون مقاييس النتائج قد يمكن المؤسسة من تحقيق التحسينات التشغيلية في المدى الزمني قصير الأجل، ولكنها تفشل في ما إذا كانت هذه التحسينات التشغيلية تمثل الترجمة الصحيحة للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة خلال المدى الزمني طويل الأجل[1].

2. لماذا الخرائط الاستراتيجية؟

في عصر الصناعة كانت المؤسسات تحقق القيمة من خلال ترجمة المواد الخام إلى منتجات نهائية، وذلك لأن الاقتصاد في البداية كان يقوم على الأصول الملموسة (المخزون، الأرض، المصانع، المعدات)، وكانت المؤسسات تحدد استراتيجياتها من خلال الأدوات والأساليب المالية مثل قائمة الدخل والميزانية المالية، أما الآن وفي عصر المعلومات أصبح التركيز على الأصول غير الملموسة، مثل العلاقات مع العميل، مهارات ومعرفة العاملين، ثقافة المؤسسة التي تشجع على الابتكار، القدرة على حل المشكلات والقدرة على التطوير التنظيمي، وبالرغم من أن الأصول غير الملموسة أصبحت عنصرا رئيسيا في تحقيق الميزة التنافسية، فلا توجد أداة لتصفها وتحدد القيمة التي يمكن أن تحققها، والمشكلة الرئيسية في هذا المجال هي أن قيمة الأصول غير الملموسة تعتمد على المحتوى التنظيمي واستراتيجية المؤسسة، ولفهم كيف يمكن للمؤسسات تحقيق القيمة في عصر المعلومات تم تطوير الخرائط الاستراتيجية، وأحسن طريقة لبناء هذه الأخيرة هي اسلوب من أعلى إلى أسفل، بعبارة أخرى تحديد ما هو المحور الذي سيوضع على قمة بطاقة الأداء المتوازن(BSC)، ويجب أن تحدد الاستراتيجية كيفية الوصول إلى الهدف[2].

3. أهمية الخرائط الاستراتيجية

تتجلى أهمية الخرائط الاستراتيجية من خلال الإشارة إلى أن الاستراتيجية ماهي إلا وصف سبل قيام المؤسسات لخلق القيمة لأصحاب المصلحة، فإذا كان بعض المديرين لا يبذلون جهودا لصياغة استراتيجية واضحة لمنظماتهم، فإن هذا لا يعني أنه يمكن اهمال الاستراتيجية، حيث أن النجاح المتحقق لبعض المؤسسات دون استراتيجية واضحة ومحددة كان نتاج الصدفة وغياب المنافسة، وعليه فإن أهمية الخريطة الاستراتيجية تتجلى في العناصر التالية:[3]

---

[1] أسامة فهد الحيزان، مرجع سبق ذكره، ص.14.

[2] عبد الرحيم محمد، "الخرائط الاستراتيجية: تحويل الأصول المعنوية إلى نتائج فعلية"، متوفر على http://dr-ama.com، تاريخ الاطلاع: 2017/03/19.

[3] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، "المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص.222.

- تعمل على خلق القيمة بصفة مباشرة، حيث أن الأصول غير الملموسة (المعرفة والتكنولوجيا) لها تأثير مباشر على المحصلات المالية؛
- تعمل على تطوير أطر خلق القيمة وتشكيلها كأصل غير ملموس يعتمد على قدرة المؤسسة لرصف ومحاذاة هذا الأصل غير الملموس مع استراتيجية المؤسسة؛
- تعمل على خلق القيمة الكامنة، حيث أن هذه القيمة وتشكيلها رغم وجودها في إطار السوق، إلا أنها تعمل على خلق قيمة حقيقية من خلال تجسيدها في مختلف جوانب العمل؛
- تعمل على خلق قيمة بحد ذاتها، ولكن لا يمكن فصل هذه القيمة عن الإطار التنظيمي واستراتيجية الاعمال.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن الخريطة الاستراتيجية تعمل على:

- تبين للموظفين الطريقة التي يمكنهم بها ربط أعمالهم مع الأهداف العامة للمؤسسة، بحيث تمكنهم من العمل بشكل تعاوني من أجل تحقيق الغايات من خلال توضيح الأهداف الأساسية والعلاقات الحرجة فيما بينها والتي تدفع أداء المؤسسة[1]؛
- تساعد المؤسسة على رؤية استراتيجيتها في أسلوب متكامل ونظامي[2].

من خلال ما سبق يتضح أن الخريطة الاستراتيجية تصمم لتوضيح الافتراضات والعلاقات الاستراتيجية، فكل مقياس من مقاييس بطاقة الأداء المتوازن(BSC) يصبح مدمجا في السلسلة المنطقية للسبب والنتيجة التي تربط النتائج المرغوبة من الاستراتيجية مع الدوافع التي ستقود لهذه النتائج، وباختصار، تساعد الخرائط الاستراتيجية على تحقيق تراصف الأصول غير الملموسة مع الأصول الملموسة لكي تحقق القيمة، وذلك لأن الأصول غير الملموسة يكون لها قيمة فقط عندما تستخدم في تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: تصميم الخرائط الاستراتيجية

تعتبر الخريطة الاستراتيجية وسيلة تمكن المؤسسة من تحويل استراتيجيتها إلى سلسلة مترابطة من الأنشطة مما يسهل على الإدارة والمنفذين قراءتها ووضع الخطوات التنفيذية لها، وبالنظر إلى دورها الفعال فإنه لتصميمها يتطلب الأمر توافر مجموعة من المبادئ والمتطلبات الأساسية والخطوات الجوهرية، نوردها بشيء من التفصيل فيما يلي:

[1] Robert Kaplan, David Norton , "Having trouble with your strategy? Then map it", Harvard Business Review, USA, Sept - Oct 2000, P.168.
[2] Robert Kaplan, David Norton, "The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment", Op, cit, P.72.

1. صياغة الخريطة الاستراتيجية

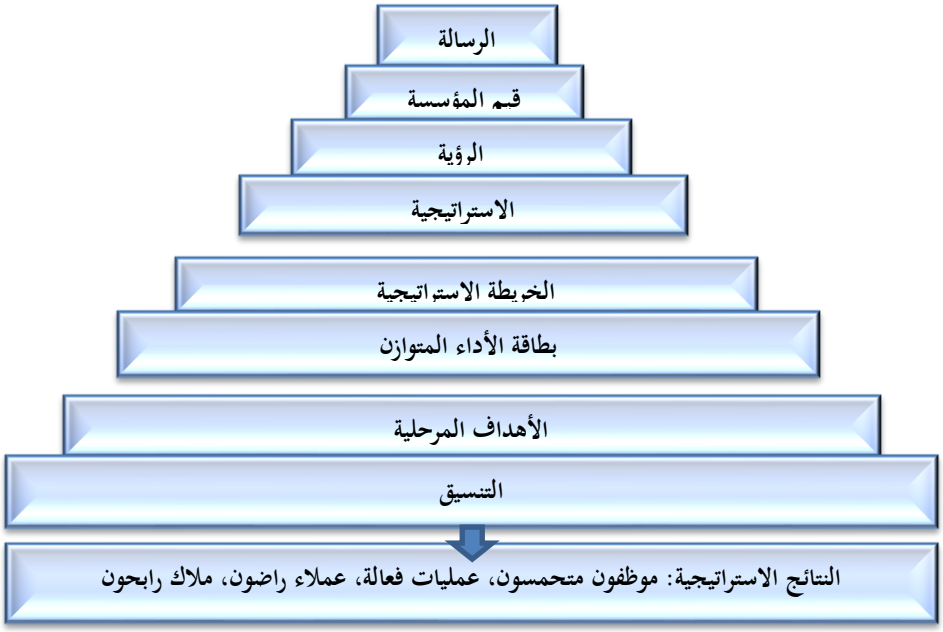
لوصف طريقة صياغة الخريطة الاستراتيجية علينا أن نبدأ من البداية، والبداية هي رسالة المؤسسة التي تعكس فكرة تكوينها في الأساس، ثم تتبلور في الواقع العملي لتصبح غاية يطمح المشروع لتحقيقها، ثم يتم تقسيم هذه الغاية إلى أهداف مرحلية متدرجة نطلق عليها "الاستراتيجية"، التي تقودنا في نهاية الأمر إلى الخريطة الاستراتيجية.

يخلط الكثير من المديرون بين الرسالة والرؤية والاستراتيجية، لكننا نميز بينهما بتوضيح أن كلا من رسالة المؤسسة ورؤيتها هما خطوتان في طريق تكوين الاستراتيجية، فالرسالة تسبق الرؤية ولكن تجمعهما الاستراتيجية، كما يلي:[1]

- الرسالة هي فكرة وجود المؤسسة، وهي مفهوم ستاتيكي ثابت ومتحقق؛
- الرؤية هي الغاية المستقبلية للمؤسسة في الأجل الطويل، وهي مفهوم ديناميكي متحرك ولم يتحقق بعد؛
- الاستراتيجية هي طريقة الوصول إلى الغاية المستقبلية للمؤسسة، عن طريق أهداف مرحلية في الأجل المتوسط والقصير، وهي مفهوم تفصيلي في طريقه للتحقق.

ويبين الشكل رقم (20.3) أن الخريطة الاستراتيجية هي التي تترجم استراتيجية المؤسسة إلى نتائج ملموسة، فعن طريقها يتم التقيد بتتابع الاستراتيجية لأنها سلسلة خطوات متصلة حتى لا تفشل المؤسسات في التنفيذ.

الشكل رقم (20.3): الانتقال من الرسالة إلى الرؤية إلى الاستراتيجية



المصدر: روبرت كابلان، ديفيد نورتن، "الخرائط الاستراتيجية: تحويل الأصول المعنوية إلى نتائج فعلية"، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، العدد 273، القاهرة، مصر، ماي 2004، ص.10.

[1] روبرت كابلان، ديفيد نورتن، "الخرائط الاستراتيجية: تحويل الأصول المعنوية إلى نتائج فعلية"، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، العدد 273، القاهرة، مصر، ماي 2004، ص.10.

2. المبادئ الأساسية لرسم الخرائط الاستراتيجية

إن الخرائط الاستراتيجية باعتبارها أداة تصف الاستراتيجية وتؤشر اتجاهاتها، تقوم على مجموعة المبادئ، هي:[1]

- أن استراتيجية المؤسسات توازن بين القوى المتعارضة خلال المدى الزمني طويل وقصير الأجل، حيث أن الاستثمار في جانب الأصول غير الملموسة في المدى الزمني طويل الأجل، يتعارض مع خفض التكاليف لتحقيق أداء مالي في المدى الزمني قصير الأجل؛
- الاستراتيجية قائمة على اقتراح قيم مختلفة للعملاء، حيث أن إرضاء العملاء يشكل المصدر الرئيسي والمستدام لخلق القيمة، فالاستراتيجية تتطلب موازنة واضحة للمستهدفات في أجزاء السوق والقيم المعروضة لإرضاء هؤلاء العملاء، فقد تكون الأقل سعرا أو أرقى المنتجات، أو أفضل حلول للعملاء؛
- خلق القيمة تتم عبر العمليات الداخلية للمؤسسة، فالبعد المالي وبعد الاستراتيجية تصف المحصلات النهائية المرغوبة من قبل المؤسسة وبالأخص خلق القيمة للمساهمين، في حين أن بعد التعلم والنمو والعمليات الداخلية يفترض أن تكون أنشطة تقود الاستراتيجية وتؤدي إلى تنفيذها؛
- الاستراتيجية تتكون من قضايا مترابطة متممة أساسية، حيث أن مختلف الأنشطة في بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، يفترض أن ينظر إليها في إطار تكاملي، ومن المفترض موازنتها بشكل دقيق ومقبول لكي تتحقق النتائج المرغوبة من الاستراتيجية المعتمدة، وهذا ما يفترض أن تقوم به الخرائط الاستراتيجية؛
- المحاذاة والرصف الاستراتيجي تحدد قيمة الأصول غير الملموسة، حيث أن الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والمأخوذة في إطار الخريطة الاستراتيجية يفترض أن تفرز التعلم والنمو، باعتبار أن الأصول غير الملموسة لها دور كبير في تعزيز جوانب الأداء وتنفيذ الاستراتيجية، وهذه الأخيرة يمكن تصنيفها إلى رأس المال البشري، رأس المال المعلوماتي، رأس المال التنظيمي.

3. متطلبات التصميم الهيكلي لخريطة الاستراتيجية: الروابط الرأسية من أعلى إلى أسفل

تتمثل متطلبات التصميم الهيكلي لخريطة الاستراتيجية في تعيين مجموعة العناصر الأساسية المكونة لها، وكيفية الربط سببيا بين هذه العناصر من أعلى إلى أسفل، وذلك على النحو التالي:[2]

- تحديد رؤية المؤسسة واستراتيجيتها في تحقيق هذه الرؤية؛
- تعيين الهدف الاستراتيجي الفرعي لبعد الأداء المالي باعتباره بعد النواتج النهائية لمقياس الأداء المتوازن، هذا الهدف الاستراتيجي قد يتمثل في الوصول بمعدل العائد على رأس المال المستثمر إلى مستوى معين،

[1] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، "المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن"، مرجع سبق ذكره، ص ص.219-221.
[2] جودة عبدالرؤوف محمد زغلول، مرجع سبق ذكره، ص ص.22-23.

وقد يتمثل في الوصول بمعدل العائد على حقوق الملكية إلى مستوى معين، وقد يتمثل في الوفاء بمتطلبات كل الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة؛

- تعيين الهدف الاستراتيجي الفرعي لبعد العلاقات مع العملاء باعتبار أن هذا الهدف الفرعي والمتمثل في خلق القيمة للعملاء يعد المسبب لتحقيق الهدف الاستراتيجي الفرعي لبعد الأداء المالي.
- تناظم عمليات التشغيل الداخلية في مسارات تحقق الهدف الاستراتيجي الفرعي لبعد العلاقات مع العملاء؛
- توليد واقتناء الأصول الفكرية التي تدعم عمليات التشغيل الداخلية؛
- إجراء التحليلات الاستراتيجية الداخلية والخارجية، ويعتبر مطلبا أساسيا عند إعداد تصميم الخريطة الاستراتيجية، انطلاقا من أن إعداد مصفوفة لربط الأهداف الاستراتيجية الفرعية بكل من مصادر القوى والضعف والفرص والتهديدات يعطي دعما واقعيا للأهداف الاستراتيجية الفرعية؛
- تعيين الروابط الرأسية التي تعكس علاقات السبب والنتيجة للأهداف الاستراتيجية الفرعية لكل بعد؛
- تصميم الخريطة الاستراتيجية وفقا لإجراءات محددة.

4. الخطوات الجوهرية لبناء الخرائط الاستراتيجية: الروابط الرأسية من أسفل إلى أعلى

تتمثل إجراءات تصميم خريطة الاستراتيجية في عدد من الخطوات التي تحدد مسارات علاقات السبب والنتيجة، هذه الخطوات تأخذ مسارا عكسيا لمتطلبات التصميم الهيكلي للخريطة الاستراتيجية –من أعلى إلى أسفل–، نظرا لأنها تبدأ بالمسببات وتنتهي بالنواتج، أي تبدأ من أسفل إلى أعلى، وذلك على النحو التالي:[1]

1.4. الخطوة الأولى

انطلاقا من أن مكونات البعد الرابع من أبعاد مقياس الأداء المتوازن(BSC) هي في الواقع مكونات جانب من الأصول الفكرية، وانطلاقا من أن قيمة الأصول الفكرية تنبع من قدرتها على مساعدة المؤسسات على تنفيذ استراتيجيتها، وانطلاقا من أن الأصول الفكرية هي المسبب الأساسي لعمليات التشغيل الداخلية، فإن نقطة البداية هي تصنيف الأصول الفكرية وتحديد دورها في استراتيجية المؤسسة وذلك على النحو التالي:

- **تصنيف الأصول الفكرية:** حيث يتم تصنيفها إلى أصول بشرية وتشمل المعرفة والمهارة والموهبة والقدرة التأهيلية للعاملين، أصول معلوماتية وتشمل قواعد البيانات ونظم المعلومات وشبكات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، وأصول تنظيمية وتشمل الثقافة والقيادة والهياكل التنظيمية وإدارة المعرفة.

[1] جودة عبدالرؤوف محمد زغلول، مرجع سبق ذكره، ص ص.23-25.

- **دور الأصول الفكرية:** الأصول الفكرية هي المسبب الأساسي لعمليات التشغيل الداخلية، بمعنى أن الأصول الفكرية تعد سببا لحدوث نتيجة وهي تحسين عمليات التشغيل الداخلية، في سعي المؤسسة نحو تنفيذ استراتيجية في خلق القيمة للأطراف ذات المصلحة معها.

2.4. الخطوة الثانية

انطلاقا من أن عمليات التشغيل الداخلية تمثل البعد الثالث من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن(BSC)، وانطلاقا من أن تحسين عمليات التشغيل الداخلية هي نتاج الأصول الفكرية، فإنه يتم تصنيف مكونات عمليات التشغيل الداخلية إلى أربع مجموعات من العمليات، هي العمليات المرتبطة بإدارة العمليات الداخلية وتشمل التوريد والإنتاج والتوزيع وإدارة المخاطر، العمليات المرتبطة بإدارة العلاقات مع العملاء وتشمل تنمية العلاقات مع العملاء، العمليات المتعلقة بالابتكار وتشمل البحوث والتطوير وتصميم وتطوير المنتجات والعمليات الإنتاجية اللازمة لإنتاجها، وأخيرا العمليات المتعلقة بالعلاقات مع البيئة المحيطة مثل العمليات المتعلقة بتحسين البيئة المحيطة وعوامل الأمان والصحة والتوظيف والمجتمع بصفة عامة.

3.4. الخطوة الثالثة

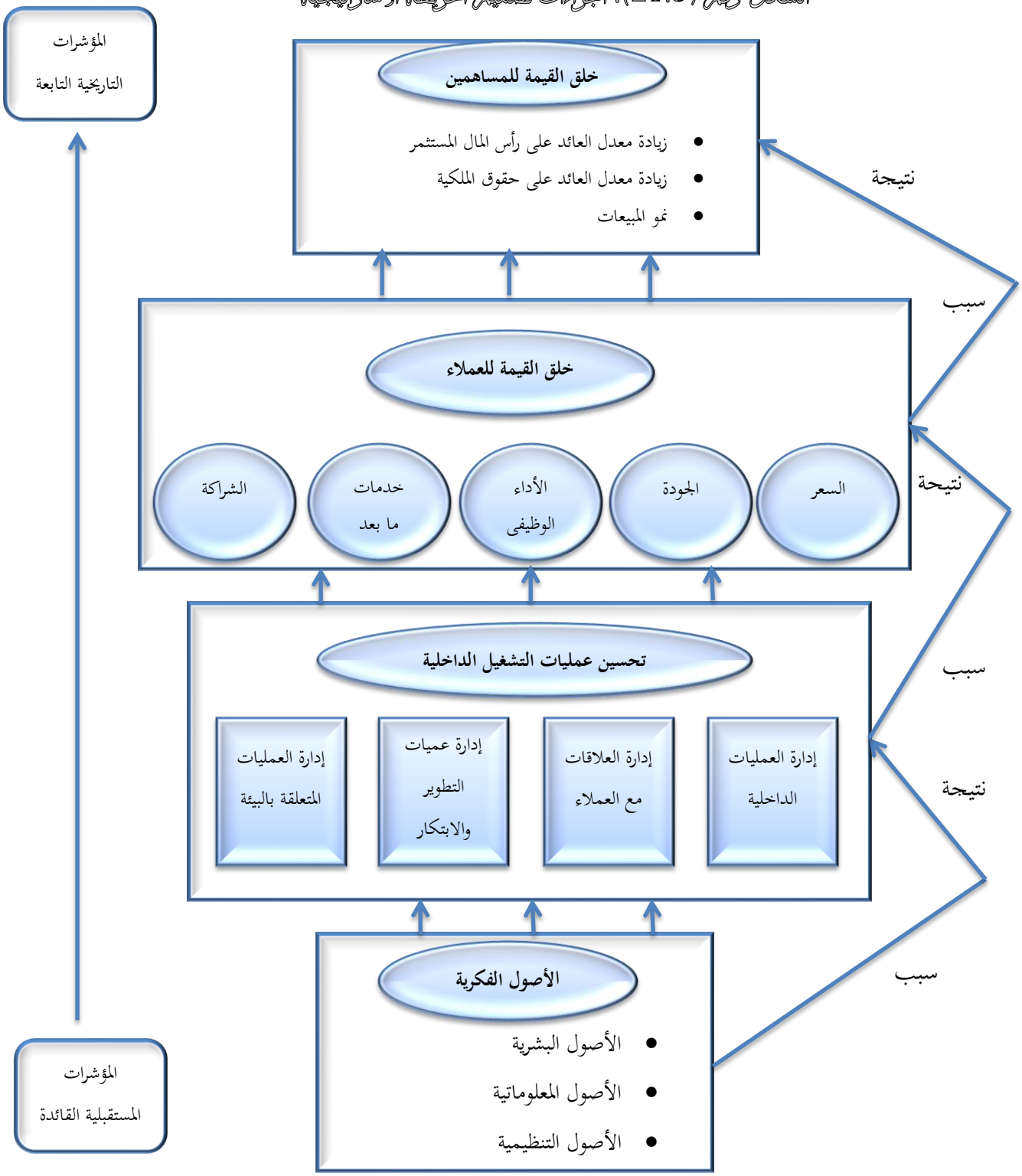
انطلاقا من أن الارتقاء بعمليات التشغيل الداخلية تعد سببا لخلق القيمة للعملاء، يتم الربط بين مكونات عمليات التشغيل الداخلية والجوانب المختلفة لخلق القيمة للعملاء، والتي تتمثل في خفض التكلفة ومن ثم خفض السعر، الحفاظ على أو زيادة مستوى الجودة، مراعاة الأداء الوظيفي للمنتج، تقديم خدمات ما بعد البيع، وتكوين علاقات شراكة مع العملاء، وغيرها من العوامل التي تساهم في جعل القيمة التي يستمدها العميل من المنتج أكبر من أي تكلفة يتحملها في سبيل اقتناء هذا المنتج.

4.4. الخطوة الرابعة

الربط بين الجوانب المختلفة لخلق القيمة للعملاء وعملية خلق القيمة للمساهمين، حيث أن خلق القيمة للمساهمين تعد هي الهدف النهائي للأصول الفكرية، إذ أن خلق القيمة للعملاء سوف تقود إلى زيادة الحصة السوقية، ومن ثم نمو المبيعات، ومن ثم زيادة معدل العائد على رأس المال المستثمر كأحد المؤشرات المالية التي تعكس مدى التطور الإيجابي في النتائج المالية.

ويلخص الشكل رقم (21.3) الخطوات السابق التطرق إليها:

الشكل رقم (21.3): اجراءات تصميم الخريطة الاستراتيجية

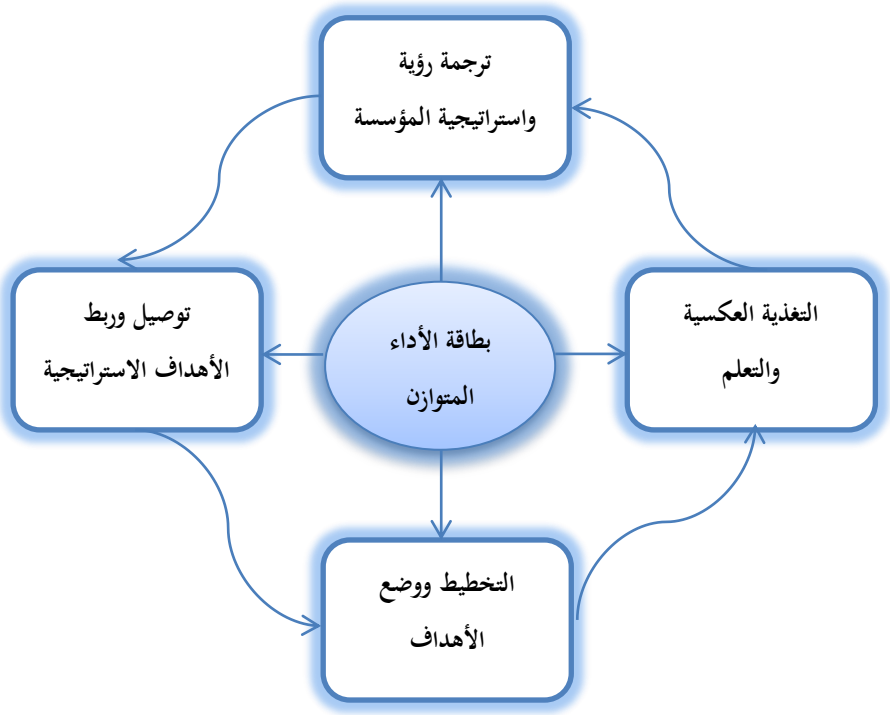


المصدر: جودة عبدالرؤوف محمد زغلول، "استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية"، بحث مقدم إلى الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية بعنوان: "مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرين"، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 18-19 ماي2010، ص.24.

المطلب الثالث: دور بطاقة الأداء المتوازن(BSC) في تقييم الأداء الاستراتيجي

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن(BSC) أحد الأدوات التي تساعد المؤسسة في النجاح في تطبيق الإدارة الاستراتيجية، فهي لا تركز فقط على قياس مخرجات الأداء ولكن على إدارة الأنشطة التي تحقق الأهداف التي تم توزيعها على أبعاد البطاقة، وتعمل على ربط أهداف المؤسسة بعضها ببعض وتحقيق التوازن من خلال توزيع أهداف المؤسسة على عدة أبعاد، وبالتالي يمكن تحقيق التوازن من خلال الأبعاد، وتحقيق التراصف من خلال الخرائط الاستراتيجية، مما يعمل على الوصول إلى الهدف الاستراتيجي، وبالتالي فبطاقة الأداء المتوازن(BSC) تعد مطلبا رئيسيا لجعل المؤسسة تسير اتجاه تحقيق رؤيتها المستقبلية والتي تربط بين قياس وتقييم الأداء والخطط الاستراتيجية، حيث يغطي النظام الفجوة بين وضع الاستراتيجية وتنفيذها من خلال وظائفها الأساسية الأربعة، والتي نبينها في الشكل التالي:

الشكل رقم(22.3): الوظائف الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن(BSC)



Source: Robert Kaplan, David Norton, "Using the Balanced scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review, January – February, USA, 1996, P.77.

1. ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة وتحويلها إلى نشاطات وأهداف تشغيلية

حيث يتم ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المؤسسة بخدمتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد المؤسسة أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية، التعلم والنمو، العملاء والنجاح المالي حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد[1].

في هذا الصدد هناك ثلاثة مبادئ أساسية تتمكن من خلالها بطاقة الأداء المتوازن(BSC) من ترجمة استراتيجية المؤسسة وتحويلها إلى نشاطات وأهداف تشغيلية وبالتالي إلى مجموعة من مقاييس الأداء، هذه المبادئ هي:

1.1. سلسلة علاقات السبب والنتيجة

إن بطاقة الأداء المتوازن(BSC) تقوم على مجموعة مختلفة من مقاييس النواتج ومحركات أداء تلك النواتج، فهي تمثل عملية متكاملة تبدأ بوضع الاستراتيجية وتنتهي بالنتائج المالية التي يتم التوصل إليها، وتتصف هذه العملية بالترابط والتسلسل، الأمر الذي يعكس سلسلة من علاقات السبب والنتيجة تتخلل الأبعاد المختلفة للبطاقة[2].

وتعتبر علاقات السبب والنتيجة بين الأبعاد المختلفة أهم مبدأ تقوم عليه بطاقة الأداء المتوازن(BSC)، ذلك أن Kaplan & Norton قاما بتعريف الاستراتيجية على أنها "مجموعة من الافتراضات حول السبب والنتيجة"، هذه العلاقات بين السبب والنتيجة يمكن التعبير عنها من خلال تسلسل عبارتي: "إذا–فإن"[3]، فعلى سبيل المثال يمكن للمؤسسة أن تنشئ روابط بين تحسين المبيعات وتدريب الموظفين للرفع من الأرباح من خلال الافتراضات السببية التالية:[4]

- إذا رفعنا من تدريب الموظفين بخصوص المنتجات، فإنه يصبح لديه معرفة أكبر حول المجموعة المتكاملة للمنتجات التي يمكنهم بيعها؛
- إذا كان للموظفين معرفة أكبر حول المنتجات، فإن مبيعاتهم ستكون أكثر فعالية؛
- إذا تحسنت فعالية المبيعات، فإن معدل الهامش للمنتجات المباعة سيرتفع.

فحسب Kaplan & Norton فإن الأهداف الاستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية ويتضمن نموذج بطاقة الأداء المتوازن(BSC) سلسلة من علاقات السبب والنتيجة بين مقاييس النواتج ومحركات أداء تلك النواتج، فالعائد على رأس المال المستثمر يعد أحد مقاييس البعد المالي، ومسبب هذا المقياس تكرار المبيعات كانعكاس لدرجة ولاء العملاء العالية، وهذه الأخيرة التي تدخل في بعد العملاء يكون لها تأثير

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص.8.

[2] هاني عبد الرحمن العمري، "منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية"، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص.22.

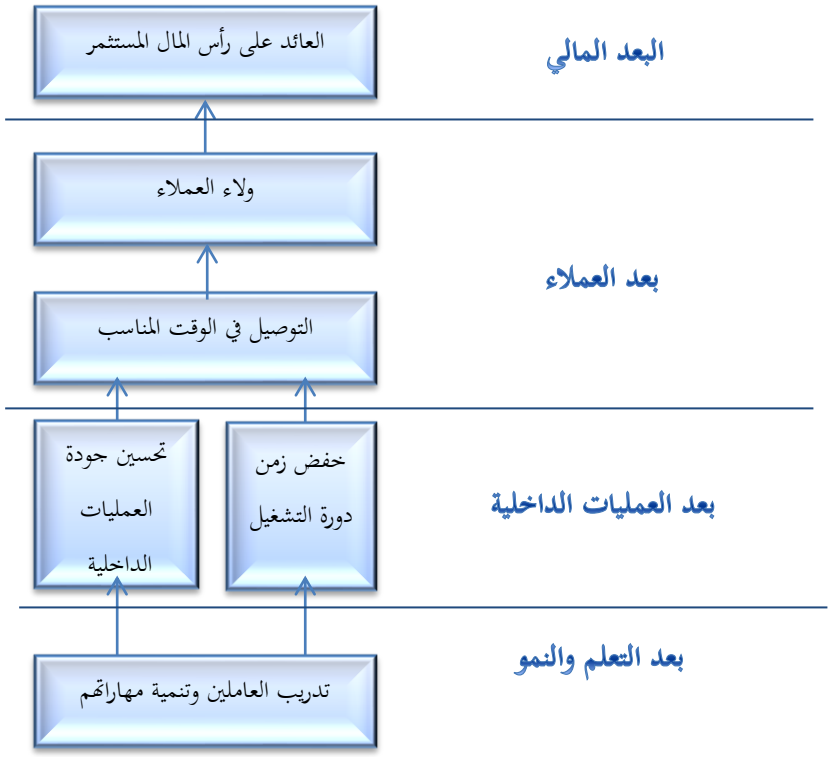
[3] Robert Kaplan, David Norton,"Linking the Balanced Scorecard To Strategy", OP. cit, P.65.

[4] Idem.

قوي على العائد على رأس المال المستثمر، وهناك عوامل كثيرة تؤدي إلى زيادة درجة ولاء العملاء، منها على سبيل المثال توصيل الأوامر في الوقت المناسب، وهذا الأخير هو نتاج تخفيض دورات التشغيل وزيادة جودة العمليات الداخلية، ويندرج هذان المقياسان تحت بعد العمليات الداخلية، ويتم تخفيض دورات التشغيل وزيادة جودة العمليات الداخلية من خلال تدريب العاملين وزيادة مهاراتهم، وهو ما يمثل بعد التعلم والنمو[1].

أي أن مقاييس التعلم والنمو تعد محركات لمقاييس العمليات الداخلية، وهذه الأخيرة تعتبر محركات لمقاييس العملاء والتي تعتبر أيضا محركات للمقاييس المالية، فعلاقة السببية تعني أن المحاور الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، وأن الأهداف في بعد العملاء يجب أن تؤدي إلى تحقيق الأهداف المالية، وأن اختيار الأهداف في بعد العمليات الداخلية يجب أن يتم في ضوء أهداف العملاء والأهداف المالية، كما أن اختيار أهداف بعد التعلم والنمو يجب أن يؤدي إلى تحقيق الأهداف في الأبعاد الأخرى، ولمناقشة العلاقات السببية بين مختلف المقاييس، نوضح في الشكل التالي سلسلة علاقات السبب والنتيجة في القياس المتوازن للأداء:

الشكل رقم (23.3): الخريطة الاستراتيجية -مفهوم علاقة السبب والنتيجة-



Source: Robert Kaplan, David Norton, "Linking the Balanced Scorecard To Strategy", California Management Review Vol. 39, N.1, USA, 1996, P.66

يوضح الشكل رقم (23.3) أن العلاقات السببية بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) تتم من خلال الخرائط الاستراتيجية، والتي تزود الإدارة بإطار لتحديد وتنفيذ الاستراتيجية، وهذه الخرائط تظهر العلاقات

[1]Robert Kaplan, David Norton, "Linking the Balanced Scorecard To Strategy", Op. cit, P.65.

بواسطة الأسهم التي توثق السلسلة الهرمية لتحقيق الاستراتيجية، فتصبح الخرائط الاستراتيجية كخريطة طريق لتنفيذ الاستراتيجية، حيث تقوم بوصف الأهداف الاستراتيجية العامة والتي على المؤسسة الوصول إليها إذا طبقت استراتيجيتها بنجاح.

2.1. النتائج ومحركات الأداء

يجب أن يحتوي نموذج بطاقة الأداء المتوازن(BSC) على مزيج من مقاييس النتائج (المؤشرات التابعة) ومحركات الأداء (المؤشرات القائدة-محركات الأداء)، حيث أن مقاييس النتائج بدون محركات الأداء لا توضح كيف تتحقق النتائج، كما لا تعطي مؤشرات مبكرة عن امكانية تنفيذ الاستراتيجية بشكل ناجح، وبالمقابل فان محركات الأداء بدون مقاييس النتيجة قد تمكن وحدة النشاط من تحقيق تحسينات على النشاطات التشغيلية قصيرة المدى، لكنها في المقابل لا توضح مدى استفادة المؤسسة من هذه التحسينات بهدف تطوير الأداء المالي، وبالتالي فان مقاييس النتيجة هي مؤشرات تابعة تؤثر على الأهداف النهائية للاستراتيجية، وتحدد فيما إذا كانت الجهود المبذولة قد أدت إلى تحقيق النتائج المرغوبة، أما محركات الأداء فهي مؤشرات مستقلة ترشد كل العاملين في المؤسسة لما يجب عليهم عمله اليوم لخلق القيمة في المستقبل[1].

3.1. الربط مع الأهداف المالية

إن نموذج بطاقة الأداء المتوازن(BSC) الجيد يقوم على التركيز على النتائج المالية، مثل العائد على رأس المال المستثمر والقيمة الاقتصادية المضافة EVA، وباعتبار أن هدف تحسين الأداء المالي هو الهدف النهائي والمباشر للمؤسسات، فإن العديد من المديرين يفشلون في ربط المبادرات مثل إدارة الجودة الشاملة، خفض زمن دورة الانتاج وإعادة هندسة العمليات مع النتائج التي تؤثر بشكل مباشر على العملاء وتظهر الأداء المالي في المستقبل، وذلك بسبب أن هذه المبادرات لم تكن مرتبطة باستراتيجية المؤسسة ولا بالأهداف والنتائج المالية، معنى ذلك أن برامج التطوير في مثل هذه المؤسسات يتم التعامل معها بشكل غير سليم، لأنه لم يتم ربطها مع أغراض محددة لتطوير كل من جانبي العميل ولأداء المالي، وبالتالي فان العوائد المتوقعة من برامج التطوير لهذه المؤسسات تكون مخيبة للآمال، ونشير في الأخير إلى أن مسارات العلاقة السببية في مقاييس بطاقة الأداء المتوازن(BSC) يجب أن تكون مرتبطة مع الأهداف المالية[2].

2. توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة

إن الاتصال يعمل على نقل الأهداف المهمة والرئيسية إلى جميع العاملين والتي يجب تنفيذها حتى تنجح الاستراتيجية، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المختلفة، وبطاقة الأداء المتوازن(BSC)

[1] Robert Kaplan, David Norton, "Why Does Business Need a Balanced Scorecard?", Journal of Cost Management, May-June, USA, 1997, PP.149-150.
[2] Ibid, P.150.

توفر قاعدة اتصالات مهمة للمؤسسة تضمن لها التزام جميع الموظفين في جميع المستويات التنظيمية، كما أنها تضمن مشاركة كلا من الإدارة العليا والإدارة الدنيا في كيفية صياغة وتطبيق الاستراتيجية[1]، وتتكون وظيفة توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية من العمليات التالية:

1.2. الاتصال والتعلم

يستعمل المدراء بطاقة الأداء المتوازن(BSC) لتوصيل الاستراتيجية الجديدة واعلام كل موظفي المؤسسة بها، لأن أساس التنفيذ الناجح للاستراتيجية هو أن تكون هذه الأخيرة مفهومة من قبل الأفراد في المؤسسة[2]، في هذا الصدد توجد العديد من الأساليب والأدوات والتي تختلف من حيث التكاليف والفعالية والتي تستخدم لغرض ايصال الرؤية الاستراتيجية لجميع الأفراد داخل المؤسسة، من بين هذه الأساليب والأدوات نجد: المطبوعات، كتيبات العاملين، اجتماعات العاملين، التقارير السنوية، الجداريات، المؤتمرات، تحرير الأخبار، بطاقات الأعمال، ورش العمل، توجيهات مكتوبة للعاملين والشبكات الالكترونية[3].

2.2.وضع الغايات والأهداف

إن مجرد الوعي بأهداف المؤسسات لا يكفي لتغيير سلوك كثير من الموظفين، إذ يجب بطريقة أو بأخرى تحويل الأهداف الاستراتيجية للمستوى الأعلى من المؤسسة إلى تدابير وأهداف تتعلق بوحدات التشغيل والأفراد[4].

في هذا الصدد تم تطوير تقنية لتمكين الأفراد وتشجيعهم على وضع أهداف لأنفسهم تتسق مع أهداف المؤسسة، وذلك بإعداد بطاقة أداء شخصية صغيرة يمكن أن يحملها الموظفون في جيوب قمصانهم أوفي محافظهم، وتحتوي بطاقة الأداء المتوازن(BSC) هذه على ثلاثة مستويات من المعلومات، يصف المستوى الأول الأهداف المؤسسية والتدابير والأغراض، في حين يصف المستوى الثاني المجال لتحويل أغراض المؤسسة إلى أغراض لكل وحدة أعمال، أما المستوى الثالث فتطلب فيه المؤسسة إلى الأفراد والفرق توضيح أيّ من أهدافها تكون متسقة مع أهداف وحدة الأعمال وأهداف المؤسسة، وكذلك المبادرات التي سوف يقومون بها لتحقيق أهدافهم، وتحديد أغراض لكل قياس، وبذلك تساعد بطاقة الأداء المتوازن(BSC) الشخصية على تواصل أهداف المؤسسة ووحدات الأعمال للموظفين وللفرق التي تقوم بالعمل، وتمكينهم من تحويل الأهداف إلى مهام وأغراض مهمة ومفيدة لأنفسهم[5].

---

[1] Robert Kaplan, David Norton "Using the Balanced Dcorecard as a Stratiegic Management System", OP, cit, P.76.

[2] Robert Kaplan, David Norton, "The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment", OP, cit, P.12.

[3] طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل صبحي إدريس، "الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، مرجع سبق ذكره، ص.220.

[4] خليل يوسف سمرين، "عن الاستراتيجية"، العبيكان للنشر، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2016، ص.289.

[5] المرجع نفسه، ص ص.289-290.

3.2.ربط المكافآت بمقاييس الأداء

تهدف مكافأة الأداء إلى توجيه الأفراد في المؤسسات إلى العمل باتجاه تحقيق الأهداف الموضوعة وتحفيزهم على تحقيقها، وهذا يتطلب أن تكون استراتيجية المؤسسة واضحة وضوحا تاما لجميع العاملين في مختلف المستويات الادارية بالمؤسسة، حيث أكدت الأبحاث الميدانية أن المديرين يتجاوبون جيدا مع الأهداف الواضحة، كما يجب على العاملين أن يكونوا على علم بكافة الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وما هو المتوقع منهم؟ وما مدى مساهمتهم في تحقيق هذه الأهداف؟ والاجابة على هذه الأسئلة سوف توضح للعاملين كيف سيتم تقييم أدائهم وتلك هي الطريقة المثلى في تفعيل دور مكافأة الأداء التي سوف تحفز العاملين على الأداء الجيد، كما يتم مساءلة المديرين عن التكاليف الخاضعة لرقابتهم ومكافأتهم على جهودهم[1].

ولقد قامت بعض المؤسسات بربط التعويضات المالية بالأداء لإيمانها بأنها وسيلة تعزيز وضغط قوية، فعلى سبيل المثال قامت احدى الشركات النفطية بربط ما مقداره (60%) من مكافآت المديرين التنفيذيين بمستوى تحقيقهم لأهداف طموحة متوسطة وضعت لأربعة مؤشرات مالية هي: العائد على رأس المال، الربحية، التدفق النقدي ومصاريف التشغيل، أما نسبة (40%) المتبقية فقد ربطت بمؤشرات رضا العملاء، رضا التجار، رضا الموظفين والمسؤولية نحو البيئة، ويقول الرئيس التنفيذي للمؤسسة أن ربط التعويضات ببطاقة لأداء ساعد على تحقيق المواءمة بين المؤسسة واستراتيجيتها والتوافق بينهما[2].

ونخلص إلى أن نظام الاتصال والربط الاستراتيجي في المؤسسة، يؤدي إلى فهم واستيعاب الأهداف التشغيلية والعامة طويلة الأجل من قبل جميع الموظفين والوحدات التنظيمية المختلفة، وكذلك الاستراتيجية لتحقيق تلك الأهداف، وعلى المستوى الفردي يقوم الفرد بصياغة النشاطات ذات العلاقة بتحقيق هدف الوحدة التي يعمل بها وتكييفها مع استراتيجية المؤسسة[3]، وهو ما يعرف بـ "التراصف الاستراتيجي" الذي يمكن تعريفه بأنه "الربط بين الأهداف التنظيمية وأهداف الموظفين، وهذا يتطلب فهم مشترك لرسالة وأهداف المؤسسة والاتساق بين كل هدف والخطة الموضوعة لتنفيذه"[4].

ويرى Kaplan & Norton أن بطاقة الأداء المتوازن(BSC) هي أداة قوية في وصف استراتيجية وحدة الأعمال، ولكن المؤسسة تتكون من قطاعات عديدة ووحدات أعمال وأقسام متخصصة كل واحدة منها لديها

---

[1] مجبور جابر النمري، "التحديات التي تواجه استخدام نموذج تقييم الأداء المتوازن في الدول المتقدمة والنامية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، العدد الثاني، مصر، 2001، ص ص.539-540.

[2] خليل يوسف سمرين، مرجع سبق ذكره، ص ص.290-291.

[3] إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص.83-84.

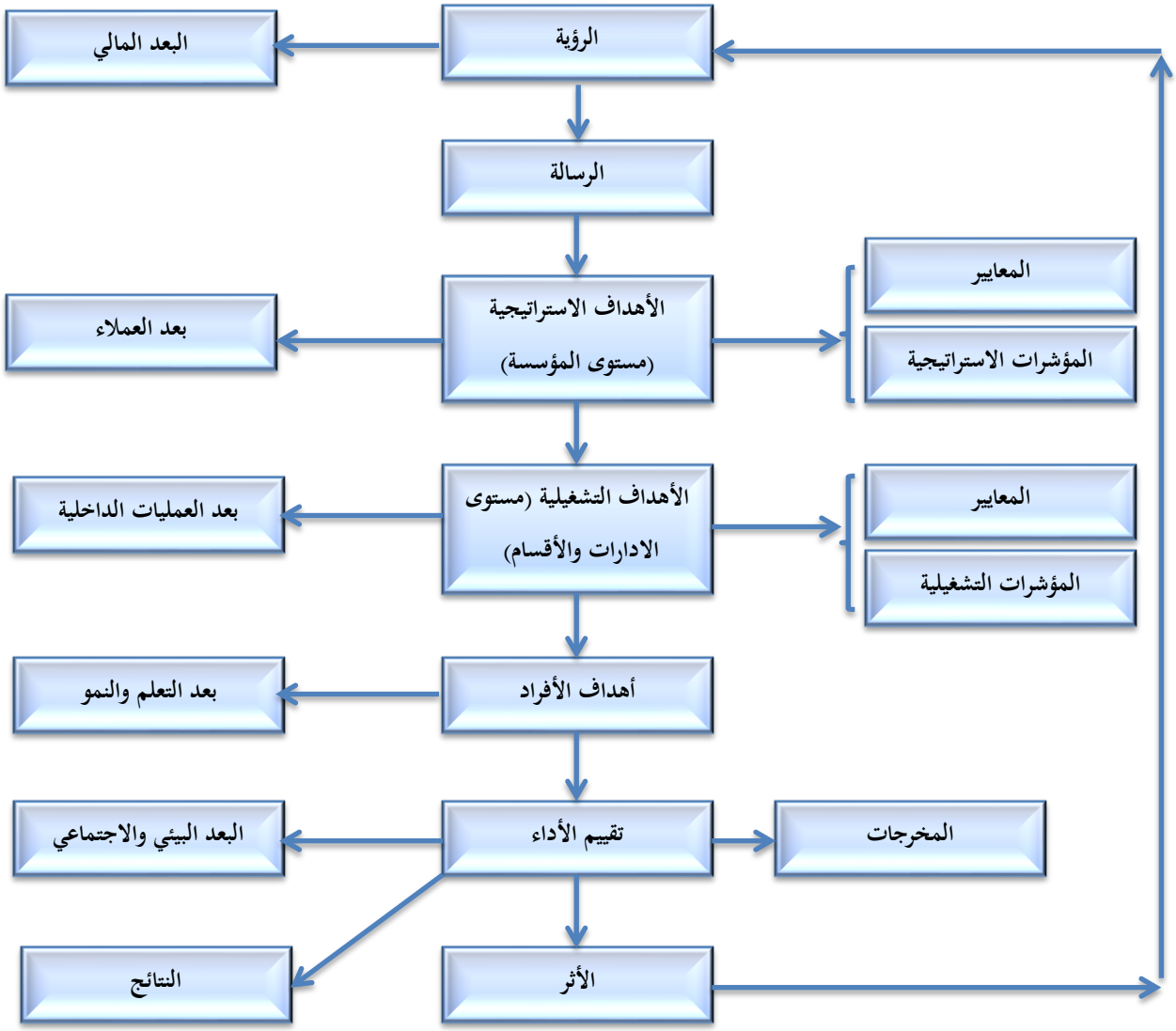
[4] عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، "دور الخرائط الاستراتيجية في تحقيق التراصف الاستراتيجي وبناء نموذج العمل المؤسسي: التحول من الفردية إلى المؤسساتية"، المؤتمر الثالث لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون الخليجي، الدوحة، قطر، 23-25 جوان 2016، ص.14. متوفر على: http :// dr-ama.com ، تاريخ الاطلاع: 2017/09/07.

استراتيجية خاصة، ولكي يتحقق التفاعل بينهما فالمؤسسة في حاجة إلى وسيلة لتحقيق التنسيق بين هذه الاستراتيجيات، وتعمل بطاقة الأداء المتوازن(BSC) على تحقيق الربط الاستراتيجي لتحقيق التكامل بين وحدات متعددة، وهذه ليست مهمة سهلة، فالأقسام الوظيفية مثل التمويل والتسويق والهندسة والمشتريات لها أجهزة المعلومات واللغة والثقافة الخاصة بها، والهياكل الوظيفية لهذه الأقسام تصبح عائقا أساسيا أمام تنفيذ الاستراتيجية لأن المؤسسات تواجه صعوبات كبيرة في الاتصال والتنسيق بين هذه القطاعات، ولكن من خلال الخرائط الاستراتيجية يمكن تحقيق هذا الربط[1]، والشكل رقم (24.3) يبين تصور مقترح لعملية التراصف الاستراتيجي.

يتضح من خلال ما تقدم أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن(BSC) عند تصميم نظم الإدارة الاستراتيجية، تساعد في تحقيق التراصف وتوحيد جهود العاملين في المؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية والعمل على تحقيق النتائج التي تحقق رؤية المؤسسة، وبطاقة الأداء المتوازن(BSC) هي أكبر من كونها أسلوب لتحقيق النتائج فهي نظام يعمل على تحقيق التكامل بين الأفراد والاستراتيجية والعمليات والتكنولوجيا المستخدمة.

[1] عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، ص ص.18-19.

الشكل رقم (24.3): مقترح يوضح كيفية تحقيق التوازن والتراصف في المؤسسة



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، "دور الخرائط الاستراتيجية في تحقيق التراصف الاستراتيجي وبناء نموذج العمل المؤسسي: التحول من الفردية إلى المؤسساتية"، المؤتمر الثالث لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون الخليجي، الدوحة، قطر، 23-25 جوان 2016، ص.27.

3. التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية

يكون تأثير بطاقة الأداء المتوازن(BSC) عندما يتم نشرها بجميع أنحاء المؤسسة لتقود عملية التغيير، وتسهم في تحقيق التعلم والنمو وإعادة هندسة العمليات لتتلاءم مع الاستراتيجية واستراتيجية تحقيق الأهداف والموازنة السنوية[1].

[1] إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص.84.

تساعد عملية التخطيط المؤسسات على تحقيق التكامل بين خطط الأعمال والخطط المالية، فجميع المؤسسات اليوم تقوم تقريبا بتنفيذ مجموعة متنوعة من البرامج، وهذه البرامج تتنافس على موارد المؤسسة المحدودة، ولهذا يجد المدراء صعوبة في تحقيق التكامل بينها لتحقيق أهدافهم الاستراتيجية، وهذا الوضع يؤدي إلى تكرار الفشل بخصوص نتائج البرامج، لكن عندما يقوم المدراء باستخدام الأهداف الطموحة لمقاييس بطاقة الأداء المتوازن(BSC) كأساس لتوزيع ووضع الأولويات فإنهم يستطيعون إجراء وتنسيق تلك المبادرات التي تقودهم نحو أهدافهم الاستراتيجية طويلة الأمد[1].

فالغرض فعلا من بناء بطاقة الأداء المتوازن(BSC) هو إجبار المؤسسات على دمج عمليات التخطيط الاستراتيجي مع الميزانية السنوية، وبالتالي المساعدة على ضمان أن ميزانيتها تدّعم استراتيجيتها[2].

فمستعملوا بطاقة الأداء المتوازن(BSC) يختارون مقاييس لكل بعد من أبعاد هذه الأخيرة، بعد وضع أهداف لكل بعد، ثم يحددون المبادرات والإجراءات التي تقودهم إلى تحقيق هذه الأهداف، أي انشاء معالم على المدى القصير من شأنها أن تميز التقدم نحو تحقيق المسارات الاستراتيجية لديهم، لتمكين المؤسسة من ربط ميزانيتها المالية مع أهدافها الاستراتيجية[3].

4. تعزيز استراتيجية التغذية العكسية والتعلم

قال الرئيس التنفيذي لإحدى المؤسسات: "باستخدام بطاقة الأداء المتوازن(BSC) أستطيع باستمرار اختبار استراتيجيتي، فهذا يشبه القيام بالبحث في الوقت الواقعي"، إن هذا يعني القدرة التي يجب أن توفرها بطاقة الأداء لكبار المديرين، من حيث القدرة على المعرفة عند أيّ نقطة من التنفيذ هل الاستراتيجية التي وضعت على مسارها الصحيح؟ وإذا لم تكن كذلك فما هو السبب؟[4]

تعد العمليات الإدارية الثلاث الأولى: تحقيق الرؤية، التواصل والربط، وتخطيط الأعمال أمرا حيويا لتنفيذ الاستراتيجية، ولكنها ليست كافية في عالم لا يمكن التنبؤ به، فهذه العمليات تكوّن حلقة بعبارات واصطلاحات تشغيلية واضحة النتائج تحاول المؤسسة كفريق واحد تحقيقها[5]، وبطاقة الأداء المتوازن(BSC) تمكن من قياس الأداء بشكل دوري، قد يكون شهري أو ربعي، كما تمكن من معرفة الأقسام التي حققت أهدافها أو تلك التي اقتربت من تحقيقها، سواء الأهداف المالية أو غير المالية أو المتعلقة بالعملاء أو بالموظفين...الخ، وبالتالي تمكن المؤسسة من مراجعة أدائها الماضي وتحديثه والتعلم للمستقبل، فالمدير لا يناقش فقط كيف تم تحقيق الأهداف، بل ينظر

[1] Robert Kaplan, David Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", OP. cit, PP.76-77.
[2] Ibid. P.11.
[3] Idem.

[4] خليل يوسف سمرين، مرجع سبق ذكره، ص.298.
[5] المرجع نفسه، ص ص.299-300.

إلى المستقبل لمعرفة كيفية تحقيق الأهداف المستقبلية، وبطاقة الأداء المتوازن(BSC) تعزز التعلم بين العاملين وموظفي الإدارة العليا، وبالتالي اختبار وفحص الفرضيات والاستراتيجيات، وبالتالي التطبيقات السليمة وخلق الممارسة الأفضل[1]، وذلك لأنها توفر نظام التغذية العكسية الاستراتيجية الأساسية، حيث يتم النظر إلى استراتيجيات الأعمال بأنها مجموعة من الفرضيات عن العلاقات بين السبب والنتيجة، لذا يجب أن يكون نظام التغذية العكسية الاستراتيجي قادرا على اختبار الفرضيات الموجودة في استراتيجية وحدة الأعمال، والتحقق من صحتها وتعديلها، عن طريق انشاء أهداف قصيرة الأجل أو معالم في إطار عملية التخطيط السابقة[2].

ويمكن القول أن جمع البيانات الكافية لتوثيق الارتباط وعلاقة السببية بين تدابير بطاقة الأداء(BSC) ومقاييسها قد يستغرق مدة طويلة لا سيما في المؤسسات الكبيرة، وعلى المدى القصير قد يكون تقييم المديرين للأثر الاستراتيجي مستندا إلى الأحكام الذاتية والموضوعية والنوعية، ومع ذلك فإنه في نهاية المطاف كلما تراكم مزيد من الأدلة تكون المؤسسات قادرة على توفير تقديرات أكثر موضوعية تعتمد على علاقات السبب والنتيجة، إلا أن قيام المديرين بالتفكير بصورة منهجية في الافتراضات الأساسية لاستراتيجيتهم يعد في حد ذاته تحسنا في الممارسة الحالية المتمثلة في اتخاذ القرارات على أساس النتائج التشغيلية قصيرة الأجل[3].

أخيرا وليس آخرا، وكخلاصة لما سبق التطرق إليه، فإنه يمكننا القول أن بطاقة الأداء المتوازن(BSC) استطاعت أن تحقق الدمج بين العمليات التشغيلية وإدارة الاستراتيجية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وذلك من خلال عدة آليات مهمة كالصياغة المستمرة للاستراتيجية من خلال اجتماعات المراجعة الاستراتيجية وتطوير عملية التعلم والتكيف مع الاستراتيجية لتحقيق التطوير المستمر، وهو ما يجعلها نظاما لا يستهان به في عملية التقييم الاستراتيجي.

[1] Sabah M. Al-Najjar, Khawla H. Kalaf, "Designing a Balanced Scorecard to Measure a Bank's Performance: A Case Study», International Journal of Business Administration, Vol.3, N.4, July 2012, P.47.

[2] خليل يوسف سمرين، مرجع سبق ذكره، ص.300.

[3] المرجع نفسه، ص.301.

خلاصة الفصل

قام الباحثان Robert Kaplan & David Norton بنشر نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لأول مرة في مجلة Harvard Business Review سنة 1992 في مقال يحمل عنوان «The Balanced Scorecard:Measures that Drive Performance » ، وقد اعتبر واحدا من أبرز الآليات الإدارية الـ 75المؤثرة خلال القرن العشرين.

تعد بطاقة الأداء المتوازن(BSC) نموذجا رباعي الأبعاد انطلاقا من المنظورات الأربعة التي يقوم عليها، وهي بعد الأداء المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، وهي تمثل استجابة متكاملة لمتغيرات الإدارة، فهي نظام وفلسفة إدارية ومقياس للأداء يربط الاستراتيجية مع العمليات التشغيلية، ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة من خلال الاعتماد على مقاييس مالية ومقاييس غير مالية يتم توزيعها على أبعاد البطاقة المختلفة.

إن بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن(BSC) يختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة عملها وفلسفتها وتفكيرها الاستراتيجي، وقد طور كل من Kaplan & Norton ما يمكن أن يعتبر أسلوبا معياريا في ضوء خطوات محددة لبنائها، ويجب على المؤسسة أن تختار مجموعة من العناصر أطلق عليها مصطلح "المقومات التنظيمية والاستراتيجية"، للبدء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن(BSC)، تشكل القاعدة الأساسية للنجاح في التبني والتنفيذ إلى جانب "المقومات الفنية" والتي تعتبر العنصر الجوهري والأساسي الذي نشأت البطاقة أصلا من أجله.

ولقد أوجد نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ما كان يوصف بالحلقة المفقودة في الإدارة الاستراتيجية والمتعلقة بكيفية صياغة وتنفيذ الاستراتيجية في حد ذاتها على النحو الذي يربط فيما بينها وبين العمليات والأنشطة التشغيلية للمؤسسة، خاصة في ظل التطور الذي لحق بمفهوم الاستراتيجية في بيئة الأعمال، فبطاقة الأداء المتوازن(BSC) تعتبر في أعلى مستوياتها إطارا عاما يساعد المؤسسة على ترجمة استراتيجيتها إلى أهداف عملية وتوجيه الأداء والسلوك الفردي، وهي تعدّ بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا، مما جعلها إطارا عمليا لتقييم الأداء الاستراتيجي من خلال الأبعاد المختلفة المكونة لها، مستخدمة في ذلك الخريطة الاستراتيجية التي تربط بين الأهداف الاستراتيجية لهذه الأبعاد، بحيث تهدف هذه الأخيرة إلى تحويل الأصول غير الملموسة إلى نتائج ملموسة، وإلى فهم كيفية قيادة الأصول غير الملموسة إلى خلق قيمة مستدامة للمؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- تمهيد؛
- المبحث الأول: الإطار المنهجي والتمهيدي للدراسة الميدانية؛
- المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان رقم (01) واختبار الفرضيات؛
- المبحث الثالث: عرض مضمون الاستبيان رقم (02) وتحليل نتائجه؛
- المبحث الرابع: اختبار الفرضيات والنموذج المقترح؛
- خلاصة الفصل.

تمهيد

مما سبق يتبن أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن(BSC) كأداة لتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات تضم مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، تتوزع بين أربعة أبعاد رئيسية تتمثل في البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، ولقد بين Kaplan & Norton بأن الأبعاد الأربعة للبطاقة تلائم معظم منظمات الأعمال، ولكنه أكد بأنه يمكن لهذه الأخيرة استخدام أبعاد إضافية حسب احتياجها وظروفها والبيئة المحيطة لها، كالبعد البيئي والاجتماعي، لذا فان الأمر يستلزم التعرف على أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن(BSC) بأبعادها الخمس المذكورة على تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الجزائرية وبالتحديد أداء المؤسسات الناشطة في الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية بولايتي سطيف وبرج بوعريريج، وذلك من خلال التعرف على مدى توافر المقومات الأساسية لتطبيق النموذج أولا، ومن ثم بناء نموذج متكامل لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) لتقييم الأداء الاستراتيجي لهذه المؤسسات، لاختبار قدرته في تحقيق أهدافها الاستراتيجية العامة، وعلى أساس ما تقدم، سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- **المبحث الأول**: الإطار المنهجي والتمهيدي للدراسة الميدانية؛
- **المبحث الثاني**: عرض وتحليل نتائج الاستبيان رقم (01) واختبار الفرضيات؛
- **المبحث الثالث**: عرض مضمون الاستبيان رقم (02) وتحليل نتائجه؛
- **المبحث الرابع**: اختبار الفرضيات والنموذج المقترح.

المبحث الأول: الإطار المنهجي والتمهيدي للدراسة الميدانية

لبلوغ أهداف الدراسة الميدانية تم الاعتماد على مجموعة من الاجراءات المنهجية في حدود الإمكانيات والقدرات البحثية، والتي يمكن توضيح أهمها على النحو التالي:

- **المطلب الأول:** تقديم النموذج الافتراضي للدراسة الميدانية ومتغيراته؛
- **المطلب الثاني:** الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛
- **المطلب الثالث:** واقع مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية في الجزائر.

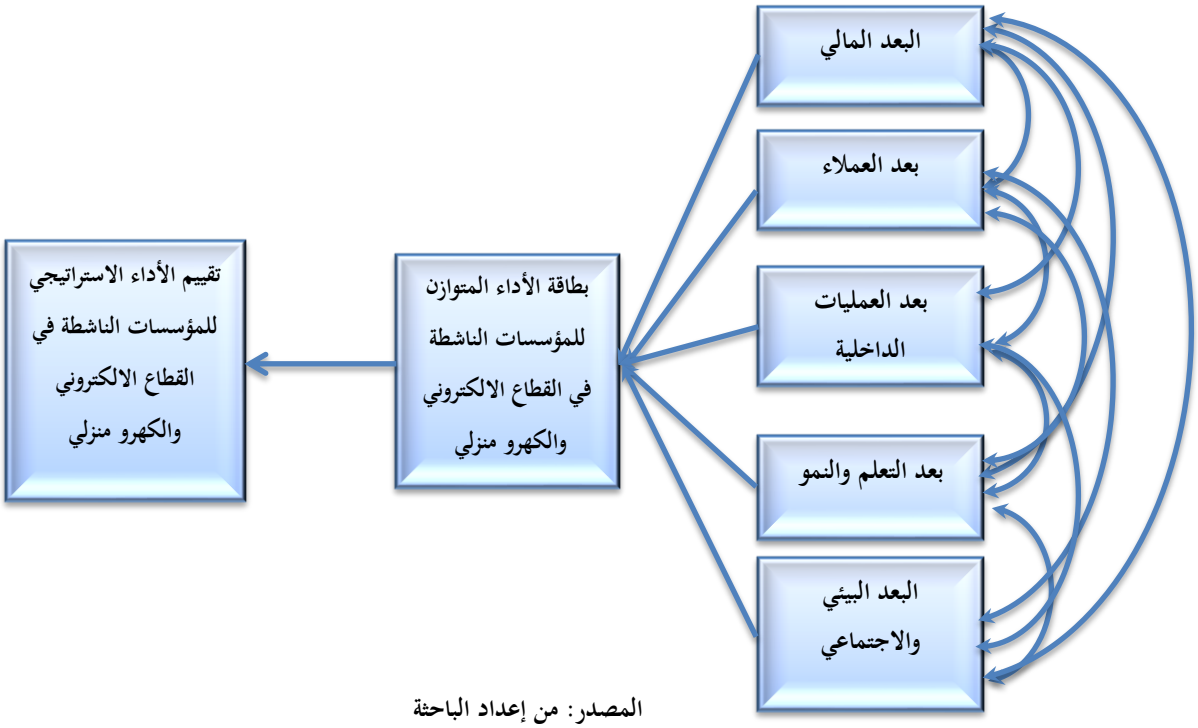
المطلب الأول: تقديم النموذج الافتراضي للدراسة الميدانية ومتغيراته

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث بشكل مباشر أو غير مباشر، وبعد التحليل النظري والمفاهيمي لهذا الأخير، تم تحديد علاقات النموذج الافتراضي للدراسة الميدانية بالمراحل التالية:

1. تحليل مدى توافر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) لدى مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج؛
2. اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) يمكن تطبيقه على مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج؛
3. دراسة أثر تطبيق النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) على تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج، وذلك من خلال الوقوف على قدرته في تحقيق أهدافها الاستراتيجية العامة.

وعليه، فقد تم تطوير النموذج الافتراضي للدراسة الميدانية كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(1.4): النموذج الافتراضي للدراسة الميدانية



المصدر: من إعداد الباحثة

يوضح الشكل السابق النموذج الافتراضي لتحديد أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) على تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج، ويفرض النموذج أن التكامل بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية المكونة لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) (المتغير المستقل) يعتبر ضروريا للوصول إلى تقييم شامل للأداء الاستراتيجي (المتغير التابع) وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

بالنسبة **للمتغير المستقل** تمثله الأهداف الاستراتيجية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن(BSC) والتي تتمثل في الأهداف الاستراتيجية لـ: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، والبعد البيئي والاجتماعي، أما **المتغير التابع** فيتمثل في الأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسات الناشطة في الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج والتي تمثل الأداء الاستراتيجي لها.

المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يقصد بالدراسة الميدانية "تلك الدراسة التي تستهدف جمع كافة البيانات الأولية من مجتمع البحث والتي تساهم في تحقيق أهداف الدراسة"[1]، وقبل التطرق لتحليل النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية سيكون من الضروري التمهيد منهجيا وعمليا لها، وذلك من خلال العناصر التالية:

[1] أحمد عامر، "مناهج البحث العلمي"، متوفر على http://kenanaonline.com، تاريخ الاطلاع: 2017/09/11.

1. وصف مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات العاملة في الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية في الجزائر، هذا وقد تم اختيار هذا القطاع الصناعي على وجه التحديد لعدة اعتبارات وأسباب، أبرزها:

- مكانة القطاع في الاقتصاد الوطني الأمر الذي يفرض علي الإدارة بتلك المؤسسات ضرورة الأخذ بأحدث الأساليب الإدارية المتبعة بالبيئة التنافسية العالمية، والتي تمكنها بالتالي من مواجهة متطلبات هذه البيئة، والتي يأتي في مقدمتها (كما سبق توضيحه) مدخل التقييم المتوازن للأداء؛
- أن إدارة المؤسسات تدرك من حيث المبدأ والممارسة أهمية استخدام المؤشرات غير المالية في تقييم النشاط، الأمر الذي يجعلها أكثر تجاوبا وتقبلا للأخذ بالأدوات الأكثر تطورا في هذا الشأن والتي تتمثل في مدخل التقييم المتوازن للأداء.

أما عينة الدراسة فتمثلت في كل مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية بولايتي سطيف وبرج بوعريريج والبالغ عددها 19 مؤسسة*، كما نبينه في الجدول التالي:

الجدول رقم (1.4): التعريف بعينة الدراسة

الرقم	المؤسسة	العلامة التجارية	النوع	سنة التأسيس	مقر التواجد
1	Entreprise Nationale Des Industries Electroniques	Enie	SPA	1983	سطيف
2	Saterex	Iris Sat	Eurl	2004	سطيف
3	Samha Home Appliance	Brandt	SPA	2006	سطيف
4	A2M Electronics	Atlas	SARL	2011	سطيف
5	Harcef	Harcef	SARL	2002	العلمة –سطيف–
6	New Vegoss	Vegoss	SARL	1998	عين ولمان –سطيف–
7	Zebida Industrie	Zebida	EURL	2000	العلمة –سطيف–
8	Condor Electronics	Condor	SPA	2002	برج بوعريريج
9	Géant Electronics	Géant	SARL	1998	برج بوعريريج
10	Arcodym	Midea	EURL	2002	برج بوعريريج
11	Ababou Electronics	Cristor	SARL	1998	برج بوعريريج
12	Sentrax	Sentrax	Ets	1998	برج بوعريريج
13	Tic Maxtor	Maxtor	SARL	2004	برج بوعريريج

* اعتمادا على وثائق الغرفة التجارية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج.

14	Upac Electronics	UPAC	SARL	2013	برج بوعريريج
15	Sofrel / Cobra Electronics	Cobra	SARL	1998	برج بوعريريج
16	Pacific	Pacific	EURL	1998	برج بوعريريج
17	Mebarkia Electronics	Kridor	EURL	2005	برج بوعريريج
18	Laalaouna	Maxtor	SARL	1998	رأس الواد –برج بوعريريج–
19	Brand Arina	Brand Arina	EURL	2005	برج بوعريريج

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق الغرفة التجارية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج

2. الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

للإجابة على الإشكالية المطروحة والوصول إلى الأهداف المرجوة من البحث، تمت الاستعانة بأدوات مختلفة لجمع البيانات، وبالرغم مما استلزمه الأمر من وقت وجهد مضاعف، إلا أنه كان له الأثر الإيجابي على ارتفاع درجات استجابة أفراد العينة.

1.2. المقابلة

"ليس كل ما يحصى يعتد به، وليس كل ما يعتد به يحصى"، تلك هي مقولة Albert Einstein، إن القدرة على فهم سلوك الآخرين ولماذا يسلكون نهجا معينا قد يكون صعب التفسير عن طريق الاعتماد على الملاحظة فقط، إذ قد يتجاوب الناس بشكل مختلف مع نفس الموقف، وفى تلك الحالة، يصبح من المثير الكشف عن الأسباب وراء ذلك، لذا تعتبر المقابلات المتعمقة مع الأفراد من الوسائل الأكثر شيوعا لجمع المزيد من البيانات عن موضوع معين أو قضية تحظى على اهتمام الباحث، وبالرجوع إلى أدبيات علم الاجتماع، نجد أن المقابلة أخذت الكثير من المعاني، ولقد عرفت على أنها "حوار لفظي مباشر هادف وواعي يتم بين شخصين (باحث ومبحوث) أو بين شخص (باحث) ومجموعة من الأشخاص (مبحوثين)، بغرض الحصول على معلومات دقيقة يتعذر الحصول عليها بالأدوات أو التقنيات الأخرى ويتم تقييده بالكتابة أو التسجيل الصوتي أو المرئي"[1].

وقد استعملت الباحثة المقابلة بهدف شرح بعض بنود الاستبيان في حال عدم استيعابها من طرف المستجوبين، وللحصول على بعض المعلومات المهمة والسرية التي وجدت نوعا من الحرج في كتابتها (ما هي الأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة؟)، وكذلك في بعض الأسئلة التي تتسم بصعوبة الإحاطة عن طريق سؤال مكتوب (ما هي أهم المنتجات التي تنتجها المؤسسة؟، هل تقوم المؤسسة بتركيب جزئي للمنتجات فقط، أم بتصنيع كلي لها؟، بماذا تتميز منتجات مؤسستكم عن منتجات المؤسسات المنافسة؟)، وقد اعتمدت الباحثة على

[1] نبيل حميدشة، "المقابلة في البحث الاجتماعي"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955، العدد الثامن، سكيكدة، الجزائر، جوان 2012، ص99.

أسلوب المقابلة الشخصية (وجها لوجه) بينها وبين مسؤولي بعض المؤسسات محل الدراسة الميدانية، حيث استفادت كثيرا من أجوبة المبحوثين مما ساعدها خاصة في صياغة أسئلة وفقرات استمارة الاستبيان رقم (02).

2.2. الاستبيان

يعرف الاستبيان بأنه "صياغة لمجموعة من الأسئلة معدة مسبقا، ليقوم المستجوب بتسجيل إجابته عليه باختيار أحد البدائل المحددة، ويعتبر وسيلة فعالة لجمع البيانات عندما يكون الباحث على معرفة دقيقة بالمطلوب وبكيفية دراسة المتغيرات المطلوب دراستها"[1]، ويمكن أن يتم عن طريق الأنترنيت أو البريد أو وجها لوجه.

ولغرض الوصول إلى أهداف البحث وتحقيقها، قامت الباحثة بتصميم **استبيانين اثنين***، تم توجيههما للمديرين العاملين في المؤسسات المنتشرة عبر كامل ولايتي سطيف وبرج بوعريريج والعاملة في مجال الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية، على اختلاف مسمياتهم وتوصيفهم الوظيفي وإن كان ما يجمع بينهم بشكل عام ارتباطهم في المستوى التنظيمي بالإدارة العليا للمؤسسة، وقد تم توزيع الاستبيانين بالطريقتين أي بالتسليم المباشر والتسليم غير المباشر، وفيما يلي سنقف على محتوى كل استبيان:

1.2.2. الاستبيان رقم (01)

يتعلق الاستبيان رقم (01)** بإمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) في المؤسسات الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج لتقييم أدائها الاستراتيجي، وهو يحتوي على ثلاثة أجزاء (ممثلة بـ 75 عبارة)، نورد محتواها فيما يلي:

- **الجزء الأول**: يتضمن معلومات عامة حول المستقصى منهم والمتمثلة في اسم المؤسسة، نوعها، الجنس، السن، المستوى العلمي، الوظيفة، وعدد سنوات الخبرة المهنية؛
- **الجزء الثاني**: يتضمن أسئلة (20سؤال) تعكس مدى توافر المقومات التنظيمية والاستراتيجية اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) في المؤسسات الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج؛
- **الجزء الثالث**: يتضمن أسئلة (55 سؤال) تعكس مدى توافر المقومات الفنية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) في المؤسسات الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبوعريريج، ويتضمن خمس

---

[1] أوما سيكاران، "طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية"، ترجمة إسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص307.

* الاستبيان رقم (01) وجّه في المرحلة الأولى من البحث لكافة المؤسسات الناشطة في الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية بولايتي سطيف وبرج بوعريريج، للوقوف على مدى توافرها على مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، أما الاستبيان رقم (02) فوجّه في المرحلة الثانية من البحث للمؤسسات الناشطة في الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية بولايتي سطيف وبرج بوعريريج والتي أثبتت نتائج الاستبيان رقم (01) توافرها على مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتطبيق النموذج المقترح عليها.

** أنظر الملحق رقم (01).

محاور، يتعلق كل محور بمدى توافر المعلومات في كل بعد من أبعاد البطاقة لدى المؤسسة، أي في البعد المالي، في بعد العملاء، في بعد العمليات الداخلية، في بعد التعلم والنمو وفي البعد البيئي والاجتماعي.

هذا وقد تمثلت الاستجابة الفعلية للاستبيانات الموزعة على الوجه التالي:

الجدول رقم (2.4): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة للاستبيان رقم (01)

الرقم	المؤسسة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة
1	Entreprise Nationale Des Industries Electroniques	8	7
2	Saterex	20	18
3	Samha Home Appliance	20	16
4	A2M Electronics	4	3
5	Harcef	5	4
6	New Vegoss	5	5
7	Zebida Electronics	5	4
8	Condor Electronics	40	40
9	Géant Electronics	15	12
10	Arcodym	6	6
11	Ababou Electronics*	5	0
12	Sentrax	6	6
13	Maxtor	5	4
14	Upac Electronics	7	7
15	Sofrel / Cobra Electronics	4	4
16	Pacific	4	4
17	Mebarkia Electronics	5	5
18	Laalaouna	3	3
19	Brand Arina	6	6
	المجموع	**173**	**154**

المصدر: من اعداد الباحثة

* تم غلق مؤسسة Ababou Electronics في أوت سنة 2017 لذلك لم يتم استرجاع أي استبيان من هذه المؤسسة.

وبعد استبعاد الاستبيانات غير القابلة للتحليل، أصبحت عينة الدراسة المعتمدة مكونة من (150) استبيان، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(3.4): الاستبيانات القابلة للتحليل من الاستبيان رقم (01)

البيان	الأفراد	النسبة
الاستبيانات الموزعة	173	%100
الاستبيانات المسترجعة	154	%89.02
الاستبيانات القابلة للتحليل	150	%86.70

المصدر: من إعداد الباحثة

2.2.2. الاستبيان رقم (02): استبيان بناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن

يهدف الاستبيان رقم (02)* إلى بناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) يمكن تطبيقه في مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية الجزائرية ممثلة في المؤسسات الناشطة بولايتي سطيف وبرج بوعريريج، والتي أثبتت نتائج تحليل الاستبيان رقم (01) كفاءتها وتوافرها على مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنوعيها (التنظيمية-الاستراتيجية والفنية)، ويشتمل النموذج المقترح على صياغة الأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة والتي تسعى إلى تحقيقها في الأمد البعيد، وفي ضوء هذه الأهداف تمت صياغة لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن(BSC) على شكل أهداف استراتيجية رئيسية، ومقاييس أداء لتقييم مستوى الإنجاز لكل هدف، ومحركات أداء لإنجاز هذه الأهداف، وهو يتضمن ثلاث أجزاء على النحو التالي:

- **الجزء الأول**: يتضمن معلومات عامة حول المستقصى منهم والمتمثلة في اسم المؤسسة، الجنس، السن، المستوى العلمي، الوظيفة، وعدد سنوات الخبرة المهنية؛
- **الجزء الثاني**: يتضمن أسئلة خاصة تعكس مدى أهمية الأهداف الاستراتيجية العامة المقترحة من وجهة نظر مديري المؤسسات الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج والتي تتوافر بها مقومات تطبيق البطاقة -ممثلا بسبعة (07)أسئلة-؛
- **الجزء الثالث**: يتضمن أسئلة خاصة لمعرفة مدى أهمية كل من مقاييس الأداء المالية وغير المالية المقترحة والتي تستخدم في تقييم الأداء الاستراتيجي (من حيث الأهداف الاستراتيجية، محركات الأداء والمقاييس) من قبل مديري المؤسسات الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج والتي تتوافر بها مقومات تطبيق البطاقة -ممثلا بـ (117) سؤال-.

* أنظر الملحق رقم (02).

وقد تمثلت الاستجابة الفعلية للاستبيانات الموزعة على النحو التالي:

الجدول رقم (4.4): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة للاستبيان رقم (02)

الرقم	المؤسسة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة
1	Condor Electronics	40	40
2	Entreprise Nationale Des Industries Electroniques	9	7
3	Samha Home Appliance	30	21
4	Géant Electronics	15	13
5	Saterex	20	16
6	Upac Electronics	7	5
المجموع		**121**	**102**

المصدر: من إعداد الباحثة

أما الاستبيانات المعتمدة في التحليل فقد بلغت (98) وذلك بعد استبعاد الاستبيانات غير القابلة للتحليل، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(5.4): الاستبيانات القابلة للتحليل من الاستبيان رقم (02)

البيان	الأفراد	النسبة
الاستبيانات الموزعة	121	%100
الاستبيانات المسترجعة	102	%84.29
الاستبيانات القابلة للتحليل	98	%81

المصدر: من إعداد الباحثة

3. أساليب المعالجة الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

يواجه الباحث كما هائلا من الطرق الاحصائية لاختبار الفرضيات الموضوعة، والتي لا يمكن حصرها إلا من خلال اختيار ما هو مناسب منها لتأكيد أو نفي هذه الفرضيات، فما هي الطرق الإحصائية المناسبة لفرضيات هذه الدراسة؟

لقد اعتمدت الباحثة على مجموعة ليست بالقليلة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيانان رقم (01) ورقم (02) بغية الوصول إلى أهداف الدراسة والتحقق من الفرضيات الموضوعة، هذه الأساليب هي:

1.3. برنامج SPSS

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار 19 والذي يرمز له (SPSS.19)، وهو برنامج شائع الاستخدام في تحليل البيانات الاحصائية لمعالجة الاستبيان في العلوم الاجتماعية، إذ يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تفيد في تأكيد أو نفي الفرضيات، والتي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات، الانحرافات المعيارية، ...، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي والمتعدد،...إلخ، وبالنظر إلى طبيعة الموضوع وسعيا لتحقيق أهداف الدراسة، فإن أنسب المقاييس الإحصائية التي تتطلبها هذه الدراسة هي:

- **اختبار Alpha de Cronbach:** تم الاعتماد عليه لحساب معاملات ثبات الاستبيانين المستعملين في الدراسة الميدانية، وذلك على مرحلتين هما ثبات المقياس في الدراسة الاستطلاعية وثبات المقياس في الدراسة الميدانية؛
- **التكرارات والنسب المئوية:** تم الاعتماد عليها من أجل وصف خصائص أفراد عينة الدراسة؛
- **المتوسط الحسابي ($\bar{X}$):** تم استخدامه من أجل معرفة متوسط إجابات المستقصى منهم حول عبارات ومحاور الاستبيانين، مما يمنح الفرصة للمقارنة بينه وبين المتوسط تحديد اتجاهات الإجابة؛
- **المتوسط الفرضي:** يتم مقارنة المتوسطات الحسابية للعبارات معه من أجل تحديد اتجاه إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيانين، وفي هذه الدراسة تقدر قيمته بـ(03)، فكل عبارة تُنقط من (01) إلى (05) وعليه فالمتوسط الفرضي يتم حسابه بهذه الطريقة [(1+2+3+4+5)/5]؛
- **الانحراف المعياري (δ):** تم الاعتماد عليه في تحديد قيمة ومستوى الفروق الفردية في إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيانين؛
- **اختبار Kolmogorov-Smirnov**: تم الاعتماد عليه في تحديد طبيعة التوزيع، أي مدى خضوع بيانات الاستبيانين إلى توزيع طبيعي أم غير طبيعي، لأن كل نوع منهما يخضع لمعالجة إحصائية خاصة؛
- **اختبار « T » لعينة واحدة "Test pour échantillon unique"**: تم استعماله من أجل المقارنة بين المتوسط الحسابي للعبارات والمحاور مع المتوسط الفرضي من أجل تحديد اتجاه إجابات المبحوثين، شرط أن تكون البيانات كمية والتوزيع طبيعي؛
- **اختبار تحليل التباين « F » لعدة عينات مستقلة "ANOVA à 1 facteur":** ويستعمل من أجل المقارنة بين عدة عينات مستقلة بياناتهما كمية شريطة أن يكون التوزيع طبيعي، هدفه تحديد مدى وجود الفروق في إجابات المبحوثين حول محاور الاستبيان حسب متغير يحتوي على ثلاثة بدائل أو أكثر؛
- **اختبار « Bonferroni » :** هو اختبار مكمل لاختبار تحليل التباين **« F »**، هدفه تحديد اتجاه الفروق في إجابات المبحوثين حول محاور الاستبيان.

2.3. برنامج Excel

تم انتاجه من طرف مؤسسة مايكروسوفت وهو برنامج خاص بالعمليات الحسابية والتي قد تكون بسيطة أو متقدمة، وقد اعتمدت عليه الباحثة في الاستبيان رقم (01) لحساب المتوسطات الحسابية لعبارات الجزئين الأول والثاني من الاستبيان بالنسبة لكل مؤسسة على حدى، والتي تعذر على برنامج SPSS حسابها.

3.3. برنامج Smart PLS لنمذجة المعادلات البنائية

تصنف مقاربة المربعات الصغرى الجزئية ضمن نماذج المعادلات البنائية العاملية، تتميز هذه النماذج بقدرتها على نمذجة الظواهر المعقدة في مكوناتها والعلاقات بين مختلف متغيراتها، باعتبارها مقاربة من الجيل الثاني (بالمقارنة مع أساليب الجيل الأول، مثل التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل متعدد المتغيرات)، تسمح المعادلات البنائية بالانتقال السلس من النظرية إلى الواقع، بعبارة أخرى تسمح هذه الطرق بترجمة "المتغيرات الكامنة التي لا يمكن ملاحظتها، وتحديد طبيعة العلاقات بين المتغيرات الكامنة، بما في ذلك العلاقات السببية بين المتغيرات التابعة والمستقلة"، تعتمد مقاربة "PLS" على خوارزمية الانحدار بالمربعات الصغرى الجزئية في تقدير نماذج المعادلات البنائية، تأخذ هذه الطريقة بعين الاعتبار تباين الأخطاء المتعلقة بالمتغيرات النظرية والمتغيرات الملاحظة، فهي تسمح بنمذجة العلاقات غير المتكررة عبر استخدام عملية تقدير انحدار المتغيرات الكامنة على مؤشراتها وتقدير انحدار المتغيرات الكامنة فيما بينها، وقد تم استخدام الأساليب الاحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- **معامل التحديد R^2**: تم استخدامه لحساب الأثر الكلي للعوامل الخارجة على العوامل الداخلة (المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة) في النموذج المقترح؛
- **حجم الأثر f^2**: تم الاعتماد عليه لحساب حجم الأثر عن الدرجة التي يمكن التنبؤ بها بالعامل الخارج (المتغير المستقل) من خلال العامل الداخل (المتغير التابع) في النموذج المقترح؛
- **معامل الملاءمة التنبئية Q^2**: تم استخدامه لحساب معامل الملاءمة للوحدات التنبئية في النموذج المقترح، ويجب أن تختلف قيمه عن الصفر؛
- **اختبار "البوتس ترابين"**: تم استخدامه للتأكد من وجود الأثر الوسيطي للعوامل في النموذج المقترح، حيث يتم حساب معنوية الأثر المباشر ومعنوية الأثر غير المباشر؛
- **مصفوفة (الأداء/الأهمية)**: استخدمت لحساب أهمية المسارات بالنسبة للعوامل الرئيسية والتي يتم تعيينها من قبل الباحث، اضافة إلى حساب أهمية كل عامل ضمن النموذج المقترح.

4. الاختبارات القبلية لأداتي الدراسة

تتمثل هذه الاختبارات في اختبار صدق وثبات الاستبيانين واختبار التوزيع الطبيعي لبيانات العينتين، فهل تعكس نتائج هذه الاختبارات قابلية اعتماد أداتي الدراسة لتطبيق الطرق الاحصائية المختلفة عليها أم لا؟

1.4. صدق أداتي الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة قدرة الاستبيان على قياس المفهوم المراد قياسه[1]، وفي إطار إعداد الاستبيانين رقم(01) ورقم(02)، وللتحقق من الصدق الظاهري والمنطقي لمحتوى الاستبيانين تمت الاستعانة بآراء خبراء وأساتذة متخصصين (محكمين)*، سواء من الناحية المنهجية أو من الناحية العلمية، وفي ضوء ملاحظاتهم تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وحذف البعض منها لتكرارها ودمجها مع الفقرات المشابهة لها، وإضافة فقرات أخرى ذات الصلة بالموضوع والتي لم تنتبه الباحثة لها عند الصياغة الأولية للاستبيانين، كما لجأت الباحثة إلى الدراسة الاستطلاعية حيث تم توزيع الاستبيانين على عينة تجريبية –(15) مدير وإطار بالنسبة للاستبيان رقم (01) و(10) مدير وإطار بالنسبة للاستبيان رقم (02)– من أجل تجريبهما واختبار درجة وضوح أسئلتهما، وبناء على ذلك تأكد الصدق الظاهري لعبارات الاستبيانين ووضوحها، وهي تعكس فعلا متغيرات الدراسة وتقيس ذلك بفعالية، مما يجعل أداتي الدراسة ذات صلاحية عالية للتطبيق على أفراد عينة الدراسة.

2.4. ثبات أداتي الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة "ضمان الحصول على نفس النتائج تقريبا إذا أعيد تطبيق الاختبار على نفس المجموعة من الأفراد، وهذا يعني قلة تأثير الصدفة أو العشوائية على نتائج الاختبار"[2]، ولغرض التحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيانين تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach)، وهو "عبارة عن معامل ارتباط بين عبارات المقياس، حيث يفسر كالتالي: معامل الثبات المناسب هو (0.7)، ويعد مرتفعا إذا بلغ (0.8) فأكثر، ومتوسطا إذا تراوح ما بين (0.6 و0.7)، ومنخفضا وغير مقبول إذا كان أقل من ذلك"[3].

ولقد تم حساب معامل الثبات (Alpha de Cronbach) لعينة الدراسة الاستطلاعية كخطوة أولى ومن ثم حسابه لعينة الدراسة الميدانية، وقد كانت النتائج المتحصل عليها للاستبيانين رقم (01) و(02) كما هو موضح في الجداول التالية:

---

[1] Thomas A .Lucey. « Assessing the reliability and Validity of the JumpStart Survey of financial Literacy", Journal of family and Economic, Vol 26, Issues2, June 2005, P283.

* أنظر الملحق رقم (03).

[2] السيد محمد أبو هاشم حسن، "الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام spss"، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2006، ص3. متوفر على http://www.pdffactory.com/ تاريخ الاطلاع 2017/10/07.

[3] المرجع نفسه، ص10.

1.2.4. معامل الثبات (Alpha de Cronbach) للاستبيان رقم (01)

تم اعتماد عينة للدراسة الاستطلاعية تتكون من (15) مبحوثا، فيما كانت العينة المعتمدة مكونة من (150) مبحوثا، أما عن نتائج اختبار الثبات فهي كما يلي:

الجدول رقم (6.4): نتائج إختبار معامل Alpha de Cronbach للدراسة الاستطلاعية

المحور	عدد الفقرات	Alpha de Cronbach
المقومات التنظيمية والاستراتيجية	20	0.952
المقومات في البعد المالي	11	0.884
المقومات في بعد العملاء	11	0.861
المقومات في بعد العمليات الداخلية	11	0.874
المقومات في بعد التعلم والنمو	11	0.874
المقومات في البعد البيئي والاجتماعي	11	0.902
جميع فقرات الاستبيان	75	0.924
حجم العينة	**15**	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل Alpha de Cronbach لمختلف محاور الاستبيان تتراوح ما بين (0.861 و 0.952) بالنسبة لعينة الدراسة الاستطلاعية، أما قيمته لكل المحاور مجتمعة فهي (0.924) وهي تعني أن ما نسبته (92.4%) من العينة سيعيدون نفس الإجابة في حالة استجوابهم من جديد، وهي نسبة أكبر من النسبة المقبولة إحصائيا (70%)، وبالتالي يمكن الاعتماد على الاستبيان رقم (01) لإجراء الدراسة الميدانية.

الجدول رقم (7.4): نتائج إختبار معامل Alpha de Cronbach للدراسة الميدانية

المحور	عدد الفقرات	Alpha de Cronbach
المقومات التنظيمية والاستراتيجية	20	0.962
المقومات في البعد المالي	11	0.951
المقومات في بعد العملاء	11	0.780
المقومات في بعد العمليات الداخلية	11	0.868
المقومات في بعد التعلم والنمو	11	0.946
المقومات في البعد البيئي والاجتماعي	11	0.954
جميع فقرات الاستبيان	75	0.946
حجم العينة	**150**	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أن قيمة معامل Alpha de Cronbach لأجزاء ومحاور الاستبيان تتراوح ما بين (0.78 و 0.962)، أما درجة الثبات الكلية للفقرات فهي (0.946) وهي نسبة أكبر من النسبة المقبولة إحصائيا (70%) أيضا وتعبر عن درجة عالية من الثبات والاستقرار، وبالتالي يمكن الاعتماد على الاستبيان رقم (01) وتعميم نتائج الدراسة.

2.2.4 . معامل الثبات (Alpha de Cronbach) للاستبيان رقم (02)

تم اعتماد عينة للدراسة الاستطلاعية تتكون من (10) مبحوثين، فيما كانت العينة المعتمدة مكونة من (98) مبحوثا، وقد كانت نتائج اختبار الثبات كما يلي:

الجدول رقم (8.4): نتائج إختبار معامل Alpha de Cronbach للدراسة الاستطلاعية

المحور	عدد الفقرات	Alpha de Cronbach
الأهداف الاستراتيجية العامة	7	0.765
أهداف ومقاييس ومحركات الأداء للبعد المالي	24	0.859
أهداف ومقاييس ومحركات الأداء لبعد العملاء	21	0.758
أهداف ومقاييس ومحركات الأداء لبعد العمليات الداخلية	26	0.812
أهداف ومقاييس ومحركات الأداء بعد التعلم والنمو	23	0.746
أهداف ومقاييس ومحركات الأداء للبعد البيئي والاجتماعي	24	0.835
جميع فقرات الاستبيان	125	0.835
حجم العينة	**10**	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل Alpha de Cronbach لمختلف محاور الاستبيان تتراوح ما بين (0.765 و 0.859) بالنسبة لعينة الدراسة الاستطلاعية، أما قيمته لكل المحاور مجتمعة فهي (0.835) وهي تعني أن ما نسبته (83.5%) من العينة سيعيدون نفس الإجابة في حالة استجوابهم من جديد، وهي نسبة أكبر من النسبة المقبولة إحصائيا (70%)، وبالتالي يمكن الاعتماد على الاستبيان رقم (02) لإجراء الدراسة الميدانية.

الجدول رقم (9.4): نتائج اختبار معامل Alpha de Cronbach للدراسة الميدانية

المحور	عدد الفقرات	Alpha de Cronbach
الأهداف الاستراتيجية العامة	7	0.703
أهداف ومقاييس ومحركات الأداء للبعد المالي	24	0.833
أهداف ومقاييس ومحركات الأداء لبعد العملاء	21	0885
أهداف ومقاييس ومحركات الأداء لبعد العمليات الداخلية	26	0.824
أهداف ومقاييس ومحركات الأداء لبعد التعلم والنمو	23	0.807
أهداف ومقاييس ومحركات الأداء للبعد البيئي والاجتماعي	24	0.836
جميع فقرات الاستبيان	125	0.874
حجم العينة	**98**	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا أن قيمة معامل Alpha de Cronbach لأجزاء ومحاور الاستبيان تتراوح ما بين (0.703 و0.885)، أما درجة الثبات الكلية للعبارات فهي (0.874) وهي نسبة أكبر من النسبة المقبولة إحصائيا (70%) أيضا وتعبر عن درجة عالية من الثبات والاستقرار، وبالتالي يمكن الاعتماد على الاستبيان رقم (02) وتعميم نتائج الدراسة.

3.4. اختبار التوزيع الطبيعي

سنقوم فيما يلي باختبار إذا ما كانت عينتي الدراسة تتبعان التوزيع الطبيعي أم لا، تم الاعتماد على اختبار Kolmogorov-Smirnov والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار بالنسبة لكل استبيان ولكل محور على حدى:

الجدول رقم (10.4): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة للاستبيان رقم (01)

المحور	Kolmogorov-Smirnov	
	قيمة الاختبار z	المعنوية الاحصائية sig
المقومات التنظيمية والاستراتيجية	2.561	0.100
البعد المالي	2.233	0.100
بعد العملاء	1.410	0.138
بعد العمليات الداخلية	1.280	0.075
بعد التعلم والنمو	1.603	0.112
البعد البيئي والاجتماعي	1.047	0.223

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (11.4): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة للاستبيان رقم (02)

المحور	Kolmogorov-Smirnov	
	قيمة الاختبار z	المعنوية الاحصائيةsig
الأهداف الاستراتيجية العامة	1.46	0.058
أهداف ومقاييس ومحركات الأداء للبعد المالي	1.26	0.084
أهداف ومقاييس ومحركات الأداء لبعد العملاء	0.888	0.410
أهداف ومقاييس ومحركات الأداء لبعد العمليات الداخلية	0.652	0.788
أهداف ومقاييس ومحركات الأداء لبعد التعلم والنمو	1.496	0.063
أهداف ومقاييس ومحركات الأداء للبعد البيئي والاجتماعي	0.999	0.271

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفرضية المبدئية H_0 : بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة H_1: بيانات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

يتضح من خلال النتائج أن مستوى الدلالة الإحصائية Sig بالنسبة لكل أجزاء ومحاور الاستبيانين كان أكبر من (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية المبدئية التي تنص على أن بيانات العينتين تتبعان التوزيع الطبيعي، مما يتيح امكانية استخدام الإحصاء المعلمي في اختبار الفرضيات.

المطلب الثالث: واقع مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر

تعتبر الصناعات الإلكترونية والكهرو منزلية من بين أهم الصناعات في الجزائر، لما لها من مساهمة فعالة ومكانة جيدة في تطوير المنتجات الإلكترونية والكهرو منزلية، حيث تتميز هذه الصناعة بالسيطرة على السوق كونها من الصناعات الثقيلة والتي بدورها تلبي حاجيات ورغبات المستهلك، كما أن هذه الصناعات تساهم بنسبة معتبرة في الناتج القومي وامتصاص البطالة.

1. نشأة وتطور الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر

يعتبر قطاع الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية في الجزائر قطاعا فتيا، فمعظم المؤسسات فيه أنشئت حديثا، وهذا بسبب العوامل الجاذبة لهذا القطاع، حيث شهد هذا القطاع نموا ملحوظا في السنوات الأخيرة بسبب طلب المستهلكين المتزايد على منتجاته، بغرض الاستفادة من تكلفتها المنخفضة مقارنة مع المنتجات المستوردة[1].

[1] رياض عيشوش، "دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية بولاية برج بوعريريج"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص.132.

وتعد المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية (ENIEM)، والمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE) أول مؤسستان لصناعة الإلكترونيات في الجزائر، تم انشاءهما سنة 1983 بعد اعادة هيكلة الشركة الأم Sonelec المتخصصة في انتاج الأجهزة الكهرو منزلية، يقع مقر الشركة الأولى بولاية تيزي وزو، أما مقر الشركة الثانية فهو بولاية سيدي بلعباس، وتعتبران المؤسستان العموميتان الوحيدتان في الجزائر[1].

تنتج الشركتان أجهزة الكترونية وكهرو منزلية متنوعة تطورت بتطور التكنولوجيا، فمؤسسة (ENIE) مثلا تنتج الأجهزة السمعية البصرية والتي أهمها التلفاز، كما لها فرع متخصص بصناعة الحواسيب، وهي تسعى حاليا لتطوير انتاجها ليشمل تقنيات جديدة مثل الألواح الشمسية[2].

أما على صعيد المؤسسات الخاصة، فتعد مؤسسة السلام إلكترونيكس من بين أولى المؤسسات الوطنية الخاصة التي تساهم في دفع عملية التنمية تطوير الاقتصاد الوطني بنشاطها في ميدان تركيب المنتجات الإلكترونية والكهرو منزلية، بعد انتهاء المفاوضات مع الشركة الأجنبية الكورية "LG" والتي تمخضت عنها شراكة تقنية وتجارية، فبعد استيراد سلسلة التركيب من الشركة العالمية "LG" في ماي 1998 وبعد قيام المهندسون بتربص تطبيقي لمدة شهرين على التجهيزات والآلات المستوردة، بدأت مؤسسة السلام إلكترونيكس في إنتاج أول منتج أبيض وهو المكيف الهوائي وترويجه في شهر جوان ثم الثلاجة في شهر سبتمبر، وكذلك التلفزة في شهر أكتوبر من سنة 1999، وبعدها بدأت المؤسسة في تركيب منتجات إلكترونية وكهرو منزلية مختلفة متمثلة في الفيديو والغسالات من أنواع عديدة ومختلفة، ذات نوعية متميزة ومزودة بتكنولوجيا متطورة وبخصوصيات تقنية متناسقة مع المعايير الدولية والأسواق العالمية[3].

ولقد حذت حذوها عديد المؤسسات الخاصة والتي اتخذت معظمها من المنطقة الصناعية لولاية برج بوعريريج مقرا لها وهو ما أدى إلى إطلاق تسمية "مدينة الالكترونيك" عليها نظرا لكثرة المؤسسات الصناعية في هذا المجال على غرار مؤسسات Condor Electronics، Géant Electronics، Arcodym، Ababou Electronics، Upac Electronics...وغيرها من المؤسسات.

وتعد هذه الصناعة من بين الفروع التي حققت فيها الجزائر نقلة من حيث الكمية والنوعية، إذ أصبحت المنتجات المحلية لا تقل جودة عن مثيلاتها المصنوعة خارج الحدود بشهادة مهنيين ومستهلكين، إذ أجمعوا على أنه يوجد تحسنا كبيرا في صناعة الأجهزة الالكترونية والكهرو منزلية لا سيما أجهزة التلفزة واللوحات الذكية والأصناف

[1] http://www.eco-algeria.com و https://ar.wikipedia.org، تاريخ الاطلاع 2017/12/22.

[2] https://ar.wikipedia.org، تاريخ الاطلاع 2017/12/22.

[3] http://www.ingdz.net، تاريخ الاطلاع: 2017/12/22.

الجديدة من الشاشات وكذا أجهزة الكمبيوتر[1]، حيث انتقلت بعض المؤسسات الرائدة في هذا القطاع من مجرد الاستيراد، إلى التركيب ومن ثم إلى تصنيع كامل لبعض أجزاء المنتجات، وتسعى مؤسسات القطاع إلى رفع نسبة الادماج لتصل إلى نسب مقبولة لدعم الاكتفاء المحلي من هذه المنتجات وتقليل الاستيراد[2].

وفي هذا الخصوص أكد مسؤولون في القطاع أن صناعة هذا النوع من الأجهزة يشهد تطورا ملحوظا من يوم لآخر في ظل تطور السوق العالمية وزيادة طلبات المستهلك الجزائري الذي يلح على اقتناء الجودة والنوعية، وأوضحوا أن المؤسسات الجزائرية في مجملها تحترم معايير السلامة والنوعية لأنها مجبرة على الخضوع للمقاييس الموضوعة من طرف الدولة وبالتالي لا تستطيع تسويق منتجات رديئة أو مضرة بصحة المستهلك، وأن المنتجات المحلية موثوقة ومضمونة تستجيب للمقاييس الدولية وتراعي سلامة المستعملين، لأن تجاربهم السابقة مع منتجات مستوردة أثبتت عدم نجاعتها وأدت في عديد المرات إلى حوادث مزعجة وأحيانا خطيرة جدا على غرار أجهزة التدفئة وتسخين الماء[3].

2. أهمية الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر

ركزت الجزائر على تطوير الاقتصاد وجعله أكثر تنافسية في مجال الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية، وذلك من لما تكتسيه من أهمية بالغة تتمثل في:[4]

- رفع نسبة نمو الناتج المحلي الاجمالي السنوي؛
- تطوير وزيادة صادرات الجزائر، مما مكن من تعزيز حصة الجزائر في الأسواق الخارجية؛
- ارتفاع حجم الاستثمار السنوي؛
- تساهم في مزيد من التنوع في المنتجات ودعم القدرة على مجابهة المنافسة الخارجية تماشيا مع النسق المتسارع للتحولات الاقتصادية؛
- تطوير المراكز الفنية وزيادة عددها وتركيز نظم الجودة؛

[1] https://www.ennaharonline.com، تاريخ الاطلاع: 2017/12/22.

[2] رياض عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص.132.

[3] https://www.ennaharonline.com، مرجع سبق ذكره.

[4] http://www.ingdz.net، مرجع سبق ذكره.

- تطوير المؤسسات وتعزيز دور القطاع الخاص عبر تكوين الباحثين الجدد؛
- تطوير المنتوج الوطني لتلبية احتياجات السوق المحلية من خلال تقديم منتجات إلكترونية ذات جودة عالية تتماشى والتكنولوجيا الحديثة وتفي بمتطلبات الفئات المستهلكة، وتسمح لها بالوقوف بقوة في وجه المنافسة الأجنبية بما يساهم في تقليص الفاتورة الجزائرية لاستيراد المنتجات الالكترونية؛
- تطوير القدرات الوطنية خاصة في مجال الدراسات، والوصول لتحقيق ضمان الهدف المرغوب وبلوغ الأهداف ذات الأولوية في المخطط الوطني للتنمية؛
- إنشاء وحدات صناعية بمنتجات جديدة من شأنها المساهمة في ترقية الاقتصاد الوطني وتمويل الخزينة العامة للدولة وامتصاص جزء من البطالة.

من خلال ما تقدم ونظرا لأهمية الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية في الاقتصاد الوطني، ولكونها من القطاعات عالية التقنية كثيفة المعرفة والابتكار التكنولوجي، فضلت الباحثة الاعتماد على هذا القطاع في الدراسة الميدانية، ذلك أنه يتناسب وموضوع البحث الذي يتطلب مؤسسات اقتصادية تتوافر على مجموعة من المقومات لتحقيق أهدافه.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان رقم (01) واختبار الفرضيات

في ضوء الفرضية الأساسية للدراسة وما تفرع عنها من فرضيات فرعية، تم تصميم الاستبيان رقم (01) الخاص بـ "إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) في المؤسسات الالكترونية والكهرو منزلية الجزائرية لتقييم أدائها الاستراتيجي"، وبعد التوصل للنموذج النهائي والتأكد من صدقه، وبعد توزيعه على عينة الدراسة واسترجاع الاجابات من المبحوثين، أمكن تفريغ بيانات الاستبيان باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS19)، ومن ثم تحليل إجابات أفراد العينة باستخدام الأساليب المشار إليها سابقا، وللوقوف على النتائج المحققة ارتأينا تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- **المطلب الأول:** عرض نتائج البيانات الوصفية العامة للاستبيان رقم(01)؛
- **المطلب الثاني:** عرض وتحليل نتائج الاستبيان رقم (01) واختبار الفرضيات؛
- **المطلب الثالث:** ترتيب مؤسسات عينة الدراسة حسب توافرها على مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC).

المطلب الأول: عرض نتائج البيانات الوصفية العامة للاستبيان رقم(01)

ويقصد بالبيانات الوصفية العامة المتغيرات العامة سواء المتعلقة بالمؤسسة (اسم المؤسسة، حجم المؤسسة)، أو تلك المتعلقة بالمستجوبين (الجنس، السن، المستوى العلمي، الوظيفة والخبرة المهنية)، والتي نعرض نتائجها في الجداول التالية:

الجدول رقم (12.4): توزيع أفراد عينة الدراسة للاستبيان رقم(01) حسب المؤسسات*

الرقم	المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
1	Condor	40	%26.7
2	Géant	11	%7.3
3	Midea	6	%4
4	Brand Arina	6	%4
5	Sentrax	6	%4
6	Maxtor	4	%2.7
7	UPAC	7	%4.7
8	Cobra	4	%2.7
9	Pacific	4	%2.7
10	Kridor	5	%3.3
11	Laalaouna	3	%2
12	Enie	7	%4.7
13	Iris Sat	18	%12

* اختصرت الباحثة أسماء مؤسسات عينة الدراسة في أسماء العلامات التجارية لها.

14	Brandt	16	%10.7
15	Atlas	1	%0.7
16	Vegoss	5	%3.3
17	Harcef	3	%2
18	Zibeda	4	%2.7
	المجموع	**150**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

تشير نتائج الدراسة إلى أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى مؤسسة Condor بنسبة (26.7 %)، تليها مؤسسة Saterex (Iris) بنسبة (12%)، ثم مؤسسة Samha Home Appliance (Brandt) بنسبة (10.7%)، أما باقي المؤسسات فتتراوح نسبة أفراد العينة فيها ما بين (0.7 %و7.3%) فقط، ويعود عدم التجانس في توزيع أفراد عينة الدراسة إلى عدم انتماء المؤسسات إلى نفس الحجم، فالمؤسسات المذكورة هي مؤسسات كبيرة مما يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع نسب أفراد العينة بها، أما باقي المؤسسات فأغلبها مؤسسات صغيرة ومتوسطة ولكنها تمثل ما مجموعه (2.7+2+3.3+0.7+4.7+2+3.3+2.7+2.7+4+4+4+7.3)= (50.7%) من أفراد العينة، وهو ما سنوضحه فيما يلي:

الجدول رقم (13.4): توزيع أفراد عينة الدراسة للاستبيان رقم(01) حسب حجم المؤسسة

حجم المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
صغيرة ومتوسطة	76	%50.7
كبيرة	74	%49.3
المجموع	**150**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

بالرغم من أن عدد المؤسسات الكبيرة (03مؤسسات) أقل بكثير من عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (15 مؤسسة) –كما سنوضحه تاليا–، إلا أن النتائج تشير إلى تقارب نسبتي توزيع عينة الدراسة حسب حجم المؤسسة (حوالي50% لكل نوع)، وهو ما سيكون له الأثر الإيجابي على نتائج التحليل، وتجدر الإشارة إلى أن الباحثة تعمدت اعتماد كل مؤسسات القطاع الالكتروني والكهرو منزلي بولايتي سطيف وبرج بوعريريج دون استثناء مهما كان حجمها لمعرفة مدى توافر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في كل مؤسسة على حدى، كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14.4): توزيع مؤسسات عينة الدراسة للاستبيان رقم(01) حسب حجم المؤسسة

حجم المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
مصغرة	00	%00
صغيرة ومتوسطة	15	%83.33
كبيرة	03	%16.67
المجموع	**18**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق توزيع مؤسسات عينة الدراسة حسب الحجم وفقا للقانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر*، وتشير النتائج إلى أن ما نسبته (83.33%) من المؤسسات المبحوثة هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة (15 مؤسسة)، في حين أن باقي المؤسسات (03 مؤسسات) هي مؤسسات كبيرة وتمثل ما نسبته (16.67%) فقط من إجمالي المؤسسات عينة الدراسة، أما بالنسبة للمؤسسات المصغرة فهي منعدمة ويمكن إرجاع سبب ذلك إلى طبيعة نشاط العينة المستهدفة والذي يتطلب حجم عمالة لا يقل عن 10 أفراد.

الجدول رقم (15.4): توزيع أفراد عينة الدراسة للاستبيان رقم(01) حسب متغيرات: الجنس، السن، المستوى العلمي، الوظيفة والخبرة المهنية

المتغير	النوع/ الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	96	%64
	أنثى	54	%36
	المجموع	**150**	**%100**
السن	أقل من 30 سنة	11	%7.3
	من 30 إلى 40	95	%63.3
	من 41 إلى 50	33	%22
	أكبر من 50	11	%7.3
	المجموع	**150**	**%100**
المستوى العلمي	ثانوي	21	%14
	ليسانس	103	%68.7
	دراسات عليا	23	%15.3
	أخرى	3	%2

* مؤسسات مصغرة من (1-9) عامل، مؤسسات صغيرة ومتوسطة من (10-250) عامل، أكثر مؤسسات كبيرة.

	المجموع	**150**	**%100**
الوظيفة	مدير عام	6	%4
	مدير مالي ومحاسبي	14	%9.3
	مدير الموارد البشرية	17	%11.3
	مدير إنتاج	17	%11.3
	مدير تسويق	12	%8
	مراقب تسيير	14	%9.3
	أخرى	70	%46.7
	المجموع	**150**	**%100**
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	21	%14
	من 5 إلى 10 سنوات	84	%56
	من 11 إلى 20 سنة	35	%23.3
	أكثر من 20 سنة	10	%6.7
	المجموع	**150**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

- بالنسبة لمتغير الجنس، تشير نتائج الدراسة إلى أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الذكور بنسبة قدرت بـ (64%)، في حين أن نسبة الإناث قدرت بـ (36%) فقط للعينة المستهدفة، وهذا قد يعود إلى طبيعة عمل المؤسسات؛
- فيما يخص الفئة العمرية، احتلت الفئة (من 30 إلى 40 سنة) المرتبة الأولى بنسبة (63.3%) مما يدل على اتجاه مؤسسات العينة نحو توظيف الطاقات الشابة، تليها الفئة (من 41 إلى 50) بنسبة (22%)، فالفئتين (أقل من 30 سنة) و (أكبر من 50سنة) بنسبة (7.3%) لكل منهما؛
- أما فيما يخص المستوى العلمي، فإن أغلب أفراد العينة من حاملي شهادة ليسانس بنسبة بلغت (68.7%)، تليها حملة الشهادات العليا بنسبة (15.3%) مما يعطي مؤشرا جيدا على قدرة أفراد العينة على إعطاء إجابات دقيقة لأسئلة الاستبيان، ثم نسبة المستوى الثانوي (14%)، وأخيرا نسبة الشهادات الأخرى بنسبة (2%) والتي تتمثل في شهادتي الدراسات الجامعية التطبيقية وشهادة تقني سامي؛
- وبالنسبة لمتغير الوظيفة، فإن ما نسبته (46.7%) من أفراد العينة يشغلون منصب إطار وظيفي آخر وتمثل أكبر نسبة، ويعود ذلك إلى أن الاستبيان كان موجها نحو فئة المديرين وأصحاب مراكز المسؤولية، وبما أن هذه الأخيرة أكبر من عدد الوظائف في معظم المؤسسات خاصة الكبيرة منها كانت النسبة الأكبر من عدد المستجوبين تشغل منصب إطار وظيفي، أما أدنى نسبة فقد كانت من نصيب وظيفة المدير العام

(4%) وإنما يمكن تفسير ذلك إلى انشغال المدراء وعدم قدرة الباحثة إلى الوصول إليهم باستثناء بعض مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في حين يتوزع باقي الأفراد على الوظائف الأخرى (مدير مالي ومحاسبي، مدير الموارد البشرية، مدير انتاج، مدير تسويق، مراقب تسيير) بنسب تتراوح ما بين (8% و11.3%)؛

- وأخيرا وفيما يخص عدد سنوات الخبرة، فقد تركزت الفئة (من 5 إلى 10 سنوات) في المرتبة الأولى بنسبة بلغت (56%) وهذا يعود إلى كون أغلب الأفراد هم من فئة الشباب، تليها الفئة (من 11 إلى 20 سنة) بنسبة (23.3%)، فالفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (14%)، ثم أخيرا الفئة (أكثر من 20 سنة) بنسبة (6.7%) وهي تمثل نسبة عدد سنوات الخبرة للمدراء العامون للمؤسسات المبحوثة بنسبة كبيرة حيث أن هذا المنصب الوظيفي هو أقل نسبة تشكها أفراد عينة الدراسة كما سبق التطرق إليه، بالإضافة إلى قلة من مدراء المناصب الوظيفية الأخرى.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان رقم (1) واختبار الفرضيات

يتعلق تحليل نتائج الاستبيان رقم (01) واختبار فرضياته بعرض نتائج الإجابة على الأسئلة الخاصة بمدى توافر المقومات (**التنظيمية–الاستراتيجية والفنية**) اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) في مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية بولايتي سطيف وبرج بوعريريج وتحليلها واختبار الفرضيات، فهل تتوافر هذه الأخيرة على هذه المقومات حسب إجابات أفراد العينة أم لا؟

للإجابة على هذا السؤال يجب اختبار الفرضية الأولى والتي مفادها:

الفرضية الأولى: تتوافر لدى مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج المقومات الأساسية بنوعيها (**التنظيمية–الاستراتيجية والفنية**) اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC).

ولاختبار هذه الفرضية سيتم اختبار الفرضيتين الفرعيتين لها والتي تمت صياغتهما على النحو التالي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** تتوافر مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج على المقومات التنظيمية والاستراتيجية اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC).
- **الفرضية الفرعية الثانية:** تتوافر مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج على المقومات الفنية اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC).

وفيما يلي تحليل لنتائج الاستبيان رقم (01) لغرض تأكيد أو نفي هاتين الفرضيتين، وبالتالي تأكيد أو نفي الفرضية الأولى للبحث.

1. تحليل نتائج الجزء الأول من الاستبيان رقم (1) واختبار فرضياته

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تقييم أفراد عينة الدراسة لمدى توافر المقومات (**التنظيمية والاستراتيجية**) اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية بولايتي سطيف وبرج بوعريريج، بالإضافة إلى اختبار t « Test pour échantillon unique"، ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى للبحث سنقوم باختبار الفرضيتين الفرعيتين لها والتي تمت صياغتهما على النحو التالي:

- **Ha_1**: لا تتوافر مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج على المقومات التنظيمية والاستراتيجية اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC).
- **Ha_2**: تتوافر مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج على المقومات التنظيمية والاستراتيجية اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC).

تم اختبار هذه الفرضية من خلال عبارات وفقرات الجزء الثاني من الاستبيان الأول، وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (16.4): إجابات أفراد العينة حول الأسئلة المتعلقة بمدى توافر المقومات التنظيمية والاستراتيجية اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء الموازن(BSC)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري δ	قيمة t	مستوى الدلالة Sig	القرار
01	لدى مؤسستكم استراتيجية واضحة تتماشى مع قدراتها التنظيمية ومتطلبات بيئتها	3.8533	0.78908	13.245	0.000	دال (موافق بشدة)
02	لدى مؤسستكم رؤية استراتيجية مكتوبة بوضوح (الرؤية معناها ماهو مستقبل المؤسسة)	3.5267	1.03429	6.236	0.000	دال (موافق بشدة)
03	الرؤية الاستراتيجية معلنة لكل الموظفين	3.0333	1.10773	0.369	0.713	غير دال (محايد)
04	لدى مؤسستكم رسالة محددة مكتوبة بوضوح (الرسالة معناها لماذا المؤسسة موجودة)	3.4533	1.03358	5.372	0.000	دال (موافق بشدة)
05	الرسالة معلنة لكل الموظفين	3.1733	0.94653	2.243	0.026	دال (موافق)
06	لدى مؤسستكم أهداف استراتيجية واضحة لكل الموظفين	3.3467	1.18710	3.577	0.000	دال (موافق بشدة)
07	لدى مؤسستكم سياسة لإشراك أفراد الادارة العليا والمديرين في تحديد توجهها الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية،...)	3.347	1.0806	3.929	0.000	دال (موافق بشدة)
08	تتوفر لدى مؤسستكم الإمكانيات المادية التي يمكن أن تحقق الأهداف	3.8533	0.71781	14.560	0.000	دال (موافق بشدة)

09	تتوفر لدى مؤسستكم الكفاءات البشرية التي يمكن أن تحقق الأهداف	3.6933	0.79382	10.697	0.000	دال (موافق بشدة)
10	لدى مؤسستكم أنظمة للتشخيص الاستراتيجي تضمن لها دراسة وتحليل محيطها الخارجي لمعرفة الفرص والتهديدات	3.2533	1.17688	2.636	0.009	دال (موافق بشدة)
11	لدى مؤسستكم أنظمة للتشخيص الاستراتيجي تضمن لها دراسة وتحليل محيطها الداخلي لمعرفة نقاط القوة والضعف	3.2333	1.27135	2.248	0.026	دال (موافق)
12	لدى مؤسستكم نظام معلومات متطور لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لعملية تقييم الأداء	3.4800	1.14529	5.133	0.000	دال (موافق بشدة)
13	لدى مؤسستكم موقع الكتروني يتم فيه تحديث بيانات المؤسسة بصورة دورية	3.5867	1.02444	7.014	0.000	دال (موافق بشدة)
14	لدى مؤسستكم بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات لإنشاء قواعد البيانات	3.4200	1.19434	4.307	0.000	دال (موافق بشدة)
15	لدى مؤسستكم سياسة لكتابة مختلف التقارير المتعلقة بأداء أنشطتها	3.3800	1.07235	4.340	0.000	دال (موافق بشدة)
16	لدى مؤسستكم سياسة للإفصاح عن التقارير المتعلقة بأداء مختلف الأنشطة	3.3067	1.04879	3.581	0.000	دال (موافق بشدة)
17	لدى مؤسستكم سياسة لنشر مختلف التقارير التي تقارن فيها أدائها المحقق مقارنة بأداء المنافسين	3.3067	1.00299	3.745	0.000	دال (موافق بشدة)
18	لدى مؤسستكم شبكة اتصال داخلية تنشر المعلومات بين جميع أقسام المؤسسة	3.4267	1.14310	4.571	0.000	دال (موافق بشدة)
19	لدى مؤسستكم سياسة البراعة (Polyvalence) التي تقوم من خلالها بنقل العاملين فيما بين الأقسام لتوسيع معرفتهم بالوظائف المختلفة	3.4667	1.15664	4.941	0.000	دال (موافق بشدة)
20	لدى إدارة مؤسستكم سياسة لتشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات	3.2067	1.07001	2.366	0.019	دال (موافق بشدة)
المقومات التنظيمية والاستراتيجية		**3.4173**	**0.80643**	**6.338**	**0.000**	**دال (موافق بشدة)**

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (149) ومستوى الخطأ (0.05)، استناد إلى المتوسط الفرضي (03).

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة هو الموافقة بشدة على توافر المقومات التنظيمية والاستراتيجية اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) في مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج، إلا أنه في الواقع هناك بعض الاختلافات في مستوى توافر هذه المقومات من عبارة لأخرى، موزعة على ثلاث مستويات، كما يلي:

- المستوى الأول، متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "t" لتلك العبارات موجبة ودالة عند درجات الحرية (149) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة أقل أو يساوي (0.01) وهي تمثل العبارات التي وافق بشدة الإطارات المسيرة عليها، وهي كل العبارات باستثناء العبارات رقم (03)، (05) و(11)؛
- المستوى الثاني، متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "t" لتلك العبارات موجبة ودالة عند درجات الحرية (149) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة تتراوح ما بين (0.02) و(0.05) وهي تمثل العبارات التي وافق عليها الإطارات المسيرة وهي العبارتين رقم (05) و(11) المتضمنتان "الرسالة معلنة لكل الموظفين" و"لدى مؤسستكم أنظمة للتشخيص الاستراتيجي تضمن لها دراسة وتحليل محيطها الداخلي لمعرفة نقاط القوة والضعف" على التوالي؛
- المستوى الثالث، متوسطاتها الحسابية قريبة جدا من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "t" لتلك العبارات غير دالة عند درجات الحرية (149) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة تفوق (0.05) وهي تمثل العبارات التي حايد عنها الإطارات المسيرة متمثلة في العبارة رقم (03) التي تنص على أن "الرؤية الاستراتيجية معلنة لكل الموظفين"، وقد يعزى ذلك إلى واقع أن الرؤية الاستراتيجية في كثير من مؤسسات العينة غير معلنة بالفعل للموظفين، أو لم يتم اعلانها وتوصيلها بالطرق الصحيحة.

وبشكل عام، فإن المعطيات الإحصائية تشير إلى أن قيمة المتوسط الحسابي العام لمدى توافر المقومات التنظيمية والاستراتيجية اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج يقدر بـ (3.4173) بانحراف معياري قدره (0.80643)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ (03)، وهذا يعني أن المديرين وافقوا بشدة على أن مؤسساتهم تتوافر على المقومات التنظيمية اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC)، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدرة بـ(6.338) وهي دالة عند درجات الحرية (149) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة إحصائية قدرها Sig (0.000).

وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى في صورتها العدمية Ha_1 ونقبل الفرضية البديلة Ha_2 والتي تنص على أنه "تتوافر مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج على المقومات التنظيمية والاستراتيجية اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC)".

2. تحليل نتائج الجزء الثاني من الاستبيان رقم (1) واختبار فرضياته

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تقييم أفراد عينة الدراسة لمدى توافر المقومات الفنية بكل أبعادها (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، والبعد البيئي والاجتماعي) اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) في مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية بولايتي سطيف وبرج بوعريريج، بالإضافة إلى اختبار t « Test pour échantillon unique"، ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الأولى سنقوم باختبار الفرضيتين الفرعيتين لها والتي تمت صياغتهما على النحو التالي:

- **H_{b1}** : لا تتوافر مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج على المقومات الفنية اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC).
- **H_{b2}:** تتوافر مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج على المقومات الفنية اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC).

تم اختبار هذه الفرضية من خلال عبارات وفقرات الجزء الثالث من الاستبيان والذي بدوره يحتوي على خمسة محاور، كل محور مطالب بالإجابة على فرضية فرعية أخرى، وقد كانت النتائج كما يلي:

1.2. المحور الأول: مدى توافر المقومات في البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) في مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج

للإجابة على فقرات هذا المحور، تمت صياغة الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الفرعية الثانية كما يلي:

- H_{b11}: لا تتوافر مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج على المقومات في البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن(BSC).
- H_{b21}: تتوافر مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج على المقومات في البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن(BSC).

جدول رقم (17.4): إجابات أفراد العينة حول الأسئلة المتعلقة بمدى توافر المقومات في البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن(BSC)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري δ	قيمة t	مستوى الدلالة Sig	القرار
01	لدى مؤسستكم نظام قبلي لتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا	3.8267	0.92502	10.945	0.000	دال (موافق بشدة)
02	لدى مؤسستكم مقاييس مالية محددة لقياس وتقييم أدائها المالي	3.8000	0.89742	10.918	0.000	دال (موافق بشدة)

03	لدى مؤسستكم نظام لتقييم الأداء المالي تستخدم فيه مقاييس مالية ترتبط باستراتيجية المؤسسة وتترجم أهدافها	3.5400	1.04033	6.357	0.000	دال (موافق بشدة)
04	لدى مؤسستكم نظام لتقييم الأداء تقارن فيه النتائج الفعلية مع توقعاتها التي تم اعدادها في الميزانيات التقديرية	3.6800	1.06387	7.828	0.000	دال (موافق بشدة)
05	لدى مؤسستكم نظام لتحديث البيانات المالية بشكل دائم لتوفير صورة واضحة عن الوضع المالي للمؤسسة	3.7000	1.00835	8.502	0.000	دال (موافق بشدة)
06	لدى مؤسستكم سياسة للأسعار تحاول من خلالها تخفيض تكلفة منتجاتها	3.7333	1.03409	8.685	0.000	دال (موافق بشدة)
07	لدى مؤسستكم سياسية واضحة لزيادة معدل النمو لكل من المبيعات وصافي التدفق النقدي التشغيلي	3.5667	1.05179	6.598	0.000	دال (موافق بشدة)
08	لدى مؤسستكم حافظة أنشطة لاستغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح مرتفعة	3.5667	0.97221	7.139	0.000	دال (موافق بشدة)
09	تحقق مؤسستكم أرباح تتوافق مع حجم استثماراتها	3.8467	0.66289	15.643	0.000	دال (موافق بشدة)
10	لدى مؤسستكم تشكيلة منتجات تمكنها من تحقيق أكبر عائد على الاستثمار	3.7333	0.92444	9.716	0.000	دال (موافق بشدة)
11	لدى مؤسستكم نظام لمقارنة أدائها المالي بالأداء المالي للمؤسسات المنافسة لها	3.4333	1.10166	4.817	0.000	دال (موافق بشدة)
البعد المالي		**3.6752**	**0.80097**	**10.324**	**0.000**	**دال (موافق بشدة)**

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (149) ومستوى الخطأ (0.05)، استنادا الى المتوسط الفرضي (03).

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج يتضح أن إجابات كل أفراد عينة الدراسة في اتجاه الموافقة بشدة على عبارات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن(BSC)، ويمكن إيعاز سبب ذلك إلى أن كل المؤسسات الجزائرية بصفة عامة ومن بينها مؤسسات العينة محل الدراسة تعتمد على الجانب المالي ومؤشراته في تقييم أدائها، وبالتالي فطبيعي جدا أن تولي أهمية متزايدة لمختلف جوانب الأداء المالي (من نظام تقييم، مؤشرات ومقاييس تقييم، سياسة تسعير المنتجات، تخفيض التكاليف، تعظيم الربحية...الخ).

وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لمدى توافر المقومات في البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) في مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج (3.6752)، وبانحراف معياري قدره (0.80097) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ (03)، وهذا يعني أن المديرين وافقوا بشدة على أن مؤسساتهم تتوافر على المقومات في البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن(BSC)، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدرة بـ(10.324) وهي دالة عند درجات الحرية (149) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000).

وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الفرعية الثانية بصورتها العدمية H_{b11} ونقبل الفرضية البديلة H_{b21} والتي تنص على أنه " تتوافر مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج على المقومات في البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن(BSC)" .

2.2. المحور الثاني: مدى توافر المقومات في بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) في مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج

للإجابة على فقرات هذا المحور، تمت صياغة الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الفرعية الثانية كما يلي:

- H_{b12}: لا تتوافر مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج على المقومات في بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن(BSC).
- H_{b22}: تتوافر مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج على المقومات في بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن(BSC).

جدول رقم (18.4): إجابات أفراد العينة حول الأسئلة المتعلقة بمدى توافر المقومات في بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن(BSC)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري δ	قيمة t	مستوى الدلالة Sig	القرار
01	لدى مؤسستكم استراتيجية واضحة تضع احتياجات الزبائن كأولوية	3.8533	0.60631	17.237	0.000	دال (موافق بشدة)
02	تقوم مؤسستكم بدراسة سلوك المستهلك قبل تصميم بعض منتوجاتها	3.4933	0.96757	6.245	0.000	دال (موافق بشدة)
03	تمتلك مؤسستكم قاعدة بيانات لزبائنها	4.0000	0.56758	21.578	0.000	دال (موافق بشدة)
04	توفر مؤسستكم قنوات اتصال مع زبائنها	3.9867	0.50483	23.937	0.000	دال (موافق بشدة)
05	تمتلك مؤسستكم منتجات تختلف عن منتجات المؤسسات المنافسة الأخرى	3.8200	0.75146	13.364	0.000	دال (موافق بشدة)
06	تمتلك مؤسستكم مصلحة خاصة بخدمات ما بعد البيع	4.1267	0.46770	29.503	0.000	دال (موافق بشدة)
07	لدى مؤسستكم سياسة توزيع تضمن تسليم منتجاتها في الوقت المحدد	3.9667	0.58409	20.269	0.000	دال (موافق بشدة)
08	تتوافر لدى مؤسستكم آلية محددة للتعامل مع شكاوى الزبائن	3.7067	0.82370	10.507	0.000	دال (موافق بشدة)
09	تسجل مؤسستكم زيادة في عدد الزبائن الجدد خلال كل سنة	3.7400	0.75467	12.009	0.000	دال (موافق بشدة)

10	تضع مؤسستكم نظام يضمن استجابة الزبائن لدفع مستحقاتهم اتجاه المؤسسة في الوقت المحدد	3.6600	0.75822	10.661	0.000	دال (موافق بشدة)
11	تتوافر مؤسستكم على جهة خاصة بقياس درجة رضا الزبائن عن المنتجات المقدمة	3.3200	1.12518	3.483	0.001	دال (موافق بشدة)
بعد العملاء		**3.7885**	**0.41633**	**23.195**	**0.000**	**دال (موافق بشدة)**

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (149) ومستوى الخطأ (0.05)، استنادا الى المتوسط الفرضي (03).

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج يتضح أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة هو الموافقة بشدة على توافر المقومات في بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) في مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج بمتوسط حسابي عام يقدر بـ (3.7885) وانحراف معياري قدره (0.41633) مما يدل على وجود تجانس في الإجابات، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدرة بـ(23.195) وهي دالة عند درجات الحرية (149) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000).

وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الفرعية الثانية بصورتها العدمية H_{b12} وقبول الفرضية البديلة H_{b22} والتي تنص على أنه "تتوافر مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج على المقومات في بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن(BSC)"

وعلى غرار البعد السابق (المالي) فإن هذه النتائج تكشف بوضوح عن أهمية بعد العملاء كذلك بالنسبة لمؤسسات عينة الدراسة، ذلك أنها تدرك جيدا أن الواقع اليوم يفرض عليها إشباع احتياجات العملاء والبحث في كيفية إرضائهم إذا ما أرادت ضمان استمراريتها، حيث أن العميل هو المصدر الحقيقي لخلق القيمة.

3.2. المحور الثالث: مدى توافر المقومات في بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) في مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج

للإجابة على فقرات هذا المحور، تمت صياغة الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الفرعية الثانية كما يلي:

- H_{b13}: لا تتوافر مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج على المقومات في بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن(BSC).
- H_{b23}: تتوافر مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج على المقومات في بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن(BSC).

جدول رقم (19.4): إجابات أفراد العينة حول الأسئلة المتعلقة بمدى توافر المقومات في بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن(BSC)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري δ	قيمة t	مستوى الدلالة Sig	القرار
01	يوجد لدى مؤسستكم نظام لإدارة الجودة	3.6200	1.04059	7.297	0.000	دال (موافق بشدة)
02	تتوافر مؤسستكم على التجهيزات ذات التكنولوجيا المتطورة	3.9933	0.68047	17.878	0.000	دال (موافق بشدة)
03	لدى مؤسستكم إجراءات خاصة للارتقاء بجودة المنتجات لتتناسب مع القيمة المدفوعة من طرف الزبائن	3.7067	0.77327	11.193	0.000	دال (موافق بشدة)
04	لدى مؤسستكم جهة مسؤولة عن الرقابة على المخزون	4.0333	0.59547	21.253	0.000	دال (موافق بشدة)
05	لدى مؤسستكم اجراءات خاصة لتخفيض عدد المنتجات المعيبة	3.7867	0.84811	11.360	0.000	دال (موافق بشدة)
06	تسجل مؤسستكم ارتفاع في كمية المنتجات الفعلية مقارنة بالمستهدفة	3.5667	0.95127	7.296	0.000	دال (موافق بشدة)
07	توجد لدى مؤسستكم منتجات مبتكرة جديدة خلال كل سنة	3.6067	0.94760	7.841	0.000	دال (موافق بشدة)
08	لدى مؤسستكم اجراءات عملياتية خاصة تحاول من خلالها تخفيض تكلفة منتجاتها باستمرار	3.6733	0.96584	8.538	0.000	دال (موافق بشدة)
09	لدى مؤسستكم اجراءات خاصة تعمل على تخفيض كمية الفضلات أثناء عمليات الانتاج	3.6200	0.95306	7.967	0.000	دال (موافق بشدة)
10	توجد في مؤسستكم عمليات للتحسين والتطوير تؤدي إلى تخفيض زمن الانتاج	3.4133	1.06932	4.734	0.000	دال (موافق بشدة)
11	لدى مؤسستكم منتجات تتميز بمستوى عالي من التقنية لمواكبة المعايير العالمية	3.9800	0.59607	20.136	0.000	دال (موافق بشدة)
	بعد العمليات الداخلية	**3.7272**	**0.57285**	**15.548**	**0.000**	**دال (موافق بشدة)**

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (149) ومستوى الخطأ (0.05)، استنادا الى المتوسط الفرضي (03).

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال النتائج أن إجابات كل أفراد عينة الدراسة في اتجاه "موافق بشدة"، وقد جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الأولى والتي ترى بأنه "لدى مؤسستكم جهة مسؤولة عن الرقابة على المخزون" بمتوسط حسابي قدره (4.0333)، أما أدنى متوسط فهو للعبارة رقم (10) والتي مفادها "توجد في مؤسستكم عمليات للتحسين والتطوير تؤدي إلى تخفيض زمن الانتاج" بمتوسط حسابي قدره (3.4133).

أما قيمة المتوسط الحسابي العام لمدى توافر المقومات في بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) في مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج فقد قدرت بـ(3.7272)، وبانحراف معياري قدره (0.57285) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ (03)، وهذا يعني أن المديرين وافقوا بشدة على أن مؤسساتهم تتوافر على المقومات في بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن(BSC)، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدرة بـ(15.548) وهي دالة عند درجات الحرية (149) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000).

وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الفرعية الثانية بصورتها العدمية H_{b13} وقبول الفرضية البديلة H_{b23} والتي تنص على أنه "تتوافر مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج على المقومات في بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن(BSC)" .

4.2. المحور الرابع: مدى توافر المقومات في بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) في مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج

للإجابة على فقرات هذا المحور، تمت صياغة الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الفرعية الثانية كما يلي:

- H_{b14}: لا تتوافر مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج على المقومات في بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن(BSC).
- H_{b24}: تتوافر مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج على المقومات في بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن(BSC).

جدول رقم (20.4): يوضح إجابات أفراد العينة حول الأسئلة المتعلقة بمدى توافر المقومات في بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن(BSC)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري δ	قيمة t	مستوى الدلالة Sig	القرار
01	تتوافر مؤسستكم على مصلحة للبحث والتطوير	3.1200	1.10472	1.330	0.185	غير دال (محايد)
02	تتوافر مؤسستكم على جهة خاصة بإجراء الدراسات التسويقية	3.4867	1.08521	5.492	0.000	دال (موافق بشدة)
03	تنظم مؤسستكم دورات تدريبية لتنمية الموظفين مهنيا كل حسب تخصصه	3.3000	1.22474	3.000	0.003	دال (موافق بشدة)
04	تنظم مؤسستكم دورات تأهيل للموظفين والعاملين الجدد	3.3867	1.18597	3.993	0.000	دال (موافق بشدة)
05	يوجد في مؤسستكم فرق عمل تقدم اقتراحات للتطوير بشكل دائم	3.5667	1.03895	6.680	0.000	دال (موافق بشدة)

06	هناك تنفيذ لبعض الاقتراحات المبدعة من قبل العاملين والموظفين في مؤسستكم	3.5800	1.26528	5.614	0.000	دال (موافق بشدة)
07	توجد لدى مؤسستكم جهة خاصة بتقييم أداء الموظفين من أجل ترقيتهم	3.4200	1.06355	4.837	0.000	دال (موافق بشدة)
08	تتوافر مؤسستكم على نظام فعال للمكافآت والحوافز	3.3400	1.08578	3.835	0.000	دال (موافق بشدة)
09	توجد في مؤسستكم جهة خاصة بقياس درجة رضا العاملين والموظفين لديها	3.0400	1.16941	0.419	0.676	غير دال (محايد)
10	هناك إعلام للموظفين في مؤسستكم بالتغييرات التي تطرأ على سياستها	3.6267	0.89403	8.585	0.000	دال (موافق بشدة)
11	يوجد تمسك كبير للموظفين في مؤسستكم بوظائفهم	3.8600	0.71447	14.742	0.000	دال (موافق بشدة)
	بعد التعلم والنمو	**3.4297**	**0.84862**	**6.201**	**0.000**	**دال (موافق بشدة)**

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (149) ومستوى الخطأ (0.05)، استنادا الى المتوسط الفرضي (03).

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج يتضح أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة هو الموافقة بشدة على توافر المعلومات في بعد التعلم والنمو لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) في مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج، ولكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في مستوى توافر هذه المقومات من عبارة لأخرى، موزعة على مستويين، كما يلي:

- المستوى الأول، متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "t" لتلك العبارات موجبة ودالة عند درجات الحرية (149) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة أقل أو يساوي (0.01)، وهي تمثل العبارات التي وافق بشدة الإطارات المسيرة عليها، وهي كل العبارات باستثناء العبارتين رقمي (01) و(09)؛
- المستوى الثاني، متوسطاتها الحسابية قريبة جدا من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "t" لتلك العبارات غير دالة عند درجات الحرية (149) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة تفوق (0.05)، وهي تمثل العبارات التي حايد عنها الإطارات المسيرة متمثلة في العبارتين رقمي (01) و(09) التي تنصان على "تتوافر مؤسستكم على مصلحة للبحث والتطوير" و"توجد في مؤسستكم جهة خاصة بقياس درجة رضا العاملين والموظفين لديها" على الترتيب.

وبصفة عامة نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لمدى توافر المقومات في بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) في مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج يقدر بـ (3.4297) بانحراف معياري قدره (0.84862)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ(03)، وهذا يعني أن المديرين وافقوا

بشدة على أن مؤسساتهم تتوافر على المقومات في بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن(BSC)، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدرة بـ(6.201) وهي دالة عند درجات الحرية (149) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000).

وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الفرعية الثانية بصورتها العدمية H_{b14} وقبول الفرضية البديلة H_{b24}والتي تنص على أنه "تتوافر مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج على المقومات في بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن(BSC)".

5.2. المحور الخامس: مدى توافر المقومات في البعد البيئي والاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) في مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج

للإجابة على فقرات هذا المحور، تمت صياغة الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الفرعية الثانية كما يلي:

- H_{b15}: لا تتوافر مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج على المقومات في البعد البيئي والاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن(BSC).
- H_{b25}: تتوافر مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج على المقومات في البعد البيئي والاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن(BSC).

جدول رقم (21.4): يوضح إجابات أفراد العينة حول الأسئلة المتعلقة بمدى توافر المقومات في البعد البيئي والاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن(BSC)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري δ	قيمة t	مستوى الدلالة Sig	القرار
01	تتوافر مؤسستكم على نظام للمسؤولية الاجتماعية	3.3800	0.89495	5.200	0.000	دال (موافق بشدة)
02	لدى مؤسستكم إجراءات تتضمن تطبيق أخلاقيات العمل والمهنة والالتزام بها من طرف كل الموظفين	3.8200	0.76912	13.058	0.000	دال (موافق بشدة)
03	تعطي مؤسستكم الأولوية في التوظيف لسكان منطقة تواجدها	3.3933	0.96166	5.009	0.000	دال (موافق بشدة)
04	تقوم مؤسستكم بتقديم خدمات اجتماعية ونشاطات خيرية مختلفة	3.6067	0.91150	8.152	0.000	دال (موافق بشدة)
05	تعتمد مؤسستكم على نظام لإدارة الصحة والسلامة المهنية.	3.8200	0.64579	15.551	0.000	دال (موافق بشدة)
06	تعتمد مؤسستكم على مواصفات الايزو 26000	3.2733	1.09848	3.048	0.003	دال (موافق بشدة)
07	تقوم مؤسستكم بقياس تأثيراتها البيئية والتقرير عن الأداء البيئي	3.1933	1.13337	2.089	0.038	دال (موافق)

	للجهات المهتمة					
08	تتوافر لدى مؤسستكم اجراءات تؤدي إلى تقليص الانبعاثات الناجمة عن العملية الانتاجية	3.3333	1.12725	3.622	0.000	دال (موافق بشدة)
09	تقوم مؤسستكم بالاقتصاد في استخداماتها للموارد المحدودة	3.7133	.78009	11.199	0.000	دال (موافق بشدة)
10	تقوم مؤسستكم بإعادة تدوير الفضلات والمهملات	3.3333	1.07857	3.785	0.000	دال (موافق بشدة)
11	تعتمد مؤسستكم على نظام للإدارة البيئية	3.1800	1.18758	1.856	0.065	غير دال (محايد)
	البعد البيئي والاجتماعي	**3.4587**	**0.65266**	**8.608**	**0.000**	**دال (موافق بشدة)**

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (149) ومستوى الخطأ (0.05)، استنادا الى المتوسط الفرضي (03).

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

تشير النتائج إلى أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة هو الموافقة بشدة على توافر المعلومات في البعد البيئي والاجتماعي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) في مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج، ولكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في مستوى توافر هذه المقومات من عبارة لأخرى، موزعة على ثلاث مستويات، هي:

- المستوى الأول، متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "t" لتلك العبارات موجبة ودالة عند درجات الحرية (149) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة أقل أو يساوي (0.01)، وهي تمثل العبارات التي وافق بشدة الإطارات المسيرة عليها، وهي كل العبارات باستثناء العبارتين رقمي (06) و(11)؛
- المستوى الثاني، متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "t" لتلك العبارات موجبة ودالة عند درجات الحرية (149) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة تتراوح ما بين (0.02) و(0.05) وهي تمثل العبارات التي وافق عليها الإطارات المسيرة وهي العبارة رقم (06) التي تنص على "تقوم مؤسستكم بقياس تأثيراتها البيئية والتقرير عن الأداء البيئي للجهات المهتمة"؛
- المستوى الثالث، متوسطاتها الحسابية قريبة جدا من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "t" لتلك العبارات غير دالة عند درجات الحرية (149) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة تفوق (0.05) وهي تمثل العبارات التي حايد عنها الإطارات المسيرة وهي ممثلة في العبارة رقم (11) التي تنص على "تعتمد مؤسستكم على نظام للإدارة البيئية".

وبصورة عامة فإن نتائج التحليل الإحصائي تشير إلى أن قيمة المتوسط الحسابي لمدى توافر المقومات في البعد البيئي والاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) في مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف

وبرج بوعريريج تقدر بـ (3.4587) بانحراف معياري قدره (0.65266)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ(03)، وهذا يعني أن المديرين وافقوا بشدة على أن مؤسساتهم تتوافر على المقومات في البعد البيئي والاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن(BSC)، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدرة بـ(8.608) وهي دالة عند درجات الحرية (149) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000).

وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الفرعية الثانية بصورتها العدمية H_{b15} وقبول الفرضية البديلة H_{b25}والتي تنص على أنه "تتوافر مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج على المقومات في البعد البيئي والاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن(BSC)" .

من خلال ما تقدم، ومع رفض كل الفرضيات الفرعية العدمية الخمس للفرضية الفرعية الثانية وقبول كل الفرضيات الفرعية البديلة، فإنه:

يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية في صورتها العدمية H_{b1} وقبول الفرضية البديلة H_{b2} والتي تنص على أنه "تتوافر مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج على المقومات الفنية اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC)".

3. اختبار الفرضية الأولى

لاختبار الفرضية الأولى للبحث، فإنه تم صياغتها كالتالي:

- H_0: لا تتوافر لدى مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج المقومات الأساسية بنوعيها (التنظيمية–الاستراتيجية والفنية) اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC).
- H_1: تتوافر لدى مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج المقومات الأساسية بنوعيها (التنظيمية–الاستراتيجية والفنية) اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC).

تم اختبار هذه الفرضية من خلال جميع فقرات الاستبيان رقم (01) كما سبق، ويمكن تأكيد ذلك من خلال الموضحة بالجدول الموالي:

جدول رقم (22.4): إجابات أفراد العينة حول الأسئلة المتعلقة بمدى توافر المقومات التنظيمية والاستراتيجية والفنية مجتمعة لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) في مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج

المقومات	المتوسط الحسابي $\overline{X}$	الانحراف المعياري δ	قيمة t	مستوى الدلالةSig	القرار
المقومات التنظيمية والاستراتيجية	3.4173	0.80643	6.338	0.000	دال (موافق بشدة)
المقومات الفنية	3.6240	.0 60923	12.618	0.000	دال (موافق بشدة)
المقومات (التنظيمية –الاستراتيجية والفنية)	**3.5276**	**0.67800**	**9.530**	**0.000**	**دال (موافق بشدة)**

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (149) ومستوى الخطأ (0.05)، استناد إلى المتوسط الفرضي (03).

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن قيمة المتوسط الحسابي لمدى توافر المقومات التنظيمية والاستراتيجية والفنية مجتمعة لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) في مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج تقدر بـ (3.5276) بانحراف معياري قدره (0.67800)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ(03)، وهذا يعني أن المديرين وافقوا بشدة على أن مؤسساتهم تتوافر على كل المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC)، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدرة بـ(9.530) وهي دالة عند درجات الحرية (149) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000).

وبالتالي يتم رفض الفرضية الأولى في صورتها العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أنه "تتوافر مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج على المقومات (التنظيمية–الاستراتيجية والفنية) اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC)".

المطلب الثالث: دراسة الفروق الإحصائية بين مؤسسات عينة الدراسة في مدى توافر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) والثانية

لاحظت الباحثة عند استرجاعها للاستبيانات الموزعة وتفريغ بياناتها في برنامج SPSS أن هناك فروقا واضحة في اجابات المبحوثين حسب المؤسسات نحو عبارات الاستبيان، بمعنى أن هناك بعض المؤسسات كانت اجابات الأفراد بها في اتجاه الموافقة تقريبا على معظم عبارات الاستبيان، في حين أن اجابات الأفراد في مؤسسات أخرى

كانت في اتجاه غير الموافقة أو الحياد في كثير من عبارات الاستبيان، فهل هناك فروقا ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين (المؤسسات) نحو عبارات الاستبيان فعلا؟

للإجابة على هذا السؤال يجب اختبار الفرضية الثانية والتي مفادها:

الفرضية الثانية: هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد عينة الدراسة في مدى توافر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) حسب المؤسسة.

ولاختبار هذه الفرضية تمت صياغتها على النحو التالي:

- **H_0:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد عينة الدراسة في مدى توافر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) حسب المؤسسة.
- **H_1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات أفراد عينة الدراسة في مدى توافر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) حسب المؤسسة.

وفيما يلي نتائج اختبار تحليل التباين « F » لتحديد مدى وجود فروق في اجابات المبحوثين (المؤسسات) نحو عبارات الاستبيان، وقد كانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (23.4): نتائج اختبار تحليل التباين « F » لمؤسسات عينة الدراسة

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المجموعات	قيمة « F »	مستوى الدلالة	القرار
بين المجموعات	59.338	17	3.490	46.966	0.000	دال (توجد فروق)
داخل المجموعات	9.884	132	0.074			
المجموع	69.223	150	/			

يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (17) ومستوى الخطأ (0.05) **المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

تشير النتائج إلى أن قيمة « F » تقدر بـ (46.966)، وهي دالة عند درجات الحرية بين المجموعات (17) وداخل المجموعات (132) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المؤسسات الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج في مدى توافر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC).

ومن أجل معرفة مصدر هذه الفروق تم اعتماد اختبار «Bonferroni» (أنظر الملحق رقم 04)، أما عن النتائج فيمكن تلخيصها في الجدول التالي*:

* بدلا من اعتماد أسماء المؤسسات، اعتمدت الباحثة على أرقام تمثل مؤسسات العينة، وهي نفس أرقام المؤسسات المعتمدة في الصفحة 230.

الجدول رقم (24.4): ملخص لنتائج اختبار Bonferroni لمعرفة مصدر الفروق بين مؤسسات العينة

المؤسسة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1			+	+	+	+	+	+	+	+	+		+		+	+	+	+
2			+	+	+	+		+	+	+	+				+	+	+	+
3	–	–		+								–	–	–				
4	–	–	–			–	–	–		–		–	–	–				
5	–	–					–					–	–	–				
6	–	–		+								–	–	–				
7	–			+	+				+			–		–		+		+
8	–	–		+								–	–	–				
9	–	–					–					–	–	–				
10	–	–		+								–	–	–				
11	–	–										–	–	–				
12			+	+	+	+	+	+	+	+	+				+	+	+	+
13	–		+	+	+	+		+	+	+	+				+	+	+	+
14			+	+	+	+	+	+	+	+	+				+	+	+	+
15	–	–										–	–	–				
16	–	–					–					–	–	–				
17	–	–										–	–	–				
18	–	–					–					–	–	–				

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

تأكّد نتائج الجدول مرة أخرى بأن هناك فروقا بين المؤسسات الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج في مدى توافر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) حسب المؤسسة، حيث يتضح أن مؤسسة:

- Condor تتوافر على مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) أفضل من كل المؤسسات تقريبا، باستثناء مؤسسة Géant، Enie، Brandt التي تتماثل معها في توافر هذه المقومات؛
- Géant تتوافر على مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) أفضل من كل المؤسسات تقريبا، باستثناء مؤسسات: Condor، Upac، Enie ،Iris Sat، Brandt التي تتماثل معها في توافر هذه المقومات؛
- Midea تتماثل مع أغلبية مؤسسات العينة باستثناء أنها أفضل من مؤسسة Brand Arina، وأسوء من مؤسسات: Condor، Géant ، Enie ،Iris Sat، Brandt؛
- Brand Arina أسوء من مؤسسات: Condor،Géant، Midea، Maxtor، Upac، Cobra، Kridor Enie، Sat Iris، Brandt، ومتماثلة مع باقي المؤسسات؛

- Sentrax متماثلة مع معظم المؤسسات، باستثناء أنها أسوء من مؤسسات: Condor،Géant، Enie، Brandt ،Iris Sat؛
- Maxtor متماثلة مع معظم المؤسسات باستثناء أنها أفضل من مؤسسة Brand Arina وأسوء من مؤسسات: Condor،Géant، Enie ،Iris Sat ،Brandt؛
- Upac أفضل من مؤسسات: Brand Arina، Sentrax، Pacific، Vegoss، zibeda وأسوء من مؤسسات Condor، Enie ، Brandt، في حين أنها متماثلة مع باقي المؤسسات؛
- Cobra متماثلة مع معظم المؤسسات، باستثناء أنها أفضل من مؤسسة Brand Arina وأسوء من مؤسسات: Condor،Géant، Enie ،Iris Sat ،Brandt؛
- Pacific أسوء من مؤسسات: Condor، Géant، Upac، Enie ،Iris Sat، Brandt، أما بالنسبة لباقي مؤسسات العينة فهي متماثلة معها؛
- Kridor أفضل من مؤسسة Brand Arina، وأسوء من مؤسسات: Condor، Géant، Enie، Iris Sat، Brandt، ومتماثلة مع باقي المؤسسات؛
- Laalaouna أسوء من مؤسسات: Condor، Géant، Enie، Iris Sat، Brandt، ومتماثلة مع باقي المؤسسات؛
- Enie متماثلة مع مؤسسات: Condor، Géant،Iris Sat، Brandt، وأفضل من باقي مؤسسات العينة؛
- Iris Sat أسوء من مؤسسة Condor، ومتماثلة مع مؤسسات: Géant، Enie، Brandt، وأفضل من باقي المؤسسات؛
- Brandt متماثلة مع مؤسسات: Condor، Géant، Enie، Iris Sat، وأفضل من باقي المؤسسات؛
- Atlas أسوء من مؤسسات Condor،Géant، Enie، Iris Sat، Brandt، أما مع باقي المؤسسات فهي متماثلة؛
- Vegoss أسوء من مؤسسات Condor، Géant، Upac، Enie، Iris Sat، Brandt، أما مع باقي المؤسسات فهي متماثلة؛
- Harcef أسوء من مؤسسات Condor، Géant، Enie، Iris Sat، Brandt، أما مع باقي المؤسسات فهي متماثلة؛
- Zibeda أسوء من مؤسسات Condor، Géant، Upac، Enie، Iris Sat، Brandt، أما مع باقي المؤسسات فهي متماثلة.

على أساس ما سبق، فإنه:

يتم رفض الفرضية الثانية في صورتها العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات أفراد عينة الدراسة في مدى توافر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) حسب المؤسسة".

وبناء على ما تقدم، سنقوم بترتيب مؤسسات عينة الدراسة حسب توافرها على مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC)، إذ قد تكون بعض المؤسسات لا تتوافر بها أصلا هذه المقومات وبالتالي سيكون من الخطأ اعتمادها في المرحلة الثانية من الدراسة، وذلك ما سنبينه في الجدول التالي:

الجدول رقم (25.4): ترتيب مؤسسات عينة الدراسة حسب توافرها على مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC)

المتغيرات	Condor	Géant	Midea	Brand Arina	Sentrax	Maxtor	Upac	Cobra	Pacific
المقومات التنظيمية	4.06	3.94	2.63	2.19	2.32	2.75	3.41	2.58	1.94
البعد المالي	4.23	3.9	3.24	1.39	2.57	3.55	3.7	3.75	3.57
بعد العملاء	4.02	3.96	3.7	3.05	3.12	3.48	3.66	3.82	3.77
بعد العمليات الداخلية	4.08	3.96	3.33	2.7	2.98	2.96	3.52	3.71	3.71
بعد التعلم والنمو	4.14	3.74	2.5	1.73	2.05	3.02	3	2.64	3.07
البعد البيئي والمجتمع	4.09	3.48	2.82	2.84	2.41	2.68	3.26	3.14	3.39
المقومات الفنية	4.11	3.81	3.24	2.34	2.63	3.14	3.43	3.41	3.5
المقومات	**4.13**	**3.87**	**2.93**	**2.26**	**2.47**	**2.94**	**3.42**	**2.99**	**2.71**
الترتيب	**1**	**4**	**10**	**18**	**16**	**9**	**6**	**7**	**13**
القرار	تتوافر	تتوافر	لا تتوافر	لا تتوافر	لا تتوافر	لا تتوافر	تتوافر	لا تتوافر	لا تتوافر

المتغيرات	Kridor	Laalaouna	Enie	Iris Sat	Brandt	Atlas	Vegoss	Harcef	Zibeda
المقومات التنظيمية	2.71	2.16	4.05	3.77	4.03	2.45	2.36	2.68	2.14
البعد المالي	3.05	3.79	4.16	3.72	4.22	3.18	2.05	3.55	3.09
بعد العملاء	3.82	3.61	4.21	3.84	3.96	3.09	3.14	3.39	3.48
بعد العمليات الداخلية	3.34	3.24	4.34	3.93	4.01	3	2.89	3	3.55

بعد التعلم والنمو	2.87	3.3	4.28	3.38	4.11	2.82	1.87	3.03	2.73
البعد البيئي والمجتمع	3.13	2.94	3.96	3.29	3.86	2.36	2.56	2.76	3.09
المقومات الفنية	3.24	3.59	4.19	3.64	4.03	2.89	2.51	3.14	3.19
المقومات	**2.98**	**2.88**	**4.12**	**3.7**	**4.03**	**2.67**	**2.43**	**2.91**	**2.66**
الترتيب	**8**	**12**	**2**	**5**	**3**	**14**	**17**	**11**	**15**
القرار	**لا تتوافر**	**لا تتوافر**	**تتوافر**	**تتوافر**	**تتوافر**	**لا تتوافر**	**لا تتوافر**	**لا تتوافر**	**لا تتوافر**

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (149) ومستوى الخطأ (0.05)، استنادا الى المتوسط الفرضي (03).

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

تشير النتائج إلى أن المؤسسات التي تتوافر بها مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) بنوعيها (التنظيمية–الاستراتيجية والفنية) هي ستة (06) مؤسسات من أصل ثمانية عشر (18) مؤسسة، وهي مؤسسة Condor في المرتبة الأولى، تليها مؤسسة Enie، ثم مؤسسة Brandt، ثم مؤسسة Géant، ثم مؤسسة Iris Sat، وأخيرا مؤسسة Upac، أما باقي مؤسسات عينة الدراسة فهي لا تتوافر على هذه المقومات، وبالتالي سيتم استبعادها في المرحلة القادمة من الدراسة.

المبحث الثالث: عرض مضمون الاستبيان رقم (02) وتحليل نتائجه

تم تصميم الاستبيان رقم (02) الخاص بـ "بناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) يمكن تطبيقه في مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية الجزائرية"، ويشتمل النموذج المقترح على صياغة لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن(BSC) على شكل أهداف استراتيجية رئيسية، ومقاييس أداء لتقييم مستوى الإنجاز لكل هدف، ومحركات أداء لإنجاز هذه الأهداف، وقد طرح الاستبيان أسئلة خاصة لمعرفة مدى أهمية كل من مقاييس الأداء المالية وغير المالية المستخدمة في تقييم الأداء الاستراتيجي من قبل مديري مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية بولايتي سطيف وبرج بوعريريج والتي أثبتت نتائج الاستبيان رقم (01) توافرها على مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) (المؤسسات الستة)، وبعد التوصل للنموذج النهائي والتأكد من صدقه، وبعد توزيعه على عينة الدراسة المستهدفة واسترجاع الاجابات من المبحوثين، أمكن تفريغ بيانات الاستبيان باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS19)، ومن ثم تحليل إجابات أفراد العينة باستخدام الأساليب المشار إليها سابقا، وللوقوف على النتائج المحققة ارتأينا تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- **المطلب الأول:** عرض النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) الخاص بالمؤسسات الالكترونية والكهرو منزلية الجزائرية لاعتماده في تقييم أدائها الاستراتيجي؛
- **المطلب الثاني:** عرض نتائج البيانات الوصفية العامة للاستبيان رقم (02)؛
- **المطلب الثالث:** عرض وتحليل نتائج الاستبيان رقم (02).

المطلب الأول: عرض النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) الخاص بالمؤسسات الالكترونية والكهرومنزلية الجزائرية لاعتماده في تقييم أدائها الاستراتيجي

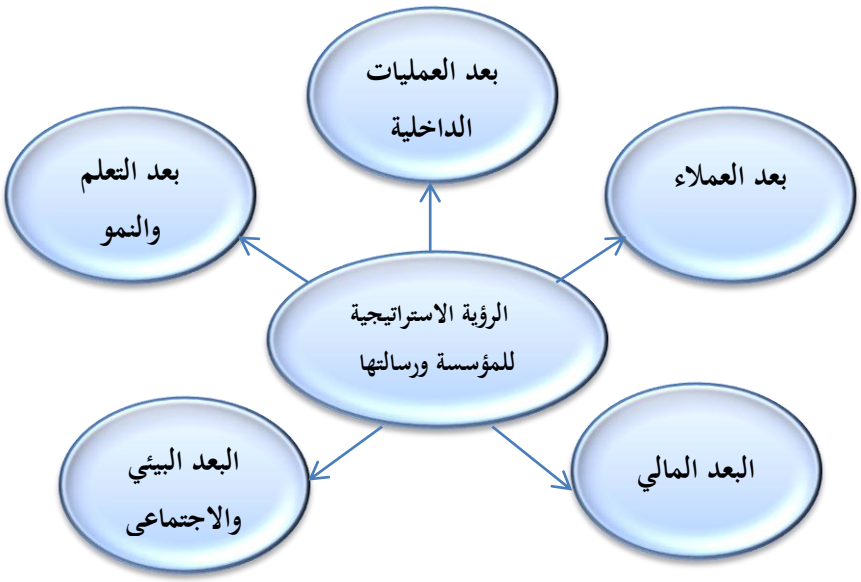
يشتمل الاستبيان رقم (02) على نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) والذي يمكن تطبيقه في مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية الجزائرية لتقييم أدائها الاستراتيجي، وقد اعتمدت الباحثة لبناء هذا النموذج على صياغة لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن(BSC) على شكل أهداف استراتيجية رئيسية، ومقاييس أداء لتقييم مستوى الإنجاز لكل هدف، ومحركات أداء لإنجاز هذه الأهداف، وقبل تحليل نتائج هذا الاستبيان، سنقوم فيما يلي بعرض النموذج المقترح.

1. النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) للمؤسسات الالكترونية والكهرومنزلية الجزائرية

من خلال الجانب النظري لموضوع البحث، اتضح للباحثة أنه يمكن تصميم نموذج موحد لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) يمكن اعتماده في مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية الجزائرية لتقييم الأداء الاستراتيجي لها، وذلك باعتبار أن هذه المؤسسات تنتمي إلى نفس القطاع الصناعي وتعمل في نفس الظروف وتحت نفس

الشروط، وهو ما يعني تقارب في الأهداف الاستراتيجية العامة، وكذلك في المقاييس المستخدمة لتقييم الأداء لدى هذه المؤسسات، وبمعنى آخر فرغم الخصوصية التي تتميز بها كل مؤسسة عن مؤسسة أخرى إلا أنه يمكننا تقديم نموذج عام وموحد للبطاقة يعتمد عليه في تقييم الأداء الاستراتيجي لها، وفيما يلي سنستعرض الأبعاد الاستراتيجية الرئيسية التي بني عليها هذا النموذج:

الشكل رقم(2.4): الأبعاد الاستراتيجية الرئيسية للنموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن(BSC)



المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن المجالات الاستراتيجية الرئيسية لمؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية الجزائرية المقترحة من طرف الباحثة تتمثل في خمس مجالات هي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو وأخيرا البعد البيئي والاجتماعي، مترجمة بذلك الرؤية الاستراتيجية لهذه المؤسسات ورسالاتها في شكل أهداف استراتيجية فرعية لكل بعد والتي تنبثق أصلا عن الأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وهذه الأخيرة هي تلك الأهداف التي تتعلق برؤيتها الاستراتيجية، فبعد تحديد الرؤية والرسالة يبدأ الفريق المسؤول عن وضع الخطة الاستراتيجية بصياغة الأهداف الاستراتيجية العامة والتي تمثل النتائج المطلوب تحقيقها في الأمد البعيد، في هذا السياق حددت الباحثة سبعة (07) أهداف استراتيجية عامة لمؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية الجزائرية، والتي تم اقتراحها بناء على اجابات بعض المديرين والتي تحصلت عليها من المقابلة في المرحلة الأولى من الدراسة الميدانية أي عند توزيعها للاستبيان رقم (01)، لذلك يجب علينا بادئ ذي بدء توضيح هذه الأهداف العامة، وهو ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(26.4): الأهداف الاستراتيجية العامة المقترحة لمؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية الجزائرية

الرقم	الهدف الاستراتيجي العام
01	ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة
02	رفع نسبة الادماج إلى أقصى مستوياتها
03	تصميم منتجات عالية الجودة وبمعايير عالمية وتركيبها كليا في الجزائر
04	السيطرة على سوق الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية في الجزائر
05	الوصول إلى الأسواق العالمية (التصدير)
06	تحقيق تموقع جيد في الأسواق الخارجية
07	تطوير الأداء المؤسسي والحصول على شهادات التميز

المصدر: من اعداد الباحثة

ولتحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية العامة طويلة الأمد، تم ترجمتها إلى أهداف استراتيجية فرعية خاصة بكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن(BSC)، لذلك فإن المحتويات التفصيلية للنموذج المقترح سواء تعلق الأمر بالأهداف الاستراتيجية لكل بعد، أو بالمقاييس المستخدمة لتقييم مدى تحقيق الأهداف ومحركات الأداء لتحقيق هذه الأهداف، يلخصها الجدول التالي:

الجدول رقم(27.4): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن الخاص بمؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية الجزائرية

الأبعاد	الأهداف الاستراتيجية	مقاييس الأداء اللاحقة	محركات الأداء (المؤشرات القائدة)
البعد المالي	تعظيم قيمة المؤسسة	القيمة الاقتصادية المضافة EVA	➢ الاستثمار في مشاريع استثمارية مربحة؛ ➢ تخفيض تكلفة رأس المال؛
		عائد التدفق النقدي على الاستثمار CFROI.	
	تعظيم ربحية المؤسسة	معدل نمو رقم الأعمال	➢ زيادة المبيعات من خلال ايجاد قنوات توزيع جديدة؛ ➢ تخفيض تكلفة المنتجات؛ ➢ الاستغلال الأمثل للأصول.
		معدل العائد على الاستثمار	
		معدل العائد على الأموال الخاصة	
		نسبة صافي الربح إلى المبيعات	
		معدل نمو صافي التدفق النقدي التشغيلي	
		سعر التكلفة	
		حجم رأس المال العامل	➢ تحديد الحجم الأمثل للمخزون؛ ➢ تحديد سياسة الائتمان المثلى لتحقيق رقم
		نسبة السيولة العامة	

	توفير السيولة	نسبة السيولة الجاهزة	الأعمال المستهدف؛
		نسبة رأس المال العامل إلى الديون قصيرة الأجل	➢ التسيير الأمثل للخزينة؛ ➢ إدارة الديون قصيرة الأجل.
بعد العملاء	زيادة الحصة السوقية للمؤسسة	نسبة مبيعات المؤسسة إلى المبيعات الكلية في السوق	➢ سعر منخفض؛ ➢ مستوى رفيع في فن التسويق.
	تحقيق رضا العملاء الحاليين	عدد مرات تكرار الشراء	➢ تخفيض وقت التسليم (زمن الانتظار+ زمن دورة الانتاج) ؛ ➢ تقديم منتجات ذات جودة عالية؛ ➢ تحسين الخدمات المقدمة للعميل؛ ➢ التعرف على الاحتياجات المستقبلية للعملاء ➢ سياسة ائتمانية ملائمة.
		نسبة العملاء الراضين عن مبيعات المؤسسة	
		معدل التسليم في الوقت المحدد	
		معدل الاحتفاظ بالعملاء	
		معدل المطالبة بالإصلاح خلال فترة الضمان	
		معدل شكاوى العملاء	
		معدل دوران العملاء	
	جلب عملاء جدد	عدد العملاء الجدد	➢ السمعة الجيدة. ➢ تحسين مظهر ونوعية المنتجات.
بعد العمليات الداخلية	تحسين العمليات التشغيلية	معدل زمن دورة الانتاج	➢ كفاءة الاتصالات الداخلية؛ ➢ فحص وتحديث خطة المؤسسة باستمرار؛ ➢ تخفيض زمن دورة الانتاج؛ ➢ احترام معايير الجودة؛ ➢ استخدام نظم التصنيع الحديثة؛ ➢ زيادة الانتاجية.
		معدل عيوب المنتوجات	
		معدل اصلاح المنتجات غير الجيدة	
		معدل انتاجية العامل الواحد	
		نسبة زمن تجهيز الآلات إلى اجمالي زمن العملية الانتاجية	
	خلق منتجات جديدة	عدد المنتجات الجديدة كل سنة	➢ الابداع التكنولوجي؛ ➢ اجراء تعديلات على منتجات قائمة.
		نسبة المبيعات الجديدة إلى اجمالي المبيعات	
	تخفيض التكاليف	معدل دوران المخزون	➢ التسيير الأمثل للمخزون؛ ➢ تحسين برامج الصيانة؛ ➢ تحديث التكنولوجيا المستخدمة.
		عدد مرات صيانة الآلات	
		نسبة تكلفة الفضلات إلى اجمالي التكاليف	
		تكلفة المواد إلى اجمالي التكاليف	
		تطور تكلفة منتجات المؤسسة مقارنة بتكلفة المنتجات المنافسة	
		معدل تطور الحوافز والمكافآت	➢ وضع نظام للحوافز والمكافآت؛

بعد التعلم والنمو	تحسين رضا العاملين	مؤشر الرضا الوظيفي	➢ توفير مناخ العمل المناسب؛ ➢ توفير معايير الوقاية والسلامة المهنية؛ ➢ الاهتمام باقتراحات وشكاوى العاملين؛
		معدل دوران العاملين (عدد التاركين للعمل على العدد الاجمالي)	
		معدل تكرار الحوادث	
		معدل الغياب	
		عدد شكاوى العاملين	
	تنمية قدرات ومهارات العنصر البشري	عدد الترقيات إلى المستوى الأعلى	➢ القيام بدورات تأهيل للعاملين والموظفين الجدد؛ ➢ القيام بدورات تدريبية للموظفين كل حسب تخصصه؛ ➢ اشراك العاملين في صنع القرار.
		معدل تكوين العاملين (مصاريف التكوين إلى اجمالي المصاريف)	
		معدل تطبيق اقتراحات العاملين	
	تطوير التكنولوجيا المستخدمة	نسبة تكلفة الأصول التكنولوجية الحديثة إلى مجموع الأصول غير الجارية	➢ القيام بدراسات وبحوث تسويقية؛ ➢ اقتناء التكنولوجيا الحديثة.
		معدل تكاليف البحث والتطوير الخاصة بالمنتجات الجديدة	
البعد البيئي والاجتماعي	الالتزام بالقوانين والأنظمة الحكومية	عدد القضايا المرفوعة ضد المؤسسة في المحاكم	➢ اهتمام المؤسسة بتطبيق القوانين والأنظمة الحكومية.
		عدد الانذارات الموجهة للمؤسسة من طرف الحكومة	
	المساهمة في بناء ودعم المجتمع المحلي	تكلفة الانفاق المباشر لخدمة المجتمع	➢ رعاية مختلف الأنشطة الثقافية والاجتماعية؛ ➢ تقديم المساعدات للمجتمع المحلي؛ ➢ توطين الوظائف؛
		عدد البحوث العلمية المساهم في انجازها	
		شهادة ISO 26000	
		معدل مساهمة المؤسسة في النشاطات الاجتماعية إلى الإيرادات	
		نسبة العمال المحليين إلى اجمالي العمال	
	تقليص الانبعاثات الناتجة عن النشاط الانتاجي	تكلفة تجهيزات حماية البيئة الطبيعية إلى مجموع الأصول	➢ الاستثمار في أصول صديقة للبيئة؛ ➢ اعادة تدوير المواد والمنتجات؛ ➢ تطوير عمليات صناعية أكثر كفاءة في استغلال الطاقة والموارد.
		مواصفة ISO 14001	
		نسبة المنتجات المعاد تصنيعها إلى إجمالي المنتجات	
	تحقيق التوازن بين مختلف الأطراف ذوي المصلحة	عدد التقارير السنوية المنشورة عن النشاط الانتاجي للمؤسسة	➢ إدارة العلاقات مع أصحاب المصالح واشباع رغباتهم

المصدر: من إعداد الباحثة

وكما أسلفنا الذكر، فإن هذه الأبعاد الرئيسية الخمس لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) المقترحة ليست سوى ترجمة لرؤية ورسالة المؤسسات الالكترونية والكهرو منزلية الجزائرية، وبالتالي فهي تمثل ترجمة للأهداف الاستراتيجية العامة لهذه الأخيرة.

2. تدفق محركات الأداء ومقاييسها والأهداف الاستراتيجية للأبعاد الرئيسية للنموذج المقترح

لاستكمال النموذج المقترح لتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الالكترونية والكهرو منزلية الجزائرية، سنقوم بتحويل الجدول الخاص بالنموذج المقترح إلى سلسلة مترابطة من الأهداف الاستراتيجية ومحركات الأداء ومقاييسها.

1.2. تدفق محركات الأداء ومقاييسها والأهداف الاستراتيجية للبعد المالي

يظهر الشكل التالي الأهداف الاستراتيجية للبعد المالي، ومحركات أدائها (المؤشرات القائدة) ومقاييسها (المقاييس اللاحقة): (أنظر الشكل رقم (3.4)).

إن البعد المالي هو المجال الرئيسي الذي اعتمدت عليه المؤسسات تاريخيا لتقييم نشاطاتها وتنفيذ استراتيجياتها، ويعتمد نجاح إدارة المؤسسة في تحقيق هذه الأهداف على الاختيار السليم لمحركات الأداء التي تلائم الهدف المراد تحقيقه، وقد تم تحديد ثلاثة أهداف استراتيجية لهذا البعد، هي:

- **تعظيم قيمة المؤسسة:** إن اقتراح هذا الهدف لم يكن اعتباطيا بل كان مقصودا، ذلك أن الهدف الرئيسي الحديث للإدارة المالية هو تعظيم قيمة المؤسسة (هدف طويل الأجل)، وتتمثل محركات أدائه المقترحة في: الاستثمار في مشاريع استثمارية مربحة وتخفيض تكلفة رأس المال؛
- **تعظيم ربحية المؤسسة:** أُعتبر هذا الهدف طيلة عدة سنوات مضت الهدف الرئيسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه وهو على عكس الهدف الأول هدف قصير الاجل، ومحركات أدائه المقترحة هي: زيادة المبيعات من خلال ايجاد قنوات توزيع جديدة، تخفيض تكلفة المنتجات والاستغلال الأمثل للأصول؛
- **توفير السيولة:** يجب على إدارة المؤسسة أن لا تغفل عن هدف توفير السيولة الكافية لضمان عدم التعرض للعسر المالي الذي قد يقود إلى الافلاس، أما عن محركات الأداء المقترحة فتتمثل في: تحديد الحجم الأمثل للمخزون، تحديد سياسة الائتمان المثلى لتحقيق رقم الأعمال المستهدف، التسيير الأمثل للخزينة وإدارة الديون قصيرة الأجل.

2.2. تدفق محركات الأداء ومقاييسها والأهداف الاستراتيجية لبعد العملاء

يظهر الشكل التالي الأهداف الاستراتيجية لبعد العملاء، ومحركات أدائها (المؤشرات القائدة) ومقاييسها (المقاييس اللاحقة): (أنظر الشكل رقم (4.4)).

إن بعد العملاء هو سبب تواجد المؤسسة أصلا، وهو المحرك الأساسي للأبعاد الأخرى خاصة منها البعد المالي، إذ لا يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذا الأخير إذا لم تستطع المؤسسة بيع منتجاتها للعملاء (علاقة السبب والأثر)، وقد تم تحديد ثلاثة أهداف استراتيجية لهذا البعد مع محركات لأدائها، هي:

- **زيادة الحصة السوقية للمؤسسة:** من المنطقي أن تسعى أي مؤسسة مهما كانت إلى تحقيق هذا الهدف الذي يمثل هدفا شرعيا لها لضمان بقائها واستمرارها، ومحركات أدائه المقترحة هي: السعر المنخفض والمستوى الرفيع في فن التسويق؛
- **تحقيق رضا العملاء:** طبعا عن المنتجات المقدمة لهم وهذا لا يتأتى إلا بتوفير مجموعة من العوامل الايجابية، سواء تعلقت بالمؤسسة ككل أو بالمنتجات المقدمة، لكن في المقابل فإن المكاسب المتأتية من وراء تحقيق هذا الهدف معتبرة جدا للمؤسسة، أما عن محركات أدائه المقترحة فهي: تخفيض وقت التسليم، تقديم منتجات ذات جودة عالية، تحسين الخدمات المقدمة للعميل، التعرف على الاحتياجات المستقبلية للعملاء وأخيرا سياسة ائتمانية ملائمة؛
- **جلب عملاء جدد:** إن المؤسسة مطالبة بجلب وكسب عملاء جدد للسيطرة على سوق الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية في الجزائر، ومحركات الأداء المقترحة لهذا الهدف هي: السمعة الجيدة وتحسين مظهر ونوعية المنتجات.

3.2. تدفق محركات الأداء ومقاييسها والأهداف الاستراتيجية لبعد العمليات الداخلية

يظهر الشكل التالي الأهداف الاستراتيجية لبعد العمليات الداخلية، ومحركات أدائها (المؤشرات القائدة) ومقاييسها (المقاييس اللاحقة): (أنظر الشكل رقم (5.4)).

إن بعد العمليات الداخلية يشمل النشاطات التي تصنع ميزة تنافسية للمؤسسة وتتفوق فيها، وذلك لتقديم منتجات تتماشى ورغبات العملاء، في هذا الصدد تم تحديد ثلاثة أهداف استراتيجية لهذا البعد مع محركات لأدائها، هي:

- **تحسين العمليات التشغيلية:** إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية العامة يتطلب التفوق في إنجاز العمليات التي تم التخطيط لها، ولتحقيق هذا الهدف فإن هناك محركات أداء مقترحة، هي: كفاءة

الاتصالات الداخلية، فحص وتحديث خطة المؤسسة باستمرار، تخفيض زمن دورة الانتاج، احترام معايير الجودة، استخدام نظم التصنيع الحديثة وزيادة الانتاجية؛

- **خلق منتجات جديدة:** وذلك لتلبية احتياجات العملاء المتزايدة، ومحركات الأداء المقترحة لهذا الهدف هي: الابداع التكنولوجي واجراء تعديلات على منتجات قائمة؛
- **تخفيض التكاليف:** إذ يجب على المؤسسة السعي إلى تخفيض تكلفة منتجاتها من خلال ما يلي: التسيير الأمثل للمخزون، تحسين برامج الصيانة وتحديث التكنولوجيا المستخدمة وذلك من أجل القدرة على المنافسة في السوق.

4.2. تدفق محركات الأداء ومقاييسها والأهداف الاستراتيجية لبعد التعلم والنمو

يظهر الشكل التالي الأهداف الاستراتيجية لبعد التعلم والنمو، ومحركات أدائها (المؤشرات القائدة) ومقاييسها (المقاييس اللاحقة): (أنظر الشكل رقم (6.4)).

إن بعد التعلم والنمو يمثل الركيزة الأساسية للتطور والتحسين المستمر لأداء المؤسسة، لأنه يمثل الامكانيات التكنولوجية والفكرية لهذه الأخيرة، وهو المسبب الأول والرئيسي لأداء الأبعاد الأخرى خاصة بعدي العمليات الداخلية والعملاء، في هذا المجال تم اقتراح ثلاثة أهداف استراتيجية لهذا البعد مع محركات لأدائها كما يلي:

- **تحسين رضا العاملين:** يتعين على المديرين في مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية أن يحسنوا طرق زيادة الرضا الوظيفي لموظفيهم وأن يتفننوا في تعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى الموظفين اتجاه العمل لزيادة انتاجيتهم، ومن بين الطرق لتحقيق ذلك نقترح: وضع نظام للحوافز والمكافآت، توفير مناخ العمل المناسب، توفير معايير الوقاية والسلامة المهنية والاهتمام باقتراحات وشكاوى العاملين.
- **تنمية قدرات ومهارات العنصر البشري:** يحتاج النهوض بأعباء الإدارة وتحقيق التقدم أن تكون القوة البشرية العاملة فيها على مستوى عال من الكفاءة وهو ما يقتضي اختيار أكفأ الأفراد لشغل الوظائف، ويجب استمرار الحفاظ على كفاءتهم والارتقاء بهم وتطويرها لتتوافق مع اتساع مجالات نشاط الإدارة وتطور أهدافها ووسائلها، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم اقتراح محركات الأداء التالية: القيام بدورات تأهيل للعاملين والموظفين الجدد، القيام بدورات تدريبية للموظفين كل حسب تخصصه وأخيرا اشراك العاملين في صنع القرار.
- **تطوير التكنولوجيا المستخدمة:** وذلك لتطوير المنتجات، ومحركات الاداء المقترحة لهذا الهدف هي: القيام بدراسات وبحوث تسويقية واقتناء التكنولوجيا الحديثة.

5.2. تدفق محركات الأداء ومقاييسها والأهداف الاستراتيجية للبعد البيئي والاجتماعي

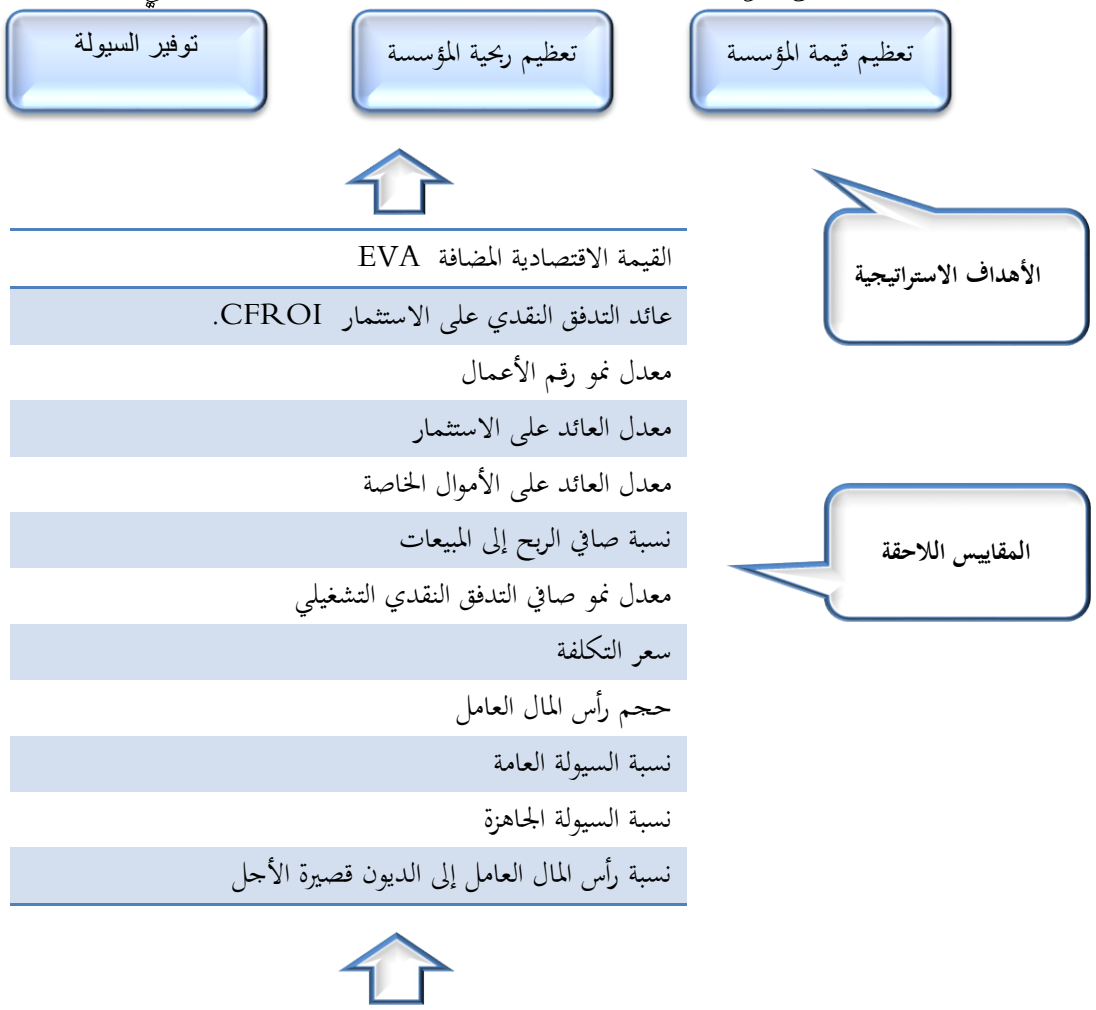
يظهر الشكل التالي الأهداف الاستراتيجية للبعد البيئي والاجتماعي، ومحركات أدائها (المؤشرات القائدة) ومقاييسها (المقاييس اللاحقة): (أنظر الشكل رقم (7.4)).

تم إدخال البعد البيئي والاجتماعي في النموذج المقترح للاهتمام ببعد التنمية المستدامة في مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية الجزائرية، وهو يتضمن تحمل هذه الأخيرة تبعات آثار نشاطاتها وقراراتها على البيئة والمجتمع وأصحاب المصالح، في هذا الصدد تم اقتراح أربعة أهداف استراتيجية لهذا البعد مع محركات لأدائها كما يلي:

- **الالتزام بالقوانين والأنظمة الحكومية:** إن هذا الهدف يمثل ركائز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، ومن منطلق أن المؤسسة مواطن صالح فإنه تم تحديد محرك أداء هذا الهدف في اهتمام المؤسسة بتطبيق القوانين والأنظمة الحكومية.
- **المساهمة في بناء ودعم المجتمع المحلي:** إن المؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تتواجد فيه لذا عليها أن تلعب دورا كبيرا في تحقيق أهدافه المختلفة، إذ أن ذلك سيؤدي إلى تحسين سمعتها كما أن أرباحها ستزداد على المدى الطويل، في هذا الصدد تم اقتراح محركات الأداء التالية: رعاية مختلف الأنشطة الثقافية والاجتماعية، تقديم المساعدات للمجتمع المحلي وأخيرا توطين الوظائف.
- **تقليص الانبعاثات الناتجة عن النشاط الانتاجي:** يجب على المؤسسات أن تبذل جهدا للحد من تأثيرها على البيئة من خلال اعتمادها على نهج شامل لهذه المشكلة، والنظر في الآثار المباشرة وغير المباشرة وأثر أنشطتها على الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والصحية والاقتصادية والبيئية، ومحركات الأداء لهذا الهدف هي: الاستثمار في أصول صديقة للبيئة، اعادة تدوير المواد والمنتجات وتطوير عمليات صناعية أكثر كفاءة في استغلال الطاقة والموارد.
- **تحقيق التوازن بين مختلف الأطراف ذوي المصلحة:** إن تحسين العلاقة بين المؤسسة وباقي أصحاب المصلحة المتعاونين معها يعتبر هدفا أساسيا في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وذلك لن يتأتى إلا من خلال خلق حوار مشترك بين الطرفين موضوعه أهمية تحقيق المنافع المتبادلة، أي من خلال ما يعرف بإدارة العلاقات مع أصحاب المصالح لإشباع رغباتهم.

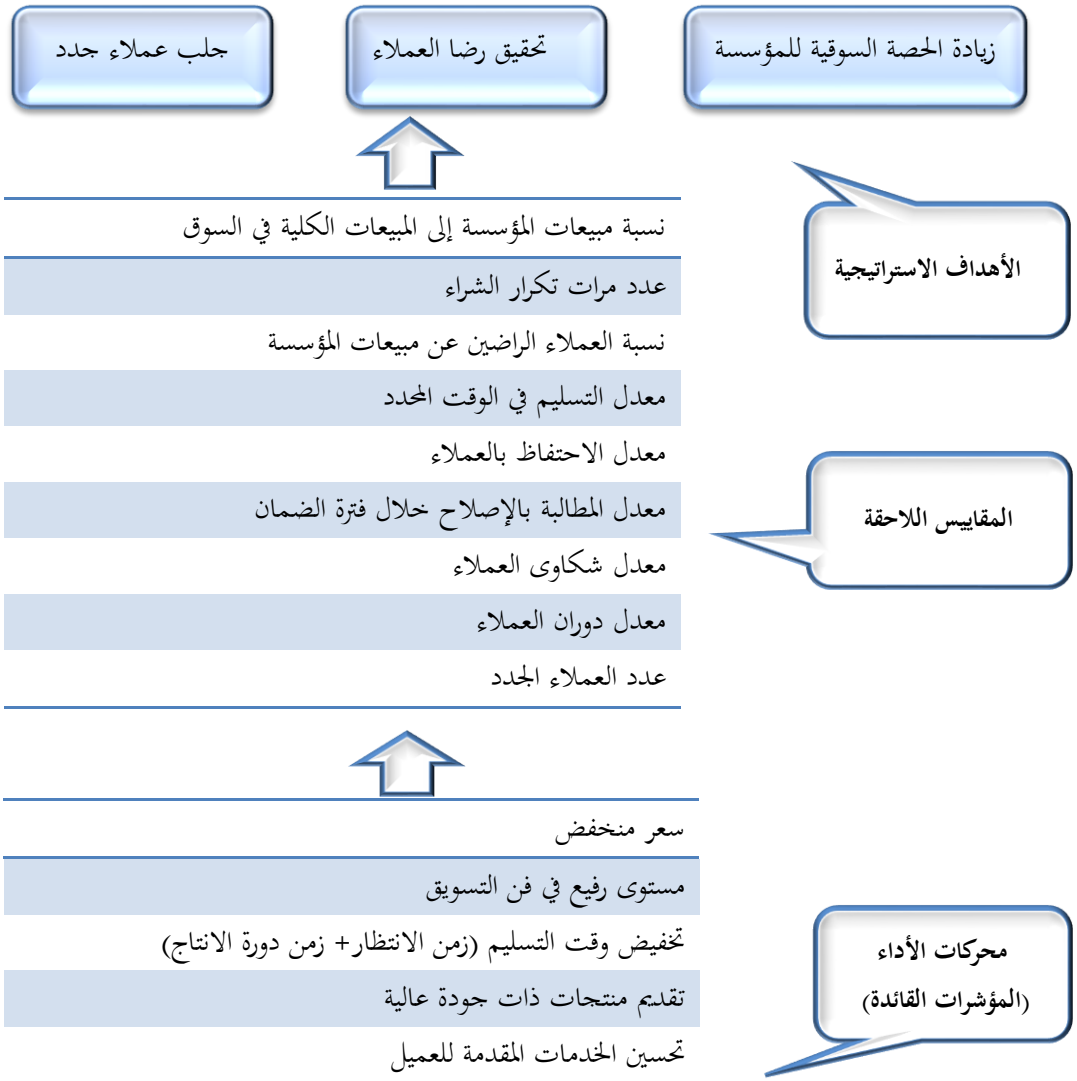
أخيرا وللوقوف على مدى تحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية لكل بعد فإنه لا بد من اعتماد مجموعة من المقاييس التي تلائم كل محرك وهدف استراتيجي.

الشكل رقم(3.4): تدفق محركات الأداء ومقاييسها والأهداف الاستراتيجية للبعد المالي



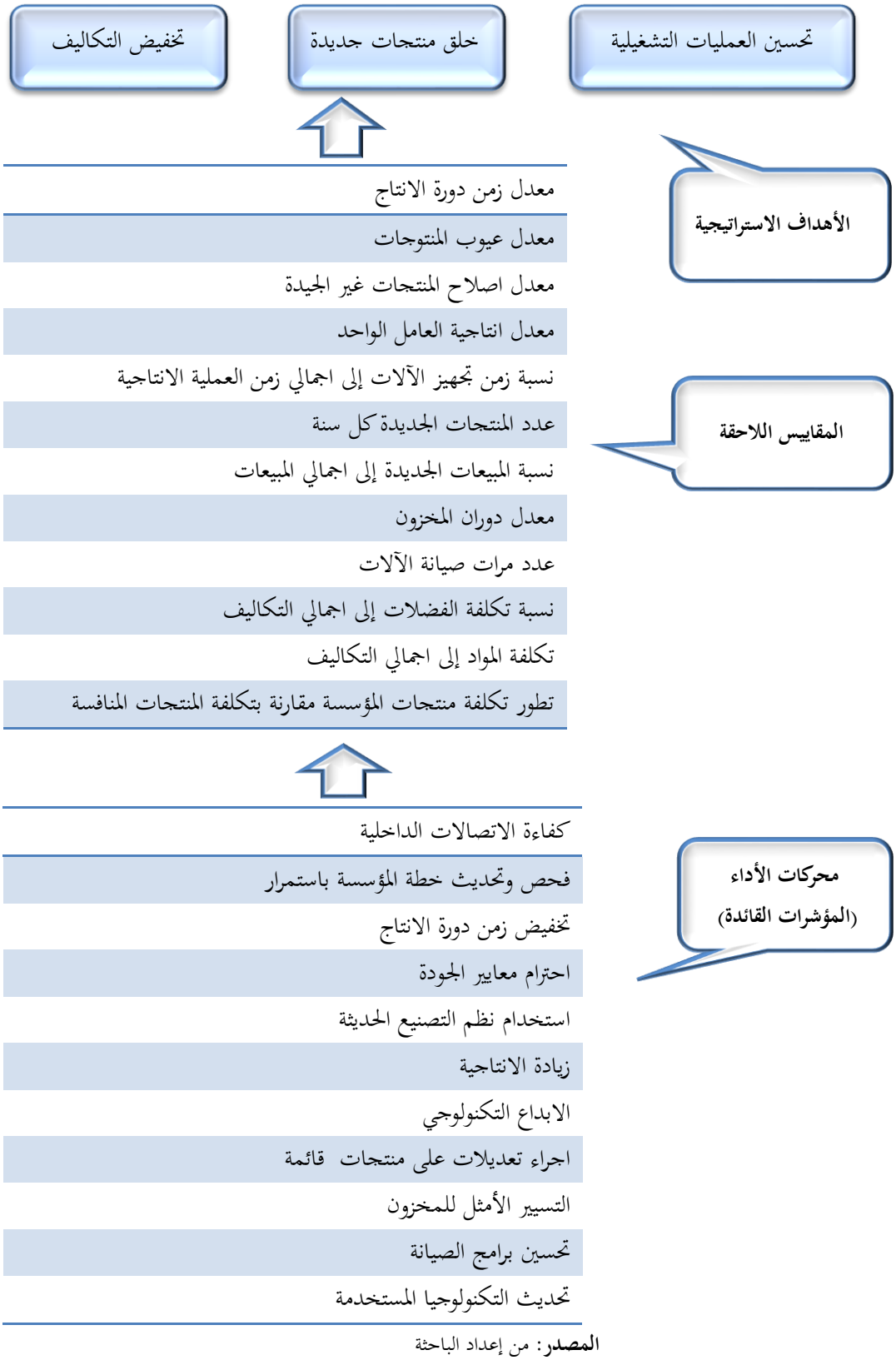
المصدر: من اعداد الباحثة

الشكل رقم(4.4): تدفق محركات الأداء ومقاييسها والأهداف الاستراتيجية لبعد العملاء



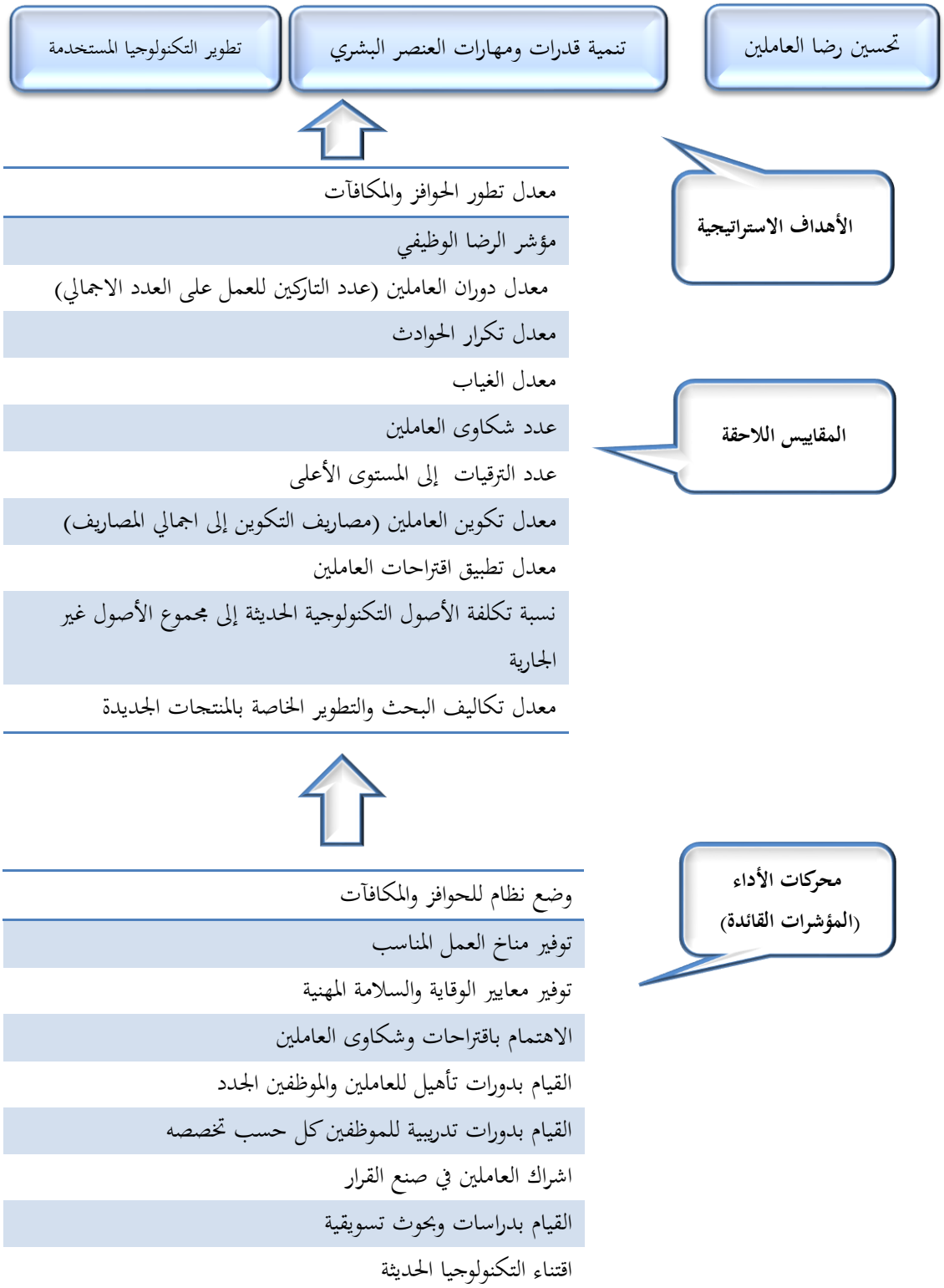
المصدر: من إعداد الباحثة

الشكل رقم (5.4): تدفق محركات الأداء ومقاييسها والأهداف الاستراتيجية لبعد العمليات الداخلية



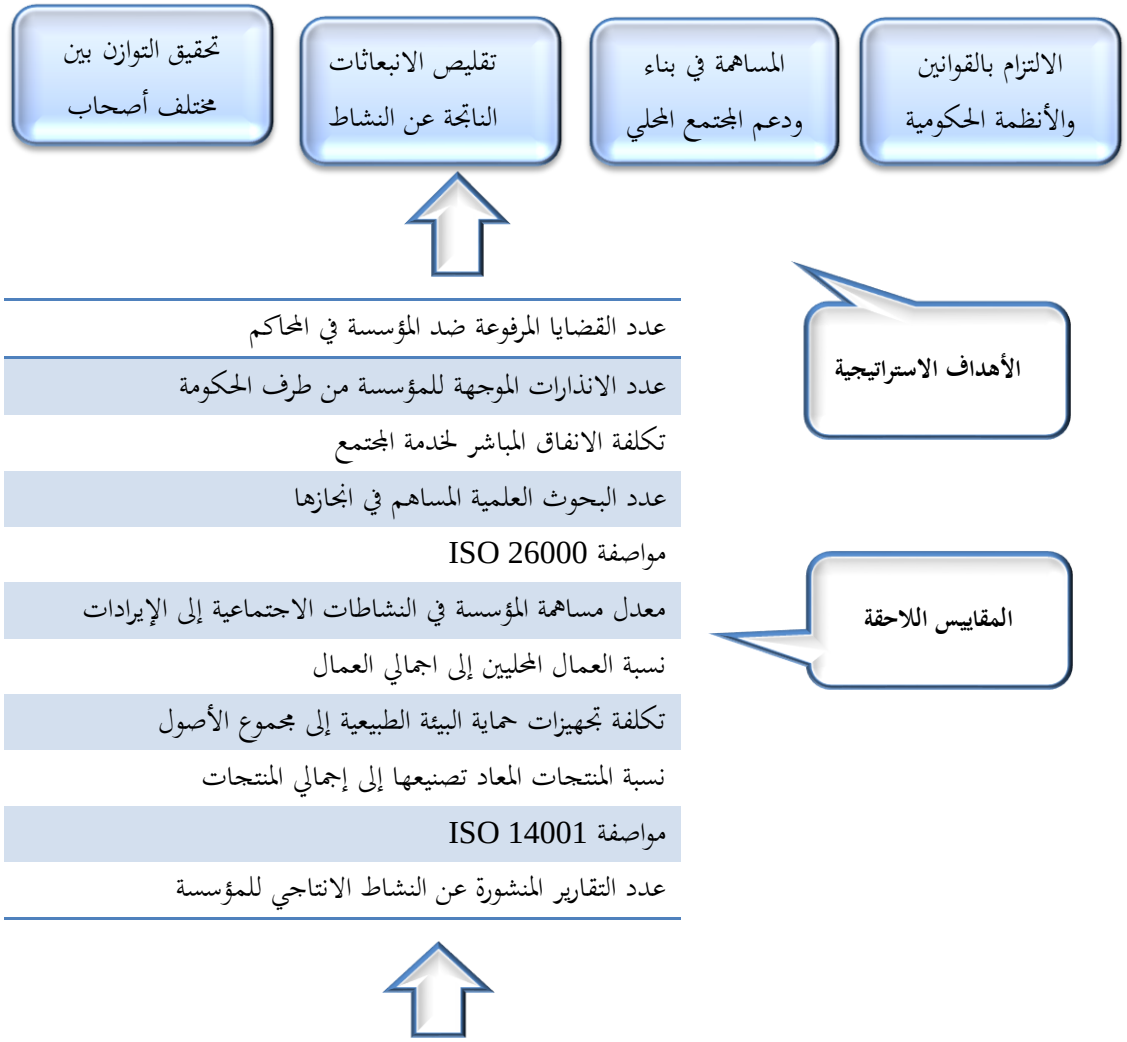
المصدر: من إعداد الباحثة

الشكل رقم (6.4): تدفق محركات الأداء ومقاييسها والأهداف الاستراتيجية لبعد التعلم والنمو



المصدر: من إعداد الباحثة

الشكل رقم(7.4): تدفق محركات الأداء ومقاييسها والأهداف الاستراتيجية للبعد البيئي والاجتماعي



المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الثاني: عرض نتائج البيانات الوصفية العامة للاستبيان رقم (02)

على الرغم من أن الاستبيان رقم (02) من الدراسة الميدانية وجّه لست (06) مؤسسات تنتمي إلى عينة دراسة الاستبيان رقم (01)، إلا أنه يجب علينا الوقوف على الخصائص الوصفية العامة لمؤسسات وأفراد العينة مرة ثانية باعتبار أن هذه الأخيرة تمثل جزءا فقط من عينة الاستبيان رقم (01) من جهة، وأن أفراد العينة قد لا يكونون هم أنفسهم من قام بالإجابة على الاستبيان الأول من جهة ثانية، وحتى وإن كانوا نفس الأفراد في المؤسسات إلا أننا لم نتعرف سابقا على البيانات الوصفية العامة لأفراد العينة في هذه المؤسسات بالتحديد من جهة ثالثة.

وعلى هذا الأساس سيتم في الجداول التالية وصف عينة الدراسة للاستبيان رقم (02) من خلال توضيح مختلف المعلومات سواء تلك المتعلقة بالمؤسسة أو تلك المتعلقة بالمستجوبين (الجنس، السن، المستوى العلمي، الوظيفة والخبرة المهنية)، كما يلي:

الجدول رقم (28.4): توزيع أفراد عينة الدراسة للاستبيان رقم (02) حسب المؤسسات

الرقم	المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
1	Condor	40	%40.8
2	Enie	7	%7.1
3	Brandt	20	%20.4
4	Géant	11	%11.2
5	Iris Sat	15	%15.3
6	Upac	5	%5.1
	المجموع	**98**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

تشير نتائج الدراسة إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى مؤسسات Condor، Brandt، Iris Sat بنسب (40.8 %)، (20.4%)، (15.3%) على التوالي، ويعود تمركز غالبية العينة في هذه المؤسسات الثلاث إلى كون هذه الأخيرة هي مؤسسات كبيرة من حيث الحجم كما أسلفنا القول، تليها المؤسسات المتوسطة والصغيرة كما يلي: مؤسسة Géant بنسبة (11.2%)، ثم مؤسسة Enie بنسبة (7.1%)، وأخيرا مؤسسة Upac بنسبة (5.1%) فقط.

الجدول رقم (29.4): توزيع أفراد عينة الدراسة للاستبيان رقم (02) حسب متغيرات: الجنس، السن، المستوى العلمي، الوظيفة والخبرة المهنية

المتغير	النوع/ الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	59	%60.2
	أنثى	39	%39.8
	المجموع	**98**	**%100**
السن	أقل من 30 سنة	4	%4.08
	من 30 إلى 40	62	%63.26
	من 41 إلى 50	26	%26.53
	أكبر من 50	6	%6.12
	المجموع	**98**	**%100**
المستوى العلمي	ثانوي	11	%11.2
	ليسانس	68	%69.4
	دراسات عليا	14	%14.3
	أخرى	5	%5.2
	المجموع	**98**	**%100**
الوظيفة	مدير عام	2	%2
	مدير مالي ومحاسبي	8	%8.2
	مدير الموارد البشرية	9	%9.2
	مدير إنتاج	12	%12.2
	مدير تسويق	7	%7.1
	مراقب تسيير	8	%8.2
	أخرى	52	%53.1
	المجموع	**98**	**%100**
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	5	%5.1
	من 5 إلى 10 سنوات	58	%59.2
	من 11 إلى 20 سنة	25	%25.5
	أكثر من 20 سنة	10	%10.2
	المجموع	**98**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

- بالنسبة لمتغير الجنس، تشير نتائج الدراسة إلى أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الذكور بنسبة قدرت بـ (60.2%)، في حين أن نسبة الإناث قدرت بـ (39.8%) فقط للعينة المستهدفة، وهذا قد يتم تفسيره كما سبقت الاشارة إليه إلى طبيعة عمل المؤسسات؛
- فيما يخص الفئة العمرية، فقد كان نصيب الفئة (من 30 إلى 40 سنة) هو الأكبر بنسبة (63.26%) مما يدل على اتجاه مؤسسات العينة نحو توظيف الطاقات الشابة مثلما سبقت الاشارة إليه، لتليها الفئة (من 41 إلى 50) بنسبة (26.53%)، فالفئة (أكبر من 50سنة) بنسبة (6.12%)، ثم أخيرا الفئة (أقل من 30 سنة) بنسبة (4.08%)؛
- أما فيما يخص المستوى العلمي، فيلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم من حملة شهادة الليسانس بنسبة بلغت (69.4%)، تليها حملة الشهادات العليا بنسبة (14.3%)، ثم نسبة المستوى الثانوي (11.2%)، وأخيرا نسبة الشهادات الأخرى ممثلة في شهادتي الدراسات الجامعية التطبيقية وتقني سامي بنسبة (5.2%)، وبصورة عامة بناء على ما تقدم يتضح أن غالبية الأفراد يحملون شهادات دراسية معترف بها مما يعطي مؤشرا جيدا على قدرتهم في فهم واستيعاب أسئلة الاستبيان وإعطاء إجابات دقيقة لها؛
- وبالنسبة لمتغير الوظيفة، فإن أكبر نسبة كانت من نصيب منصب إطار وظيفي آخر والتي مثلت ما نسبته (53.1%) من أفراد العينة، ويعود ذلك مثلما تطرقنا إليه سابقا إلى أن الاستبيان وجّه نحو فئة المديرين وأصحاب مراكز المسؤولية، وبما أن هذه الأخيرة أكبر من عدد الوظائف في معظم المؤسسات كانت النسبة الأكبر من عدد المستجوبين تشغل منصب إطار وظيفي، أما أدنى نسبة فقد كانت من نصيب وظيفة المدير العام (2%) نتيجة عدم قدرة الباحثة في الوصول إليهم مثلما سبق القول، في حين تتوزع باقي النسب على الوظائف الأخرى (مدير مالي ومحاسبي، مدير الموارد البشرية، مدير انتاج، مدير تسويق، مراقب تسيير) على النحو التالي: (8.2%)، (9.2%)، (12.2%)، (7.1%) و(8.2%) على الترتيب، ويعود تقارب هذه النسب الأخيرة إلى تقارب عدد المناصب الادارية للمؤسسات الست للعينة المستهدفة باستثناء منصب مدير الانتاج في المؤسسات ذات الحجم الكبير والتي تتوافر على أكثر من وحدة إنتاج كمؤسسات Condor، Brandt، Iris Sat حيث يكون هنالك أكثر من مدير انتاج في المؤسسة الواحدة مما جعل هذه الوظيفة تمثل أعلى النسب الخمس السابقة (12.2%)؛
- أخيرا وليس آخرا وفيما يخص عدد سنوات الخبرة المهنية، فقد احتلت الفئة (من 5 إلى 10 سنوات) المرتبة الأولى بنسبة بلغت (59.2%) وإنما يمكن إيعاز ذلك إلى كون أن أغلب الأفراد هم من فئة الشباب، تليها الفئة (من 11 إلى 20 سنة) بنسبة (25.5%)، فالفئة (أكثر من 20 سنة) بنسبة (10.2%)، ثم أخيرا الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (5.1%)، وترى الباحثة أن هذه النسب تخدم بصورة كبيرة البحث ذلك أن غالبية الأفراد يمتلكون خبرة مهنية لا بأس بها مما يؤهلهم للإجابة بموضوعية وبدقة على أسئلة الاستبيان.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان رقم (02)

بعد عرض مكونات النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن(BSC)، سنقوم فيما يلي باختبار مدى تقدير مديري وإطارات المؤسسات الالكترونية والكهرو منزلية لعينة الدراسة لهذا النموذج، وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي لكل متغير من متغيراته واستخراج وزنه الذي يمثل الأهمية النسبية له، على أن يتم استبعاد ذلك المتغير الذي يقل متوسط حسابه عن المتوسط الفرضي (03) على أساس أنه لم يلق الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة، وبحكم أن النموذج المقترح ليس سوى محاولة لترجمة الأهداف الاستراتيجية العامة لمؤسسات عينة الدراسة، جدير بنا أن نبدأ أولا بتحديد الاهمية النسبية لكل هدف عام مقترح.

1. تحديد متوسطات وأوزان الأهداف الاستراتيجية العامة المقترحة

ما هي الأهداف الاستراتيجية العامة الأكثر أهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية الجزائرية؟

الجدول رقم(30.4): متوسطات وأوزان الأهداف الاستراتيجية العامة المقترحة

الهدف الاستراتيجي العام	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري δ	الوزن
ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة	4.5612	0.49879	%14.96
رفع نسبة الادماج إلى أقصى مستوياتها	4.1837	0.41485	%13.72
تصميم منتجات عالية الجودة وبمعايير عالمية وتركيبها كليا في الجزائر	4.3776	0.48727	%14.36
السيطرة على سوق الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية في الجزائر	4.5102	0.48727	%14.80
الوصول إلى الأسواق العالمية (التصدير)	4.1020	0.52739	%13.46
تحقيق تموقع جيد في الأسواق الخارجية	4.3776	0.61334	%14.36
تطوير الأداء المؤسسي والحصول على شهادات التميز	4.3673	0.48456	%14.33
المجموع	30.4796	-	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن متوسطات الأهداف الاستراتيجية العامة المقترحة السبعة (07) متقاربة إذ بلغت قيمتها أكبر من (04) درجات لكل الأهداف، مع أفضلية طفيفة لهدفي ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة والسيطرة على سوق الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية في الجزائر، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما (4.5612) و(4.5102) على الترتيب، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يقيمون بدرجة مرتفعة كافة الأهداف الاستراتيجية العامة المقترحة،

وهو ما تشير إليه قيم الانحراف المعياري لهذه الأهداف، أما فيما يخص الوزن النسبي لكل هدف فقد تم حسابه بقسمة المتوسط الحسابي لكل هدف على مجموع المتوسطات الحسابية لكافة الأهداف، ولقد كانت الأوزان متقاربة نظرا لتقارب قيم المتوسطات الحسابية للأهداف المقترحة.

2. تحديد متوسطات وأوزان كل بعد من أبعاد النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن(BSC)

قبل تحليل مكونات الأبعاد الخمس للنموذج المقترح ارتأينا تحديد الأهمية النسبية لكل بعد على حدى، فما هي الأبعاد الأكثر أهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لتقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج؟

الجدول رقم(31.4): متوسطات وأوزان كل بعد من أبعاد النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن(BSC)

البعد	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري δ	الوزن
البعد المالي	4.0682	0.28108	%20.62
بعد العملاء	3.9932	0.40573	%20.24
بعد العمليات الداخلية	3.8785	0.30473	%19.66
بعد التعلم والنمو	3.9182	0.32787	%19.86
البعد البيئي والاجتماعي	3.8709	0.38598	%19.62
المجموع	19.729	-	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن أفراد عينة الدراسة يقيمون بدرجة عالية ومتقاربة كل الأبعاد الخمس (05) للنموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن(BSC)، مع إعطاء أهمية أكبر للبعد المالي بمتوسط حسابي قدره (4.0682)، وهو يعبر عن الوضع الكائن في المؤسسات الجزائرية عامة ومؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية الجزائرية خاصة، باعتبارها تولي أهمية أكبر للجانب المالي مقارنة بباقي جوانب خلق القيمة في المؤسسة، هذه الجوانب الأخيرة جات بهذا الترتيب: العملاء، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، البعد البيئي والاجتماعي بمتوسطات حسابية قدرها: (3.9932)، (3.9182)، (3.8785)، (3.8709) على الترتيب، كما تشير قيم الانحراف المعياري لهذه الأبعاد إلى اتفاق آراء عينة الدراسة حول أهمية هذه الأبعاد.

3. تحديد متوسطات وأوزان متغيرات كل بعد من أبعاد النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن(BSC)

في الجداول التالية سنتعرف على تقييم أفراد عينة الدراسة لكل بعد من أبعاد النموذج المقترح، سواء تعلق الأمر بالأهداف الاستراتيجية لهذا البعد، أم بمحركات أدائه، أم بمقاييس أدائه.

1.3.البعد المالي

ما هي الأهداف الاستراتيجية ومحركات الأداء ومقاييسها الأكثر أهمية في البعد المالي من وجهة نظر مديري وإطارات مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج؟

الجدول رقم(32.4): متوسطات وأوزان: الأهداف الاستراتيجية، محركات الأداء لتحقيقها ومقاييسها الخاصة بالبعد المالي

المتغيرات	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري δ	الوزن
الأهـداف الاستراتيـجيـة			
تعظيم قيمة المؤسسة	4.2245	0.48759	%34.36
تعظيم ربحية المؤسسة	4.3673	0.50539	%35.52
توفير السيولة	3.7041	0.64551	%30.12
المجـــمـــوع	12.2959	-	%100
محركـات الأداء			
الاستثمار في مشاريع استثمارية مربحة	4.3776	0.48727	%11.86
تخفيض تكلفة رأس المال	3.9592	0.65674	%10.73
زيادة المبيعات من خلال ايجاد قنوات توزيع جديدة	4.3061	0.66438	%11.67
تخفيض تكلفة المنتجات	4.1224	0.54234	%11.17
الاستغلال الأمثل للأصول	4.2143	0.63001	%11.42
تحديد الحجم الأمثل للمخزون	3.8265	0.64257	%10.36
تحديد سياسة الائتمان المثلى لتحقيق رقم الأعمال المستهدف	3.9388	0.58884	%10.67
التسيير الأمثل للخزينة	4.2143	0.61342	%11.42
إدارة الديون قصيرة الأجل	3.9490	0.52509	%10.70
المجـــمـــوع	36.9082	-	%100
مقـايـــيس الأداء			
القيمة الاقتصادية المضافة EVA	3.9592	0.62456	%8.23
عائد التدفق النقدي على الاستثمار CFROI	3.8061	0.71303	%7.92
معدل نمو رقم الأعمال	4.5204	0.54166	%9.4
معدل العائد على الاستثمار ROI	4.2347	0.51375	%8.81
معدل العائد على الأموال الخاصة	3.7245	0.58821	%7.74

نسبة صافي الربح إلى المبيعات	4.1429	0.51773	%8.61
معدل نمو صافي التدفق النقدي التشغيلي	4.1224	0.52298	%8.57
سعر التكلفة	3.9082	0.71920	%8.13
حجم رأس المال العامل	4.0306	0.71008	%8.38
نسبة السيولة العامة	3.8469	0.63167	%8.13
نسبة السيولة الجاهزة	3.9082	0.67483	%8.14
نسبة رأس المال العامل إلى الديون قصيرة الأجل	3.8571	0.68864	%8.01
المجـــمـــوع	48.0612	-	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج، يتضح أن:

- أفراد عينة الدراسة يقيمون بدرجة عالية الأهداف الاستراتيجية المقترحة مع إعطاء أهمية أكبر لهدف تعظيم ربحية المؤسسة بمتوسط حسابي (4.3673) وبوزن (35.52%)، وأن الانحراف المعياري للأهداف الثلاث كان متوسطا مما يدل على اتفاق آراء عينة الدراسة حول أهمية هذه الأهداف؛
- أفراد عينة الدراسة يقيمون بدرجة مرتفعة محركات الأداء المقترحة، وقد حقق محرك "الاستثمار في مشاريع استثمارية مربحة" أعلى متوسط حسابي بقيمة (4.3776) ووزن (11.86%)، فيما حقق محرك "تحديد الحجم الأمثل للمخزون" أدنى متوسط بقيمة (3.8265) ووزن (10.36%)، كما تشير قيم الانحراف المعياري لهذه المحركات إلى اتفاق آراء عينة الدراسة حول أهميتها؛
- أفراد عينة الدراسة يقيمون بدرجة عالية مقاييس الأداء المقترحة لقياس الأهداف الاستراتيجية للبعد المالي، وقد حقق مقياس "معدل نمو رقم الأعمال" أعلى متوسط بقيمة (4.5204) ووزن (9.4%)، أما أدنى متوسط فقد كان لمقياس "معدل العائد على الأموال الخاصة" بقيمة (3.7245) ووزن (7.74%)، وتشير قيم الانحراف المعياري لهذه المقاييس إلى اتفاق آراء عينة الدراسة بشأن أهميتها كذلك.

2.3. بعد العملاء

ما هي الأهداف الاستراتيجية ومحركات الأداء ومقاييسها الأكثر أهمية في بعد العملاء من وجهة نظر مديري وإطارات مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج؟

الجدول رقم (33.4): متوسطات وأوزان: الأهداف الاستراتيجية، محركات الأداء لتحقيقها ومقاييسها الخاصة ببعد العملاء

المتغيرات	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري δ	الوزن
الأهـداف الاستـراتيـجيـة			
زيادة الحصة السوقية للمؤسسة	4.2041	0.62523	%33.97
تحقيق رضا العملاء	4.2347	0.62262	%34.21
جلب عملاء جدد	3.9388	0.78407	%31.82
المجـــمـــوع	12.3776	-	%100
محركـات الأداء			
سعر منخفض	3.8469	0.77794	%10.84
مستوى رفيع في فن التسويق	3.9694	0.75237	%11.19
تخفيض وقت التسليم (زمن الانتظار+ زمن دورة الانتاج)	3.7551	1.14028	%10.58
تقديم منتجات ذات جودة عالية	4.0000	0.75982	%11.27
تحسين الخدمات المقدمة للعميل	3.9592	0.82385	%11.16
التعرف على الاحتياجات المستقبلية للعملاء	3.9796	0.68834	%11.22
سياسة ائتمانية ملائمة	3.8061	0.60340	%10.73
السمعة الجيدة	4.0306	0.66510	%11.36
تحسين مظهر ونوعية المنتجات	4.1327	0.78172	%11.65
المجـــمـــوع	35.4796	-	%100
مقـايـــيس الأداء			
نسبة مبيعات المؤسسة إلى المبيعات الكلية في السوق	4.2449	0.62691	%12.06
عدد مرات تكرار الشراء	3.5714	0.57437	%10.14
نسبة العملاء الراضين عن مبيعات المؤسسة	3.9184	0.90444	%11.13
معدل التسليم في الوقت المحدد	4.0510	0.59849	%11.51
معدل الاحتفاظ بالعملاء	4.0714	0.66192	%11.56
معدل المطالبة بالإصلاح خلال فترة الضمان	3.7449	0.77740	%10.64
معدل شكاوى العملاء	3.8061	0.76869	%10.81
معدل دوران العملاء	3.7959	0.68803	%10.78
عدد العملاء الجدد	4.0000	0.59204	%11.36
المجـــمـــوع	35.204	-	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول، يتضح أن:

- أفراد عينة الدراسة يقيمون بدرجة مرتفعة الأهداف الاستراتيجية المقترحة لبعد العملاء، لكن مع إعطاء أهمية أكبر لـ "هدف تحقيق رضا العملاء"، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.2347) وبوزن (34.21%)، كما أن الانحراف المعياري للأهداف الثلاث كان متوسطا على العموم مما يدل على اتفاق آراء عينة الدراسة حول أهمية هذه الأهداف؛
- أفراد عينة الدراسة يقيمون بدرجة مرتفعة كذلك محركات الأداء المقترحة، وقد كان أعلى متوسط حسابي للمحرك "تحسين مظهر ونوعية المنتجات" بقيمة (4.1327) ووزن (11.65%)، فيما حقق محرك "تخفيض وقت التسليم" أدنى متوسط بقيمة (3.7551) ووزن (10.58%)،كما أنه على الرغم من ارتفاع قيم الانحراف المعياري لهذه المحركات إلا أنها في معظمها أقل من الواحد الصحيح وهو ما يدل على اتفاق آراء عينة الدراسة حول أهميتها؛
- أفراد عينة الدراسة يقيمون بدرجة عالية مقاييس الأداء المقترحة لقياس الأهداف الاستراتيجية لبعد العملاء، وقد حقق مقياس "نسبة مبيعات المؤسسة إلى المبيعات الكلية في السوق" أعلى متوسط حسابي بقيمة (4.2449) ووزن (12.06%)، أما مقياس "عدد مرات تكرار الشراء" فقد حقق أدنى متوسط بقيمة (3.5714) ووزن (10.14%)، كما أن الانحراف المعياري للمقاييس المقترحة كان متوسطا على العموم مما يدل على اتفاق آراء عينة الدراسة حول أهميتها.

3.3. بعد العمليات الداخلية

ما هي الأهداف الاستراتيجية ومحركات الأداء ومقاييسها الأكثر أهمية في بعد العمليات الداخلية من وجهة نظر مديري وإطارات مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج؟

الجدول رقم(34.4) : متوسطات وأوزان: الأهداف الاستراتيجية، محركات الأداء لتحقيقها ومقاييسها الخاصة ببعد العمليات الداخلية

المتغيرات	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري δ	الوزن
الأهـداف الاستراتيجيـة			
تحسين العمليات التشغيلية	3.8776	0.86472	%34.45
خلق منتجات جديدة	4.0306	0.91329	%35.81
تخفيض التكاليف	3.3469	0.89452	%29.74
المجـــمـــوع	11.2551	-	%100

محركـــات الأداء			
كفاءة الاتصالات الداخلية	4.0102	0.66573	%9.24
فحص وتحديث خطة المؤسسة باستمرار	3.4082	0.93980	%7.85
تخفيض زمن دورة الانتاج	3.5612	0.77415	%8.21
احترام معايير الجودة	4.3265	0.58812	%9.97
استخدام نظم التصنيع الحديثة	4.2041	0.57363	%9.69
زيادة الانتاجية	3.8980	0.77977	%8.98
الابداع التكنولوجي	4.1429	0.82487	%9.55
اجراء تعديلات على منتجات قائمة	4.2245	0.68158	%9.74
التسيير الأمثل للمخزون	3.8980	0.72496	%8.98
تحسين برامج الصيانة	3.7041	0.69177	%8.54
تحديث التكنولوجيا المستخدمة	4.0102	0.73911	%9.24
المجـــمـــوع	43.3879	-	%100
مقـايـــيس الأداء			
معدل زمن دورة الانتاج	4.1633	0.56885	%8.86
معدل عيوب المنتوجات	4.0918	0.62733	%8.71
معدل اصلاح المنتجات غير الجيدة	4.1939	0.74139	%8.92
معدل انتاجية العامل الواحد	3.8367	0.65321	%8.16
نسبة زمن تجهيز الآلات إلى اجمالي زمن العملية الانتاجية	3.9286	0.70711	%8.36
عدد المنتجات الجديدة كل سنة	3.9898	0.61753	%8.49
نسبة المبيعات الجديدة إلى اجمالي المبيعات	4.0612	0.82257	%8.64
معدل دوران المخزون	4.0000	0.91944	%8.51
عدد مرات صيانة الآلات	3.7857	0.94433	%8.05
نسبة تكلفة الفضلات إلى اجمالي التكاليف	3.5510	0.99472	%7.55
تكلفة المواد إلى اجمالي التكاليف	3.6531	0.74753	%7.77
تطور تكلفة منتجات المؤسسة مقارنة بتكلفة المنتجات المنافسة	3.7449	0.79055	%7.97
المجـــمـــوع	47		%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول، يتضح أن:

- أفراد عينة الدراسة يقيمون بدرجة مرتفعة الأهداف الاستراتيجية المقترحة لبعد العمليات الداخلية، مع إعطاء أهمية أكبر لهدف "خلق منتجات جديدة"، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا الهدف (4.0306) بوزن (35.81%)، وبالرغم من ارتفاع الانحراف المعياري للأهداف الثلاث إلا أنها كانت أقل من الواحد مما يدل على اتفاق آراء عينة الدراسة حول أهمية هذه الأهداف؛
- أفراد عينة الدراسة يقيمون بدرجة عالية كذلك محركات الأداء المقترحة، وقد كان أعلى متوسط حسابي للمحرك "احترام معايير الجودة" بقيمة (4.3265) ووزن (9.97%)، فيما كان أدنى متوسط لمحرك الأداء "فحص وتحديث خطة المؤسسة باستمرار" بقيمة (3.4082) ووزن (7.85%)، كما أن قيم الانحراف المعياري لهذه المحركات تشير إلى اتفاق آراء عينة الدراسة حول أهميتها؛
- أفراد عينة الدراسة يقيمون بدرجة عالية مقاييس الأداء المقترحة لقياس الأهداف الاستراتيجية لبعد العمليات الداخلية، وقد حقق مقياس "معدل اصلاح المنتجات غير الجيدة" أعلى متوسط حسابي بقيمة (4.1939) ووزن (8.92%)، أما مقياس "نسبة تكلفة الفضلات إلى اجمالي التكاليف" فقد حقق أدنى متوسط بقيمة (3.5510) ووزن (7.55%)، كما أن الانحراف المعياري للمقاييس المقترحة كان أقل من الواحد الصحيح مما يدل على اتفاق آراء عينة الدراسة حول أهميتها.

4.3. بعد التعلم والنمو

ما هي الأهداف الاستراتيجية ومحركات الأداء ومقاييسها الأكثر أهمية في بعد التعلم والنمو من وجهة نظر مديري وإطارات مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج؟

الجدول رقم(35.4): متوسطات وأوزان: الأهداف الاستراتيجية، محركات الأداء لتحقيقها ومقاييسها الخاصة ببعد التعلم والنمو

المتغيرات	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري δ	الوزن
الأهـداف الاستراتيـجيـة			
تحسين رضا العاملين	4.2857	0.62590	%35.53
تنمية قدرات ومهارات العنصر البشري	4.2041	0.65738	%34.86
تطوير التكنولوجيا المستخدمة	3.5714	0.93058	%29.61
المجـــمـــوع	12.0612		%100
محركـات الأداء			
وضع نظام للحوافز والمكافآت	4.2755	0.77033	%12.34

توفير مناخ العمل المناسب	4.1122	0.71627	%11.87
توفير معايير الوقاية والسلامة المهنية	3.9082	0.68994	%11.28
الاهتمام باقتراحات وشكاوى العاملين	3.9694	0.54591	%11.46
القيام بدورات تأهيل للعاملين والموظفين الجدد	3.9592	0.65674	%11.43
القيام بدورات تدريبية للموظفين كل حسب تخصصه	3.7857	0.66192	10.93
اشراك العاملين في صنع القرار	3.2959	1.00728	%9.51
القيام بدراسات وبحوث تسويقية	3.4388	0.70442	9.93
اقتناء التكنولوجيا الحديثة	3.8980	0.72496	%11.25
المجـــمـــوع	34.6429		%100
مقـايـــيس الأداء			
معدل تطور الحوافز والمكافآت	4.2551	0.67825	%9.96
مؤشر الرضا الوظيفي	4.2143	0.69237	%9.86
معدل دوران العاملين (عدد التاركين للعمل على العدد الاجمالي)	3.5816	0.82391	%8.38
معدل تكرار الحوادث	3.8061	0.83306	%8.91
معدل الغياب	3.8163	0.56252	%8.93
عدد شكاوى العاملين	4.1327	0.66794	%9.67
عدد الترقيات إلى المستوى الأعلى	4.0204	0.64183	%9.41
معدل تكوين العاملين (مصاريف التكوين إلى اجمالي المصاريف)	3.8469	0.70859	%9.00
معدل تطبيق اقتراحات العاملين	3.7449	0.63101	%8.76
نسبة تكلفة الأصول التكنولوجية الحديثة إلى مجموع الأصول غير الجارية	3.6735	0.58812	%8.60
معدل تكاليف البحث والتطوير الخاصة بالمنتجات الجديدة	3.6429	0.64616	%8.52
المجـــمـــوع	42.7347	-	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول، يتضح أن:

- أفراد عينة الدراسة يقيمون بدرجة مرتفعة الأهداف الاستراتيجية المقترحة لبعد التعلم والنمو، لكن مع إعطاء أهمية أكبر لهدف "تحسين رضا العاملين"، ذلك أن المتوسط الحسابي لهذا الهدف بلغ (4.2857) أما وزنه فهو (35.53%)، أما فيما يخص الانحراف المعياري للأهداف الثلاث فهو أقل من الواحد الصحيح مما يدل على اتفاق آراء عينة الدراسة حول أهمية هذه الأهداف؛
- أفراد عينة الدراسة يقيمون بدرجة عالية محركات الأداء المقترحة لبعد التعلم والنمو كذلك، أما محرك الأداء الذي كان له أكبر متوسط حسابي فهو "وضع نظام للحوافز والمكافآت" بقيمة (4.2755) ووزن

(12.34%)، فيما حقق محرك الأداء "اشراك العاملين في صنع القرار" أدنى متوسط بقيمة (3.2959) ووزن (9.51%)، أما فيما يخص الانحراف المعياري لهذه المحركات فإن قيمه في معظمها تشير إلى اتفاق آراء عينة الدراسة حول أهميتها؛

- أفراد عينة الدراسة يقيمون بدرجة عالية مقاييس الأداء المقترحة لقياس الأهداف الاستراتيجية لبعد التعلم والنمو، وقد كان أكبر متوسط حسابي لمقياس "معدل تطور الحوافز والمكافآت" بقيمة (4.2551) ووزن (9.96%)، أما مقياس "معدل دوران العاملين" فقد حقق أدنى متوسط بقيمة (3.5816) ووزن (8.38%)، أما قيم الانحراف المعياري للمقاييس المقترحة فقد كانت متوسطة مما يدل على اتفاق آراء عينة الدراسة حول أهميتها.

5.3. البعد البيئي والاجتماعي

ما هي الأهداف الاستراتيجية ومحركات الأداء ومقاييسها الأكثر أهمية في البعد البيئي والاجتماعي من وجهة نظر مديري وإطارات مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج؟

الجدول رقم(36.4): متوسطات وأوزان: الأهداف الاستراتيجية، محركات الأداء لتحقيقها ومقاييسها الخاصة بالبعد البيئي والاجتماعي

المتغيرات	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري δ	الوزن
الأهـداف الاستراتيـجيـة			
الالتزام بالقوانين والأنظمة الحكومية	3.8469	0.87758	%24.54
المساهمة في بناء ودعم المجتمع المحلي	3.9388	0.70076	%25.13
تقليص الانبعاثات الناتجة عن النشاط الانتاجي	3.9490	0.72329	%25.20
تحقيق التوازن بين مختلف أصحاب المصالح	3.9388	0.55271	%25.13
المجـــمـــوع	15.6735		%100
محركـات الأداء			
اهتمام المؤسسة بتطبيق القوانين والأنظمة الحكومية	4.1429	0.45408	%13.43
رعاية مختلف الأنشطة الثقافية والاجتماعية	3.5612	0.62699	%11.54
تقديم المساعدات للمجتمع المحلي	3.7551	0.62691	%12.16
توطين الوظائف	3.7245	0.65457	%12.07
الاستثمار في أصول صديقة للبيئة	3.9490	0.63201	12.80
اعادة تدوير المواد والمنتجات	3.8980	0.73904	%12.63

تطوير عمليات صناعية أكثر كفاءة في استغلال الطاقة والموارد	3.8776	0.70733	%12.57
إدارة العلاقات مع أصحاب المصالح واشباع رغباتهم	3.9490	0.38988	12.80
المجـــمـــوع	30.8573		%100
مقـايـــيس الأداء			
عدد القضايا المرفوعة ضد المؤسسة في المحاكم	4.0408	0.47447	%9.52
عدد الانذارات الموجهة للمؤسسة من طرف الحكومة	3.8061	0.54975	%8.96
تكلفة الانفاق المباشر لخدمة المجتمع	3.8469	0.70859	%9.06
عدد البحوث العلمية المساهم في انجازها	3.8776	0.69260	%9.13
مواصفة ISO 26000	4.1020	0.61744	%9.66
معدل مساهمة المؤسسة في النشاطات الاجتماعية إلى الإيرادات	3.6224	0.66604	%8.53
نسبة العمال المحليين إلى اجمالي العمال	3.7347	0.83173	%8.80
تكلفة تجهيزات حماية البيئة الطبيعية إلى مجموع الأصول	3.8776	0.61368	%9.13
نسبة المنتجات المعاد تصنيعها إلى إجمالي المنتجات	3.7857	0.61342	%8.92
مواصفة ISO 14001	3.8367	0.58669	%9.04
عدد التقارير المنشورة عن النشاط الانتاجي للمؤسسة	3.9286	0.66192	%9.25
المجـــمـــوع	42.4591	-	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول، يتضح أن:

- أفراد عينة الدراسة يقيمون بدرجة مرتفعة الأهداف الاستراتيجية المقترحة للبعد البيئي والاجتماعي، لكن على عكس الأبعاد السابقة فالملاحظ في هذا البعد هو التقارب الشديد بين متوسطات وأوزان الأهداف الأربعة المقترحة، ويمكن ايعاز ذلك إلى اتفاق آراء عينة الدراسة على أهميتها جميعا دونما تفضيل، وهو ما تؤكده قيم الانحراف المعياري لهذه الأهداف؛
- أفراد عينة الدراسة يقيمون بدرجة مرتفعة كذلك محركات الأداء المقترحة، وقد كان أعلى متوسط حسابي لمحرك الأداء "اهتمام المؤسسة بتطبيق القوانين والأنظمة الحكومية" بقيمة (4.1429) ووزن (13.43%)، فيما حقق محرك الأداء "رعاية مختلف الأنشطة الثقافية والاجتماعية" أدنى متوسط بقيمة (3.5612) ووزن (11.54%)، أما قيم الانحراف المعياري لهذه المحركات فهي تشير إلى اتفاق آراء عينة الدراسة حول أهميتها؛
- أفراد عينة الدراسة يقيمون بدرجة عالية مقاييس الأداء المقترحة لقياس الأهداف الاستراتيجية لبعد العملاء، وقد حقق مقياس "مواصفة ISO 26000" أعلى متوسط حسابي بقيمة (4.1020) ووزن

(9.66%)، أما مقياس "معدل مساهمة المؤسسة في النشاطات الاجتماعية إلى الإيرادات" فقد حقق أدنى متوسط بقيمة (3.6224) ووزن (8.53%)،كما أن الانحراف المعياري للمقاييس المقترحة كان متوسطا على العموم مما يدل على اتفاق آراء عينة الدراسة حول أهميتها.

من خلال ما تقدم، يتضح أن مديري وإطارات المؤسسات الالكترونية والكهرو منزلية لعينة الدراسة يقيمون بدرجة عالية كل الأهداف الاستراتيجية العامة المقترحة وكل متغيرات النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) سواء كانت أبعاد، أم أهداف استراتيجية لهذه الأبعاد، أم محركات الأداء لتحقيق هذه الأهداف، أم مقاييس لهذه الأخيرة.

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات والنموذج المقترح

توصلنا في المبحث السابق إلى أن النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) قد لقي قبولا وتقديرا كبيرين لدى مديري وإطارات مؤسسات عينة الدراسة الميدانية، هذا النموذج الذي تمت صياغته انطلاقا من الأهداف الاستراتيجية العامة المقترحة والذي يهدف إلى الوقوف على مدى تحقيق هذه الأهداف، أي تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسات العينة المستهدفة، أصبح بالإمكان الاعتماد عليه لاختبار الفرضيات، وعلى هذا الأساس سيتم تقسيم هذا المبحث إلى:

- **المطلب الأول**: النمذجة بالمعادلة البنائية واختبار النموذج الافتراضي للدراسة؛
- **المطلب الثاني**: المتغيرات الوسيطية ومصفوفة (الأداء/الأهمية) لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

المطلب الأول: النمذجة بالمعادلة البنائية واختبار النموذج الافتراضي للدراسة

لقد تم التوصل في الفصل الأول من هذا البحث إلى أن تقييم الأداء الاستراتيجي هو مجموعة متكاملة من العمليات الإدارية المترابطة مع بعضها البعض والتي تعتمد على عدد من المؤشرات لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة من طرف المؤسسة للوقوف على مدى تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

إن التعريف السابق يجعلنا نتساءل عن فعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن(BSC) في تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج، وبتعبير آخر مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه الأخيرة.

للإجابة على هذا السؤال يجب اختبار الفرضية الثالثة والتي تمت صياغتها كما يلي:

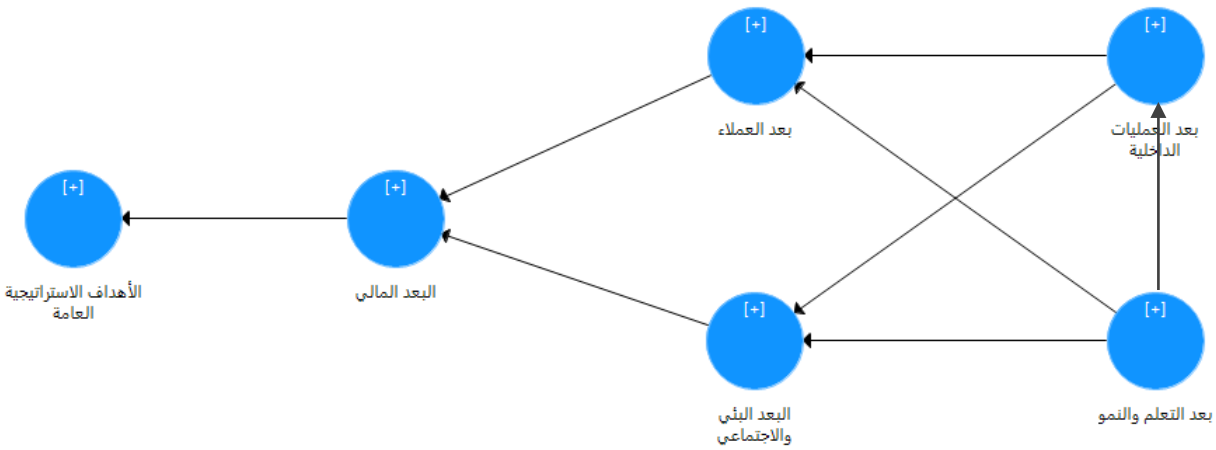
الفرضية الثالثة: تحقيق الأهداف الاستراتيجية للأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) المقترحة يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة لدى مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج.

لكن يجب أن لا نغفل أنه في نموذج الدراسة الأولي تم افتراض أنه توجد علاقات متداخلة بين الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن(BSC)، والتي تؤثر في مجموعها متكاملة على تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، هذه العلاقات هي التي شكلت فرضيات الدراسة والنظرة التصورية الأولى للنموذج المقترح، لذلك سنقوم فيما يلي باختبار هذا النموذج بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

1. النموذج البنائي

يقصد بنموذج البناء، ذلك النموذج الذي يمثل النموذج الافتراضي المقترح للدراسة والذي تم تطويره بناء على الدراسات السابقة والنظريات الأدبية[1]، وعلى هذا الأساس، تم تطوير البدائل للتوصل إلى النموذج الأفضل في تحديد المسار والذي يقابل أفضل القيم لمؤشرات جودة النموذج، بحيث يتم البدء أولا بنموذج يحتوي على كل التأثيرات الممكنة من الأهداف الاستراتيجية للأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) إلى الأهداف الاستراتيجية العامة، ونقوم بحساب مؤشرات جودته، فإذا كانت هذه الأخيرة مطابقة للمعايير نعتمد النموذج، وإن كانت لا تستوفي المعايير نقوم بتعديلات على النموذج حتى يتم التوصل في الأخير إلى نموذج تكون مؤشرات جودته مطابقة للمعايير، وهو ما يوضحه الشكل رقم (8.4).

الشكل رقم(8.4): النموذج البنائي المقترح



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart PLS

يبين النموذج البنائي المقترح أنه تم حذف بعض المسارات في نموذج الدراسة الأولي، وذلك بسبب عدم جودة مؤشراتها، لكن على الرغم من ذلك فإن نموذج البناء كان مطابقا لما جاءت به الأدبيات النظرية حول تأثير ودور بطاقة الأداء المتوازن(BSC) في تقييم الأداء الاستراتيجي، ذلك أنه يتضح من خلال الشكل أن تحقيق أهداف بعد التعلم والنمو يؤثر في تحقيق أهداف بعد العمليات الداخلية، وتحقيق هذه الأخيرة يؤدي إلى تحقيق أهداف بعدي العملاء والبيئية والمجتمع، وهو ما يؤدي إلى تحقيق أهداف البعد المالي، هذا من جهة، ومن جهة ثانية نجد أن تحقيق أهداف بعد التعلم والنمو يؤثر بصورة مباشرة كذلك على تحقيق أهداف بعدي العملاء والبيئة والمجتمع،

[1] شرقي خليل، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة لأراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص.274.

وهو ما يؤثر كذلك في تحقيق أهداف البعد المالي، الذي يؤدي في نهاية المسار إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة لمؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج.

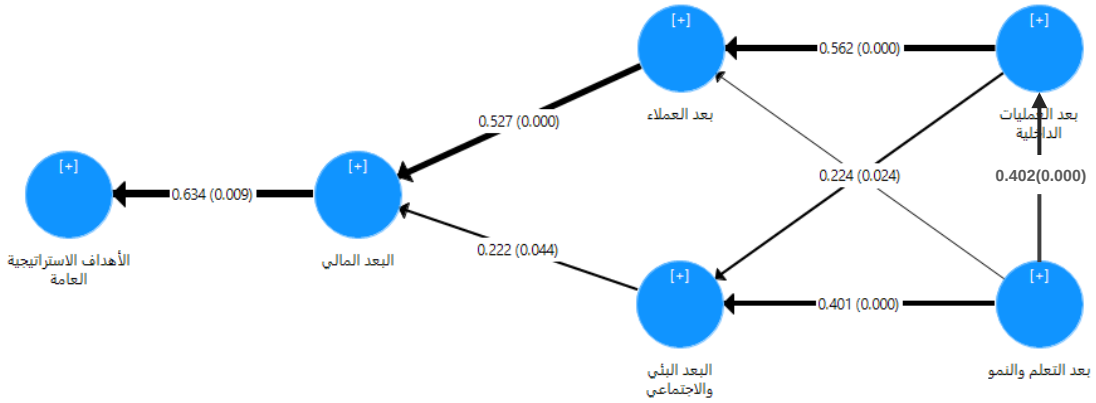
2. اختبار النموذج البنائي

لتأكيد أو رفض الفرضية الثالثة، سنقوم فيما يلي سنقوم باختبار النموذج البنائي المقترح، وذلك في عدة خطوات كما يلي:

1.2. تقييم دلالة وأهمية علاقات النموذج البنائي

يتم خلال هذه المرحلة اختبار معنوية المسارات المفترضة للنموذج البنائي[1]، تكون قيم معاملات المسار جيدة اذا تجاوزت قيمتها (40%)، من أجل التحقق من معنوية قيم المسارات تم اجراء اختبار «Student» بالاعتماد على أسلوب "البوتس ترابين" مع نسبة خطأ (5%)، نتائج الاختبار مبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (9.4): معاملات المسار باستخدام أسلوب "البوتس ترابين"



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج "SmartPLS"

يتبين من الشكل أعلاه وعند مستوى معنوية (95%) بأن أغلب قيم مسارات نموذج البناء لجميع التأثيرات الممكنة بين أبعاد المتغير المستقل (الأهداف الاستراتيجية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن(BSC)) فيما بينها من جهة، وبينها وبين المتغير التابع (الأهداف الاستراتيجية العامة) من جهة ثانية تتميز بالجودة، باستثناء بعض المسارات التي لم تتجاوز قيمها (40%) (أثر بعد العمليات الداخلية على البعد البيئي والاجتماعي وأثر البعد البيئي والاجتماعي على البعد المالي)، وبما أن الأثر معنوي يتم الاحتفاظ بهما، ويلاحظ أن أكبر قيمة لمعاملات المسار

[1]Hair, J. F., Hult, G.M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. "A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)". Los Angeles, USA, 2013, PP.171.

كانت بين أهداف البعد المالي والأهداف الاستراتيجية العامة حيث بلغت (63.4%)، وهذا ما يدل على تطابق النموذج المقترح مع البيانات الواقعية الخاصة به.

2.2. حساب معامل التحديد "R^2"

يتم خلال هذه المرحلة حساب قيم معامل التحديد للأثر الكلي للعوامل الخارجة على العوامل الداخلة (قدرة المتغيرات المستقلة على شرح المتغيرات التابعة، حيث إذا كان R^2 أكبر من (67%) فهو قوي، وان كان بين (33% و67%) فهو متوسط، وان كان أقل من (33%) فهو ضعيف[1]، ويبين الجدول الموالي قيم هذا المعامل:

الجدول رقم (37.4): معامل التحديد "R^2"

العوامل	معامل التحديد المعدل"R^2"	النتيجة
الأهداف الاستراتيجية العامة	0.396	متوسطة
أهداف البعد البيئي والاجتماعي	0.283	ضعيفة
أهداف البعد المالي	0.417	متوسطة
أهداف بعد العملاء	0.430	متوسطة
أهداف بعد العمليات الداخلية	0.395	متوسطة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج "SmartPLS"

يتبين من الجدول السابق بأن أغلب قيم معاملات التحديد مقبولة، بلغت أعلى قيمة لديها على مستوى "بعد العملاء" ما يدل على أن عاملي "بعد العمليات الداخلية" و"بعد التعلم والنمو" يفسران (43%) من التغير في عامل "العملاء"، كما تم تسجيل أدنى قيمة لمعامل التحديد على مستوى "البعد الاجتماعي والبيئي"، وهو ما يدل على أن عاملي "بعد العمليات الداخلية" و"بعد التعلم والنمو" يفسران (28.3%) فقط من التغير في "البعد البيئي والاجتماعي".

3.2. حساب حجم الأثر "f^2"

يعبر حجم الأثر عن الدرجة التي يمكن التنبؤ بها بالعامل الخارج (المتغير المستقل) من خلال العامل الداخل (المتغير التابع)، ويبين الجدول التالي نتائج هذا الاختبار:

[1]Hair, J. F., Hult, G.M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M, OP. cit, P.82.

الجدول رقم (38.4): حجم الأثر "f^2"

العوامل	الأهداف الاستراتيجية العامة	أهداف البعد البيئي والاجتماعي	أهداف البعد المالي	أهداف بعد التعلم والنمو	أهداف بعد العملاء	أهداف بعد العمليات الداخلية
الأهداف الاستراتيجية العامة						
أهداف البعد البيئي والاجتماعي			0.070			
أهداف البعد المالي	0.673					
أهداف بعد التعلم والنمو		0.175			0.082	0.205
أهداف بعد العملاء			0.396			
أهداف بعد العمليات الداخلية		0.055			0.434	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج "SmartPLS"

بناء على نتائج الجدول رقم (39.4) وباعتماد تصنيف " Cohen" للحكم على حجم الأثر، الذي حدده في ثلاث مستويات، حيث يكون حجم الأثر كبيرا إذا تجاوز القيمة (0.35)، ويكون متوسطا عند المجال (0.35 و 0.15) ويكون حجم الأثر صغيرا اذا كانت قيمته بين (0.15 و0.02)[1]، بناء على هذا التصنيف يتبين بأن نتائج الاختبار مقبولة باعتماد تصنيف " Cohen"، وقد كانت أكبر قيمة لحجم التأثير هي أثر أهداف البعد المالي على الأهداف الاستراتيجية العامة حيث بلغت (67.3%) وهو ما يتطابق مع الأدبيات النظرية للموضوع من أهمية البعد المالي كونه المحصلة النهائية لعلاقات السبب والنتيجة في بطاقة الأداء المتوازن(BSC).

يتضح من خلال ما تقدم أن حجم تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة سواء كانت مجتمعة (R^2) أو كلا على حدى (f^2) مقبولة.

4.2. حساب معامل الملاءمة التنبئية "Q^2"

تم حساب معامل الملاءمة التنبئية باستخدام تقنية "البليند فولديج" (blindfolding)، وهو يبين قدرة النموذج على التنبؤ، وبين الجدول التالي قيم المعامل لكل وحدة تنبئية:

[1] Hair, J. F., Hult, G.M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M, OP. cit, PP.177-178.

الجدول رقم (39.4): معامل الملاءمة التنبئية "Q^2"

العوامل	Q^2
الأهداف الاستراتيجية العامة	0.064
أهداف البعد البيئي والاجتماعي	0.081
أهداف البعد المالي	0.212
أهداف بعد العملاء	0.222
أهداف بعد العمليات الداخلية	0.201

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج "SmartPLS"

يتبين لنا من الجدول أعلاه بأن جميع الوحدات التنبئية تختلف عن الصفر، حيث بلغت أقصى قيمة لها على مستوى "أهداف بعد العملاء" بمعدل (22.2%)، كما تم تسجيل أدنى قيمة على مستوى عامل "الأهداف الاستراتيجية العامة" بمعدل (6.4%)، بالاعتماد على تصنيف " Cohen"يتم قبول الوحدات التنبئية.

المطلب الثاني: تحليل المتغيرات الوسيطية وصفوفة (الأداء/الأهمية) لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

بعدما تأكدت جودة النموذج البنائي، والذي يوضح وجود عدة تداخلات وعلاقات متعدية بين تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمختلف الأبعاد المكونة للنموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن(BSC)، والتي تنتهي بتحقيق أهداف البعد المالي وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة لمؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج في نهاية المسار، سيتم فيما يلي اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة للوصول إلى نفي أو تأكيد الفرضية الرئيسية للبحث ككل، وعلى هذا الأساس تمت صياغة الفرضية الثالثة على النحو التالي:

- **H_0:** لا يؤدي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) المقترحة إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة لدى مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج.
- **H_1:** يؤدي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) المقترحة إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة لدى مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج.

1. تحليل المتغيرات الوسيطية

للتحقق من وجود الأثر الوسيطي للعوامل سيتم حساب معنوية الأثر المباشر ومعنوية الأثر غير المباشر باستخدام أسلوب الـ"البوتس ترابين"، نتائج الاختبارات مبينة في الجدول رقم (41.4).

الجدول رقم (40.4): اختبار معنوية الأثر الكلي باستخدام أسلوب "البوتس ترابين"

الأثر	العامل الوسيطي	معاملات المسار	مستوى المعنوية
أهداف بعد العمليات الداخلية – أهداف البعد المالي	أهداف بعد العملاء	0.353	0.000
أهداف بعد العمليات الداخلية – أهداف البعد المالي	أهداف البعد البيئي والاجتماعي	0.353	0.000
أهداف بعد التعلم والنمو – أهداف البعد المالي	أهداف بعد العملاء	0.196	0.004
أهداف بعد التعلم والنمو – أهداف البعد المالي	أهداف البعد البيئي والاجتماعي	0.196	0.004
أهداف بعد التعلم والنمو – أهداف بعد العملاء	أهداف بعد العمليات الداخلية	0.305	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج "SmartPLS"

يتبين من الجدول أعلاه أن المسارات غير المباشرة دالة معنويا، ما يؤكد الفرضيات التي تنص على وساطة عوامل "أهداف بعد العملاء" و"أهداف البعد البيئي والاجتماعي" و"أهداف بعد العمليات الداخلية"، كما يلي:

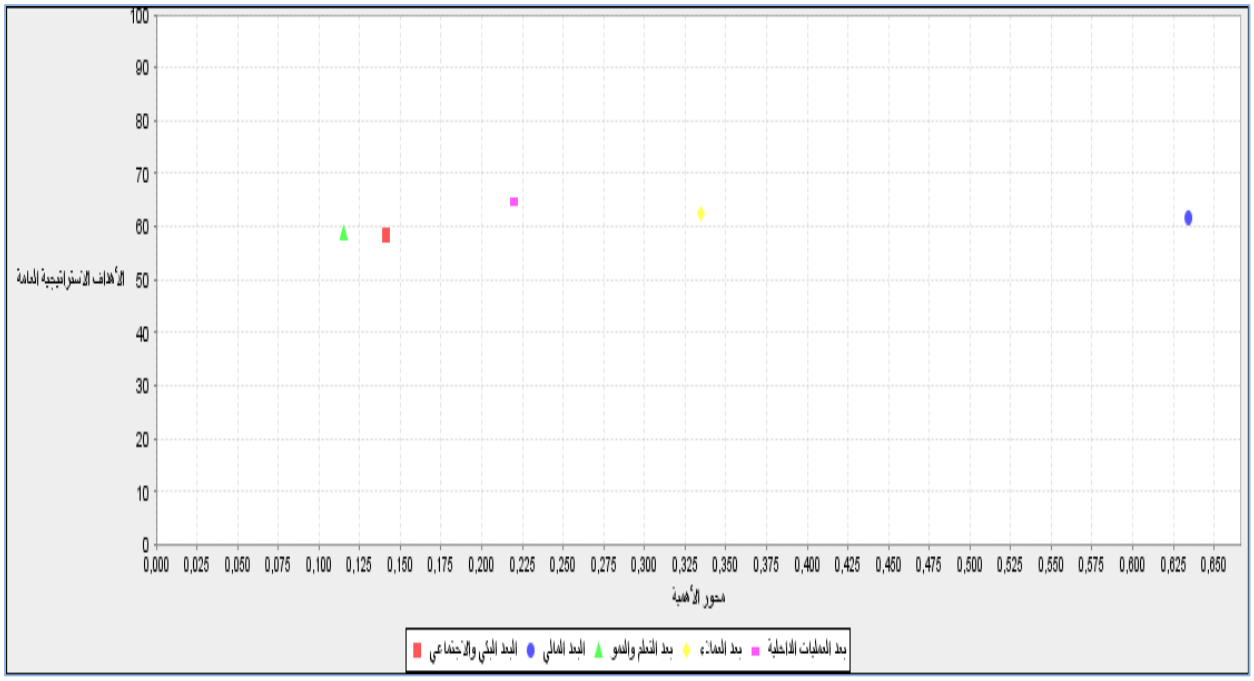
- يتضح لنا وجود أثر لتحقيق "أهداف بعد العمليات الداخلية" في تحقيق "أهداف البعد المالي" من خلال تحقيق أهداف بعدي "العملاء" و"البيئة والمجتمع" بنسبة (35.3%)، وهذا ما يمكن تفسيره بالروابط الرأسية السببية (علاقات السبب والنتيجة) في نموذج بطاقة الأداء المتوازن(BSC)، أين يهدف بعد العمليات الداخلية إلى تحقيق أهداف كلا من البعد المالي وبعد العميل، حيث يشمل سلسلة القيمة للعمليات الداخلية للمؤسسة ككل، والتي تهدف إلى الوفاء بمتطلبات العميل الحالية والمستقبلية من خلال تحسين العمليات التشغيلية وخلق منتجات جديدة وتخفيض التكاليف، حيث يؤدي ذلك إلى تحقيق رضا العملاء وكسب عملاء جدد وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة (أهداف بعد العملاء)، وهو ما يؤدي بدوره إلى تحقيق الأهداف المالية سواء تعلق الأمر بتعظيم القيمة السوقية للمؤسسة، أم بتعظيم ربحيتها، أم بتوفير السيولة الكافية، هذا من جهة، ومن جهة ثانية فإن تحسين العمليات التشغيلية وخلق منتجات جديدة (هدفي بعد العمليات الداخلية) يؤدي إلى تقليص الانبعاثات الناتجة عن النشاط الانتاجي وتحقيق التوازن بين مختلف أصحاب المصالح (هدفي البعد البيئي والاجتماعي)، وهو ما يقود إلى تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.

- يليه أثر تحقيق "أهداف بعد التعلم والنمو" في تحقيق "أهداف بعد العملاء" من خلال تحقيق "أهداف بعد العمليات الداخلية" بنسبة (30.5%)، ويمكن ايعاز سبب ذلك أيضا إلى علاقات السبب والنتيجة في نموذج بطاقة الأداء المتوازن(BSC)، ذلك أن بعد التعلم والنمو يعتبر محددا رئيسيا في نجاح المؤسسات واستمراريتها في المنافسة، حيث يعتمد على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والابتكار، بالإضافة إلى اقتناء تقنيات إنتاج مستحدثة تتميز بتكنولوجيا متطورة وذات كفاءة عالية لتحسين العمليات التشغيلية، بهدف الوصول إلى ابتكارات متجددة لتحسين الجودة وخلق منتجات جديدة وزيادة الإنتاجية وتقصير زمن الإنتاج لتخفيض التكاليف (أهداف بعد العمليات الداخلية)، للوصول إلى تحقيق أهداف بعد العملاء والذي يركز على استراتيجية خلق القيمة للعميل وكيف تبدو المؤسسة من منظور هذا الأخير بهدف إرضائه وجلب عملاء جدد، وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة.
- ثم أخيرا أثر تحقيق "أهداف بعد التعلم والنمو" في تحقيق "أهداف البعد المالي" من خلال تحقيق أهداف بعدي "العملاء" و"البيئة والمجتمع" بنسبة (19.6%)، ويمكن تفسير ذلك أيضا بعلاقات السبب والنتيجة في بطاقة الأداء المتوازن(BSC)، حيث أن بذل جهود إضافية في تعليم وتدريب العاملين وتنمية قدرات ومهارات العنصر البشري وتحسين رضاهم وتطوير التكنولوجيا المستخدمة (أهداف بعد التعلم والنمو) يؤدي إلى تحقيق أهداف بعد العملاء من رضا العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة، وهو ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة، هذا من جهة، ومن جهة ثانية فإن تنمية قدرات ومهارات العنصر البشري وتحسين رضا العاملين وتطوير التكنولوجيا المستخدمة (أهداف بعد التعلم والنمو) سيؤدي إلى تحسين العمليات التشغيلية وتخفيض التكاليف وخلق منتجات جديدة والتي تؤدي بدورها إلى تقليص الانبعاثات الناتجة عن النشاط الانتاجي وتحقيق التوازن بين مختلف أصحاب المصالح والالتزام بالقوانين والأنظمة الحكومية (أهداف البعد البيئي والاجتماعي)، وهو ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المالية السابقة الذكر.

2. مصفوفة الأداء والأهمية

من بين خصائص برنامج "SmartPLS" أنه يقوم بحساب أهمية المسارات بالنسبة للعوامل الرئيسية والتي يتم تعيينها من قبل الباحث، اضافة إلى حساب أهمية كل عامل ضمن النموذج العام، تم استخراج مصفوفات الأهمية والأداء للنموذج محل الدراسة، ولقد كانت النتائج كما هي مبينة في الشكل رقم (10.4) والجدول رقم (41.4).

الشكل رقم (10.4): مصفوفة الأهمية والأداء



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج "SmartPLS"

الجدول رقم (41.4): مؤشرات الأداء والأهمية بالنسبة لعامل الأهداف الاستراتيجية العامة

العامل	الأهمية	الأداء
أهداف البعد المالي	0.634	61.663
أهداف بعد العملاء	0.336	62.480
أهداف البعد البيئي والاجتماعي	0.140	58.274
أهداف بعد العمليات الداخلية	0.220	64.781
أهداف بعد التعلم والنمو	0.118	58.964

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج "SmartPLS"

يتبين من الشكل رقم (10.4) والجدول رقم (41.4) التفاوت في مواقع العوامل المكونة للنموذج، من جانب الأهمية أو الأداء، إذ يعتبر تحقيق أهداف البعد المالي من أهم العناصر المؤثرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة، حيث بلغت نسبة الأهمية لديه (63.4%) مقابل (61.663%) للأداء، كما يعتبر تحقيق أهداف بعد العملاء من العناصر المهمة في تحقيق لأهداف الاستراتيجية العامة، حيث بلغت نسبة الأهمية لديه (33.6%) مقابل (62.48%) للأداء، ثم تلي أهمية تحقيق أهداف بعد العمليات الداخلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة بنسبة (22%) مقابل أداء (64.781%)، ثم أهمية تحقيق أهداف البعد البيئي والاجتماعي بنسبة (14%) وبأداء

(58.274%)، ثم أخيرا أهمية تحقيق أهداف بعد التعلم والنمو في تحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة بنسبة (11.8%) مقابل (58.964%) للأداء.

كخلاصة للنتائج السابقة، ومن خلال حساب معنوية الأثر المباشر والأثر غير المباشر باستخدام أسلوب الـ"البوتس ترابين"، اتضح أنه يوجد أثر بين مسارات تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمختلف أبعاد النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن(BSC)، بمعنى أن تحقيق هدف أيّ بعد يؤثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لبعد آخر أو أبعاد أخرى، وقد يكون ذلك الأثر مباشرا أو غير مباشر.

وإن هذه الأهداف إنما تمثل أبعاد المتغير المستقل (الأهداف الاستراتيجية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن(BSC)) والتي ينتهي أثرها في الأخير بتحقيق أهداف البعد المالي الذي يمثل محصلة القرارات والأهداف الاستراتيجية للأبعاد الأربعة الأخرى.

ومن خلال حساب أهمية مسارات الأهداف الاستراتيجية للأبعاد الخمسة الممثلة لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) المقترحة بالنسبة لعامل الأهداف الاستراتيجية العامة (مصفوفات الأهمية والأداء للنموذج محل الدراسة)، والتي خلصت إلى أن تحقيق أهداف البعد المالي (محصلة الأهداف الاستراتيجية للأبعاد الأربعة الأخرى) هو أهم العناصر المؤثرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة لمؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج، فإنه:

يتم رفض الفرضية العدمية للفرضية الثالثة H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أنه "يؤدي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) المقترحة إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة لدى مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج"

أخيرا، فإن فعالية النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) القائم على التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة المقترحة لمؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج، يعني فعاليته في تحقيق الأداء الاستراتيجي لهذه الأخيرة، وهو ما يقودنا إلى:

تأكيد الفرضية الرئيسية للبحث والتي تنص على أن "التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية في بيئة الأعمال الحديثة (بطاقة الأداء المتوازن) (BSC) يؤدي إلى تحقيق الأداء الاستراتيجي في مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج".

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة والتي شملت كل مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج، وانطلاقا من نتائج التحليل الاحصائي المتوصل إليها، عن طريق برامج SPSS، Excel و SmartPLS، تم التوصل إلى جملة من النتائج نوجز أهمها فيما يلي:

- تتوافر لدى مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج المقومات التنظيمية والاستراتيجية اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC)؛
- تتوافر مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج على المقومات الفنية اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC)؛
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات أفراد عينة الدراسة في مدى توافر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) حسب المؤسسة؛
- إن مديري وإطارات المؤسسات الالكترونية والكهرو منزلية لعينة الدراسة يقيمون بدرجة عالية كل الأهداف الاستراتيجية العامة المقترحة وكل متغيرات النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) سواء كانت أبعاد، أم أهداف استراتيجية لهذه الأبعاد، أم محركات الأداء لتحقيق هذه الأهداف، أم مقاييس لهذه الأخيرة؛
- أظهرت نتائج نمذجة المعادلة البنائية وجود أهمية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) المقترحة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة لدى مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج، ومنه تتأكد صحة الفرضية الرئيسية وصدق نموذج الدراسة الافتراضي.

خـــاتمة عـــامة

1. تلخيص البحث؛
2. نتائج البحث؛
3. تطبيقات نتائج البحث؛
4. توصيات البحث؛
5. آفاق البحث.

1. تلخيص البحث

انطلاقا من التحليل النظري والميداني لأهم المفاهيم المتعلقة بالأداء الاستراتيجي وأساليب تقييمه في ظل بيئة الأعمال الحديثة، يمكن التنويه إلى أن بطاقة الأداء المتوازن(BSC) تمثل أحد أهم الأساليب الحديثة المعتمدة في التقييم الاستراتيجي من طرف المؤسسات، هذا الأسلوب الذي استطاع فرض نفسه وسط زخم كبير من الأساليب الحديثة المستخدمة في هذه العملية، يعمل على إحداث التوازن بين الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل، ويأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاث (الأمس، اليوم وغدا)، مما يؤدي به إلى تحقيق الرضا الكلي للأطراف المتعاملة مع المؤسسة وذلك من خلال توجيه كل الجهود البشرية لتطوير أدائها وتدعيم موقفها التنافسي، معنى ذلك أن بطاقة الأداء المتوازن(BSC) هي نظام إدارة استراتيجية ونظام تحفيز وخطة تشجيعية قائمة على الأداء، لكنها رغم هذا لا تستطيع اجتراح المعجزات، ذلك أنه يجب أن تتوافر للمؤسسة أيضا استراتيجية رابحة وتنظيم مناسب لتنفيذ هذه الاستراتيجية.

فالمشكلة لا تكمن في وجود أو عدم وجود استراتيجية واضحة ولكنها تكمن في قدرة المؤسسات على تطبيق هذه الاستراتيجيات وهو الأمر الذي تساهم بطاقة الأداء المتوازن(BSC) في التغلب عليه، ولعل ميزة هذه الأخيرة لا تكمن في المعايير الفردية التي يتم قياسها ولكن في توفير وتوضيح العلاقة بينها ومدى مساهمة ذلك في تحقيق استراتيجية المؤسسة، فهي تعتبر إطارا عاما يساعد المؤسسة على ترجمة استراتيجيتها إلى أهداف عملية وتوجيه الأداء والسلوك الفردي، وهي تعد بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا، ويفرض علينا الواقع بأن بطاقة الأداء المتوازن(BSC) ليست بالعصى السحرية، فهي ليست الحل لكل المشكلات، ولكنها وسيلة مساعدة فهي تحدد مؤشرات الأداء وبالتالي تساعدنا على تحقيق الاستراتيجية وتطوير المؤسسة.

2. نتائج البحث

انطلاقا من التحليل النظري والفكري للأداء الاستراتيجي وأساليب تقييمه، وعلى وجه الخصوص أسلوب بطاقة الأداء المتوازن(BSC)، وانطلاقا من التحليل النظري والميداني للعلاقة بينهما، تم التوصل إلى جملة من الاستنتاجات على المستوى النظري والميداني، نلخصها في الآتي:

1.2. على المستوى النظري: خلص الجانب النظري من البحث إلى ما يلي:

- يعتبر الأداء انعكاسا لمدى نجاح أو فشل المؤسسة وذلك من خلال مستوى الانجاز الذي تصل إليه مقارنة بأهدافها المسطرة، فهو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء كانت استراتيجية أو تشغيلية باستخدام مستوى معين من الموارد أو التكاليف، وهو بذلك يشمل مفهومي الكفاءة والفعالية؛

- إن الأداء والاستراتيجية مفهومان مرتبطان ومتكاملان إذ أن نجاح الأول يعتمد على نجاح الثاني، فالأداء ما هو إلا نتيجة اختبار فعلي وواقعي لمصداقية الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة والموضحة لأبعاد وحالات تكيفها مع بيئتها، كما أن نجاح الأداء يعتمد على مدى كفاءة المؤسسة وقدرتها في إعداد الاستراتيجيات المناسبة وكذا التنفيذ الجيد لها؛
- يعرف الأداء الاستراتيجي بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية لخلق ميزة تنافسية لأنشطتها الأساسية بهدف النمو والبقاء في الأمد المنظور وذلك الاستراتيجي؛
- يعرف تقييم الأداء الاستراتيجي بأنه مجموعة متكاملة من العمليات الإدارية المترابطة مع بعضها البعض، تعتمد على عدد من المؤشرات لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة من طرف المؤسسة للوقوف على مدى تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبالتالي الكشف عن الانحرافات التي حدثت أثناء عملية التنفيذ وتصحيحها، وقد يتطلب هذا الاجراء التصحيحي اعادة النظر في الاستراتيجية التي تم اعتمادها، أو إعادة صياغة الأهداف الاستراتيجية بسبب عدم واقعيتها؛
- إن المقاييس المحاسبية (المالية) المستخدمة في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات أصبحت لا تلائم بيئة الأعمال الحديثة التي تتسم بالتغير المستمر وشدة المنافسة، ولقد واجهت عدة انتقادات أهمها: عدم قدرتها على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء في منظمات الأعمال، حيث اهتمت فقط بفجوة التنفيذ دون الاهتمام بمدى مساهمة الأداء الفعلي في تحقيق استراتيجيات المؤسسة، غياب البعد الاستراتيجي في تقييم الأداء، عدم الشمولية والموضوعية، استنادها على الأداء التاريخي للمؤسسة والأنشطة، تركز على قياس نتائج الأداء في الأجل القصير، تهتم بالنتائج فقط لا بالمسببات، تعرقل عملية التطوير والتحسين المستمر، عدم قدرتها على مساعدة المستثمرين الحاليين والمرتقبين في اتخاذ قراراتهم الاستثمارية، عدم وجود ارتباط بين مقاييس الأداء المالية واستراتيجية التصنيع، تجاهل ظروف عدم التأكد واحتمالات الخطر المختلفة عند قياس الأداء، عدم ملاءمتها للمؤسسات الكبرى، لا تعكس الوضع التنافسي للمؤسسة...وغيرها من المآخذ؛
- لقد كان لسمات بيئة الأعمال الحديثة العديد من الآثار في مجال قياس وتقييم الأداء مما أدى إلى تزايد الاهتمام بمقاييس الأداء غير المالية مثل مقاييس الجودة، مقاييس المرونة والابتكار، مقاييس مرتبطة بزمن التشغيل، مقاييس خطية الانتاج، مقاييس أداء التسليم...الخ، وإن استخدام هذه المقاييس غير المالية فقط يتنافى مع رغبات المساهمين، لذلك ظهرت الحاجة إلى استعمال مجموعة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية في عملية تقييم أداء المؤسسات تنسجم مع متغيرات هذه البيئة وذلك حسب الحاجة ودون التزام بقيد معين؛
- إن تجميع المقاييس المالية وغير المالية معا بهدف اعطاء صورة أوضح عن الأداء الاستراتيجي للمؤسسة تقابل المتغيرات في بيئة الأعمال الحديثة، تمخض عنه عدة نماذج حضت بنجاح أكاديمي وشاع استعمالها في المؤسسات، من أهمها: مدخل القياس المرجعي، لوحة القيادة، مدخل أصحاب المصالح، نموذج لجنة معايير

المحاسبة الإدارية الأمريكية، تقييم الأداء الاستراتيجي حسب الأنشطة ABC، نموذج هرم الأداء، مصفوفة قياس الأداء، وأخيرا نظام بطاقة الأداء المتوازن؛

- تعد بطاقة الأداء المتوازن(BSC) من أهم الآليات الإدارية التي لاقت إقبالا في التطبيق من طرف المؤسسات، وهي أسلوب تعتمده الإدارة في قياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، وتتكون من أربعة أبعاد رئيسية تعمل معا في سبيل تحقيق الاستراتيجية الموضوعة، هذه الأبعاد هي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو؛
- إن بطاقة الأداء المتوازن (BSC) هي نظام وفلسفة إدارية لترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلي مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ استراتيجياتها، ولا تعتمد على تحقيق الأهداف المالية فحسب، بل تؤكد أيضا على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المؤسسة وذلك لمقابلة أهدافها المالية، أي أن بطاقة الأداء المتوازن(BSC) هي أداة للربط بين المقاييس المالية وغير المالية للأداء، فهي إذا آلية لتطبيق الاستراتيجيات وقياس الأداء بناء على الخطط المرسومة والنابعة بدورها من استراتيجيات المؤسسة؛
- أفرز الجيل الرابع من بطاقة الأداء المتوازن(BSC) ما اصطلح على تسميته بـ"بطاقة الأداء المتوازن المرنة"، ومعنى ذلك امكانية تطوير هذه الأخيرة من خلال إضافة بعد أو أكثر لتتكامل مع الأبعاد الأصلية الأربعة، وذلك حسب حاجة المؤسسة وطبيعة نشاطها وبما يتلاءم مع تحقيق أهدافها الاستراتيجية؛
- يجب على المؤسسة أن تتوافر على مجموعة من العناصر أطلق عليها مصطلحي "المقومات التنظيمية والاستراتيجية" و"المقومات الفنية"، للبدء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن(BSC)، تشكل القاعدة الأساسية للنجاح في التبني والتنفيذ، فبالنسبة للأولى تتعلق بوضوح الاستراتيجية، رعاية الإدارة العليا، دعم العاملين والإداريين، توفر الموارد الكافية، توفر البيانات، تحديد العمليات والعملاء،...وغيرها، أما فيما يخص الثانية فهي تمثل العنصر الجوهري والأساسي الذي نشأ مدخل بطاقة الأداء المتوازن أصلا من أجله منذ مرحلته الأولى، والذي يهدف إلى وضع مقاييس تمكن من قياس الآثار المتعلقة بالأبعاد الثلاثة بالنسبة للمؤسسة (بعد العملاء، بعد العمليات التي تمثل محركات الأداء الداخلية، وبعد التعلم والنمو)، إلى جانب البعد المالي؛
- إن بطاقة الأداء المتوازن(BSC) يجب أن تقوم على مجموعة مختلطة من مقاييس النواتج ومسببات أداء تلك النواتج، وهذا بدوره يخلق سلسلة من علاقات السبب والنتيجة تتخلل الأبعاد المختلفة للبطاقة، وتمثل الخرائط الاستراتيجية تصوير للعلاقات السببية لتوضيح كيفية الربط بين الأهداف الاستراتيجية الفرعية مع بعضها البعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية، وذلك من خلال مجموعات متتالية من العلاقات الافتراضية السببية، فهي تهدف إلى تحويل الأصول غير الملموسة إلى نتائج ملموسة، وإلى فهم كيفية قيادة الأصول غير الملموسة لخلق قيمة مستدامة للمؤسسات، كما تعد إحدى الوسائل المستخدمة لتوضيح وتوصيل استراتيجية المؤسسة وعملياتها وأنظمتها للعاملين ليتمكنوا من تطبيق هذه الاستراتيجية، أي توفر الحلقة المفقودة بين عملية وصف الاستراتيجية وتنفيذها.

1.2. على المستوى الميداني: من خلال الدراسة الميدانية، خلصت الباحثة إلى ما يلي:

- تتوافر مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج على المقومات التنظيمية والاستراتيجية اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC)؛
- تتوافر مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج على المقومات الفنية اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC)، حيث:
  - تتوافر مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج على المقومات في البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن(BSC)؛
  - تتوافر مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج على المقومات في بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن(BSC)؛
  - تتوافر مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج على المقومات في بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن(BSC)؛
  - تتوافر مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج على المقومات في بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن(BSC)؛
  - تتوافر مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج على المقومات في البعد البيئي والاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن(BSC).
- هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد عينة الدراسة في مدى توافر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) حسب المؤسسة؛
- إن المؤسسات التي تتوافر بها مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) بنوعيها (التنظيمية–الاستراتيجية والفنية) هي ستة (06) مؤسسات من أصل ثمانية عشر (18) مؤسسة، وهي مؤسسة Condor في المرتبة الأولى، تليها مؤسسة Enie، ثم مؤسسة Brandt، ثم مؤسسة Géant، ثم مؤسسة Iris Sat، وأخيرا مؤسسة Upac، أما باقي مؤسسات عينة الدراسة فهي لا تتوافر على هذه المقومات؛
- إن بعض القائمين على مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لا يدركون مدى أهمية أسلوب بطاقة الأداء المتوازن(BSC)، بل ويجهلونه جهلا تاما؛
- إن مديري وإطارات المؤسسات الالكترونية والكهرو منزلية "عينة الدراسة" يقيمون بدرجة مرتفعة كافة الأهداف الاستراتيجية العامة المقترحة للنموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن(BSC)؛

- إن أفراد عينة الدراسة يقيمون بدرجة عالية ومتقاربة كل الأبعاد الخمس (05) للنموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن(BSC)، مع إعطاء أهمية أكبر للبعد المالي وهو أمر طبيعي كون مقاييس تقييم الأداء المالية مقاييس راسخة ومتجذرة، بالإضافة إلى أن المقاييس غير المالية هي مقاييس حديثة نسبيا؛
- أفراد عينة الدراسة يقيمون بدرجة عالية كل الأهداف الاستراتيجية ومحركات الأداء ومقاييسها المقترحة، وذلك لكل بعد من الأبعاد الخمس (05) للنموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن(BSC)، مع إعطاء أهمية أكبر لبعض الأهداف الاستراتيجية ومحركات الأداء ومقاييسها في كل بعد؛
- بصورة عامة لقي النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) قبولا وتقديرا كبيرين لدى مديري وإطارات مؤسسات عينة الدراسة الميدانية، وهو ما يدل على وعي القائمين على مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج بأهمية أسلوب بطاقة الأداء المتوازن(BSC) في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة؛
- إن أغلب قيم مسارات نموذج البناء لجميع التأثيرات الممكنة بين أبعاد المتغير المستقل (الأهداف الاستراتيجية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن(BSC)) وأبعاد المتغير التابع (الأهداف الاستراتيجية العامة) تتميز بالجودة، وهذا ما يدل على تطابق النموذج المقترح مع البيانات الواقعية الخاصة به؛
- إن نتائج نمذجة المعادلة البنائية تبين وجود أهمية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) المقترحة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة لدى مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج، ومنه تتأكد صحة الفرضية الثالثة والتي مفادها أنه "يؤدي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) المقترحة إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة لدى مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج"، وهو ما أدى بالتالي إلى تأكيد صحة الفرضية الرئيسية للبحث والتي تنص على أن "التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية في بيئة الأعمال الحديثة يؤدي إلى تحقيق الأداء الاستراتيجي في مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج"، وهو ما يثبت صدق نموذج الدراسة الافتراضي.

3. تطبيقات نتائج البحث

فيما يلي توضيح مختلف الجوانب التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الجزائرية الناشطة في الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية في عملية تقييم أدائها الاستراتيجي بصورة جيدة وبالتالي تحسينه، وذلك وفقا لما التوصل إليه من نتائج نظريا وميدانيا:

- يمكن لمؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية الجزائرية استغلال وعي وإدراك مديريها وإطاراتها لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن(BSC) لاستخدامها في عملية تقييم أدائها الاستراتيجي لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية؛

- يمكن لمؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية الجزائرية التي لا تتوافر على مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) أن تطبق هذا الأسلوب، شريطة أن تحسن من وضعيتها خاصة فيما يتعلق بالجانب الاستراتيجي والتنظيمي وجانبي العمليات الداخلية والتعلم والنمو، والذي لن يتحقق إلا من خلال القيام بعمليات تحسيسية للقائمين على هذه المؤسسات وتدريب العاملين؛
- بما أن بعض مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية الجزائرية تهتم بالمقاييس غير المالية في تقييم أدائها الاستراتيجي إلى جانب المقاييس المالية التقليدية، فإنه يمكن لها اعادة تبويب تلك المقاييس ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن(BSC) المقترحة؛
- يمكن لكل مؤسسة من مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية الجزائرية تطبيق النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) والذي ثبتت صحته واستخدامه في تقييم أدائها الاستراتيجي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، شرط تكييفه وفق وضعيتها واحتياجاتها الخاصة، وتجريبه لفترة كافية تسمح بالكشف عن أية عيوب لمعالجتها جذريا قبل الانتقال إلى التنفيذ النهائي وذلك منعا لأي مشاكل ومعوقات تؤدي إلى فشل التطبيق.

4. توصيات البحث

من خلال النتائج المتوصل إليها، ومن منطلق ترسيخ الاهتمام بتقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسساتنا الوطنية، ارتأت الباحثة تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي يتوجب على مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج أن تأخذها بعين الاعتبار، والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- ضرورة متابعة المديرين لما يستجد من أفكار وأساليب قابلة للتطبيق في إدارة مؤسساتهم، وخاصة فيما يخص أساليب المحاسبة الإدارية، والاهتمام بالمقاييس غير المالية في عملية تقييم الأداء الاستراتيجي إلى جانب المقاييس المالية التقليدية، وهو ما يكرس ترسيخ ثقافة التغيير داخل المؤسسة؛
- استخدام الأساليب الحديثة في تقييم الأداء الاستراتيجي والتي تتماشى مع متطلبات بيئة الأعمال الحديثة على غرار أسلوب بطاقة الأداء المتوازن(BSC)؛
- يجب استقطاب الكفاءات والإطارات المتخصصة التي تساعد في التطبيق الجيد لبطاقة الأداء المتوازن(BSC)، واعداد وتأهيل القيادات التنفيذية الموكل إليها احداث التغيير عبر بطاقة الأداء المتوازن؛
- ضرورة توفير المتطلبات اللازمة لضمان نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) تنظيمية–استراتيجية كانت أم فنية، خاصة أن تكون رسالة ورؤية ومن ثم استراتيجية وأهداف المؤسسة مرتبطة فيما بينها وواضحة ومعلنة للجميع، وأن تكون هذه الاستراتيجية مرتبطة بكافة الأقسام وصولا إلى الأفراد أنفسهم على النحو الذي يرسخ لديهم أهمية عملهم ويثير حماسهم للقيام بأدوارهم؛

- ضرورة التدقيق في تحديد الأبعاد المعبرة بصدق عن نشاط كل مؤسسة، والتي قد تختلف من مؤسسة لأخرى من حيث الأخذ ببعد اضافي خامس أو أكثر من عدمه؛
- الاهتمام بالكفاءات البشرية وتطويرها لأنها أساس خلق القيمة في المؤسسة؛
- ضرورة اشراك العاملين في عملية صنع القرار، وفسح المجال لهم للإبداع؛
- إعطاء العناية الكافية والواجبة بتحقيق المساندة الجماعية من مختلف المستويات الإدارية للتحول نحو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؛
- ضرورة زيادة اهتمام المدراء بتقديم الخدمات الاجتماعية لأن هناك واجبا أخلاقيا تتحمله المؤسسات اتجاه المجتمع.

5. آفاق البحث

أخيرا وليس آخرا نأمل أن يكون هذا البحث مفتاحا لمواضيع أخرى تتعلق بموضوع تقييم الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن(BSC)، والتي يمكن أن نقترح البعض منها فيما يلي:

- دراسة أنظمة قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي المعتمدة في المؤسسات الجزائرية؛
- دراسة تطبيقية حول أثر تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن(BSC) على زيادة الحصة السوقية لمؤسسة كوندور؛
- دارسة قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC)على مؤسسات تنتمي إلى قطاعات أخرى كالمؤسسات الخدماتية والاستشفائية في الجزائر؛
- أهمية التكامل بين بطاقة قياس الأداء المتوازن(BSC) ونظام الإنتاج في الوقت المناسب (JIT) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)؛
- دراسة مقارنة بين بطاقة الأداء المتوازن(BSC) كأسلوب لتقييم الأداء الاستراتيجي وأساليب إدارية حديثة أخرى؛
- دراسة تطبيقية حول تقييم أداء الجامعات الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن(BSC).

والحمد لله رب العالمين

الملاحق

1. الاستبيان رقم (01)؛
2. الاستبيان رقم (02)؛
3. قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيانين؛
4. ملاحق المعالجة الإحصائية للاستبيان رقم (01)؛
5. ملاحق المعالجة الإحصائية للاستبيان رقم (02).

الملحق رقم (01): الاستبيان رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي –جامعة سطيف 1–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان:

بعد التحية،

السلام عليكم ورحمة الله،

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على "**إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن le tableau de bord (balanced scorecard) prospectif في المؤسسات الالكترونية والكهرو منزلية الجزائرية لتقييم أدائها الاستراتيجي**"، ونعتمد في هذا البحث على استخراج مؤشرات تساعد في إثبات أو نفي الفرضيات الموضوعة من خلال تحليل الاستبيان، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبيان وفق واقع مؤسستكم، مثمنة دعمكم واهتمامكم للبحث العلمي في وطننا، علما أن المعلومات التي سنتحصل عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، شاكرين لكم حسن تعاونكم مع فائق عبارات التقدير والاحترام.

الباحثة: ضامن وهيبة

E-mail : damenenadjah@yahoo.fr

ملاحظة: اختر الاجابة بإحدى اللغتين العربية أو الفرنسية.

الجزء الأول: معلومات عامة

الرجاء الإجابة بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة:

1. **اسم المؤسسة:**
2. **نوع المؤسسة:** صغيرة ومتوسطة ☐ كبيرة ☐
3. **عدد العمال:**.....
4. **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐
5. **السن:** أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى40 سنة ☐
   من 41 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 ☐
6. **المستوى العلمي:** ثانوي ☐ ليسانس ☐ دراسات عليا ☐
   أخرى حددها: .....
7. **الوظيفة:**
   مدير عام ☐ مدير مالي ومحاسبي ☐ مدير الموارد البشرية ☐
   مدير انتاج ☐ مدير تسويق ☐ مراقب تسيير ☐
   أخرى حددها ☐
8. **الخبرة:** أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10سنوات ☐
   من 11 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20سنة ☐

الجزء الثاني: المقومات التنظيمية والاستراتيجية اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الالكترونية والكهرو منزلية الجزائرية

الرجاء الإجابة بوضع علامة (×) في الخانة التي تراها مناسبة من وجهة نظركم للعبارات التالية:

المقومات التنظيمية والاستراتيجية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الالكترونية والكهرو منزلية الجزائرية						
الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	لدى مؤسستكم استراتيجية واضحة تتماشى مع قدراتها التنظيمية ومتطلبات بيئتها					
2	لدى مؤسستكم رؤية استراتيجية مكتوبة بوضوح (الرؤية معناها ماهو مستقبل المؤسسة)					
3	الرؤية الاستراتيجية معلنة لكل الموظفين					
4	لدى مؤسستكم رسالة محددة مكتوبة بوضوح (الرسالة معناها لماذا المؤسسة موجودة)					
5	الرسالة معلنة لكل الموظفين					
6	لدى مؤسستكم أهداف استراتيجية واضحة لكل الموظفين					
7	لدى مؤسستكم سياسة لإشراك أفراد الادارة العليا والمديرين في تحديد توجهها الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية،...)					
8	تتوفر لدى مؤسستكم الإمكانيات المادية التي يمكن أن تحقق الأهداف					
9	تتوفر لدى مؤسستكم الكفاءات البشرية التي يمكن أن تحقق الأهداف					
10	لدى مؤسستكم أنظمة للتشخيص الاستراتيجي تضمن لها دراسة وتحليل محيطها الخارجي لمعرفة الفرص والتهديدات					
11	لدى مؤسستكم أنظمة للتشخيص الاستراتيجي تضمن لها دراسة وتحليل محيطها الداخلي لمعرفة نقاط القوة والضعف					
12	لدى مؤسستكم نظام معلومات متطور لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لعملية تقييم الأداء					
13	لدى مؤسستكم موقع الكتروني يتم فيه تحديث بيانات المؤسسة بصورة دورية					
14	لدى مؤسستكم بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات لإنشاء قواعد البيانات					
15	لدى مؤسستكم سياسة لكتابة مختلف التقارير المتعلقة بأداء أنشطتها					
16	لدى مؤسستكم سياسة للإفصاح عن التقارير المتعلقة بأداء مختلف الأنشطة					
17	لدى مؤسستكم سياسة لنشر مختلف التقارير التي تقارن فيها أدائها المحقق مقارنة بأداء المنافسين					
18	لدى مؤسستكم شبكة اتصال داخلية تنشر المعلومات بين جميع أقسام المؤسسة					
19	لدى مؤسستكم سياسة البراعة (Polyvalence) التي تقوم من خلالها بنقل العاملين فيما					

	بين الأقسام لتوسيع معرفتهم بالوظائف المختلفة					
20	لدى إدارة مؤسستكم سياسة لتشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات					

الجزء الثالث: المقومات الفنية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الالكترونية والكهرو منزلية الجزائرية

الرجاء الإجابة بوضع علامة (×) في الخانة التي تراها مناسبة من وجهة نظركم للعبارات التالية:

المحور الأول: مدى توفر المقومات في البعد المالي						
الرقم	**العبارة**	**غير موافق تماما**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق تماما**
1	لدى مؤسستكم نظام قبلي لتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا					
2	لدى مؤسستكم مقاييس مالية محددة لقياس وتقييم أدائها المالي					
3	لدى مؤسستكم نظام لتقييم الأداء المالي تستخدم فيه مقاييس مالية ترتبط باستراتيجية المؤسسة وتترجم أهدافها					
4	لدى مؤسستكم نظام لتقييم الأداء تقارن فيه النتائج الفعلية مع توقعاتها التي تم اعدادها في الميزانيات التقديرية					
5	لدى مؤسستكم نظام لتحديث البيانات المالية بشكل دائم لتوفير صورة واضحة عن الوضع المالي للمؤسسة					
6	لدى مؤسستكم سياسة للأسعار تحاول من خلالها تخفيض تكلفة منتجاتها					
7	لدى مؤسستكم سياسية واضحة لزيادة معدل النمو لكل من المبيعات وصافي التدفق النقدي التشغيلي					
8	لدى مؤسستكم حافظة أنشطة لاستغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح مرتفعة					
9	تحقق مؤسستكم أرباح تتوافق مع حجم استثماراتها					
10	لدى مؤسستكم تشكيلة منتجات تمكنها من تحقيق أكبر عائد على الاستثمار					
11	لدى مؤسستكم نظام لمقارنة أدائها المالي بالأداء المالي للمؤسسات المنافسة لها					

المحور الثاني: مدى توفر المقومات في بعد العملاء (الزبائن)						
الرقم	**العبارة**	**غير موافق تماما**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق تماما**
1	لدى مؤسستكم استراتيجية واضحة تضع احتياجات الزبائن كأولوية					
2	تقوم مؤسستكم بدراسة سلوك المستهلك قبل تصميم بعض منتوجاتها					
3	تمتلك مؤسستكم قاعدة بيانات لزبائنها					

4	توفر مؤسستكم قنوات اتصال مع زبائنها					
5	تمتلك مؤسستكم منتجات تختلف عن منتجات المؤسسات المنافسة الأخرى					
6	تمتلك مؤسستكم مصلحة خاصة بخدمات ما بعد البيع					
7	لدى مؤسستكم سياسة توزيع تضمن تسليم منتجاتها في الوقت المحدد					
8	تتوافر لدى مؤسستكم آلية محددة للتعامل مع شكاوى الزبائن					
9	تسجل مؤسستكم زيادة في عدد الزبائن الجدد خلال كل سنة					
10	تضع مؤسستكم نظام يضمن استجابة الزبائن لدفع مستحقاتهم اتجاه المؤسسة في الوقت المحدد					
11	تتوافر مؤسستكم على جهة خاصة بقياس درجة رضا الزبائن عن المنتجات المقدمة					

المحور الثالث: مدى توفر المقومات في بعد العمليات الداخلية

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	يوجد لدى مؤسستكم نظام لإدارة الجودة					
2	تتوافر مؤسستكم على التجهيزات ذات التكنولوجيا المتطورة					
3	لدى مؤسستكم إجراءات خاصة للارتقاء بجودة المنتجات لتتناسب مع القيمة المدفوعة من طرف الزبائن					
4	لدى مؤسستكم جهة مسؤولة عن الرقابة على المخزون					
5	لدى مؤسستكم اجراءات خاصة لتخفيض عدد المنتجات المعيبة					
6	تسجل مؤسستكم ارتفاع في كمية المنتجات الفعلية مقارنة بالمستهدفة					
7	توجد لدى مؤسستكم منتجات مبتكرة جديدة خلال كل سنة					
8	لدى مؤسستكم اجراءات عملياتية خاصة تحاول من خلالها تخفيض تكلفة منتجاتها باستمرار					
9	لدى مؤسستكم اجراءات خاصة تعمل على تخفيض كمية الفضلات أثناء عمليات الانتاج					
10	توجد في مؤسستكم عمليات للتحسين والتطوير تؤدي إلى تخفيض زمن الانتاج					
11	لدى مؤسستكم منتجات تتميز بمستوى عالي من التقنية لمواكبة المعايير العالمية					

المحور الرابع: مدى توفر المقومات في بعد التعلم والنمو

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	تتوافر مؤسستكم على مصلحة للبحث والتطوير					
2	تتوافر مؤسستكم على جهة خاصة بإجراء الدراسات التسويقية					
3	تنظم مؤسستكم دورات تدريبية لتنمية الموظفين مهنيا كل حسب تخصصه					

4	تنظم مؤسستكم دورات تأهيل للموظفين والعاملين الجدد					
5	يوجد في مؤسستكم فرق عمل تقدم اقتراحات للتطوير بشكل دائم					
6	هناك تنفيذ لبعض الاقتراحات المبدعة من قبل العاملين والموظفين في مؤسستكم					
7	توجد لدى مؤسستكم جهة خاصة بتقييم أداء الموظفين من أجل ترقيتهم					
8	تتوافر مؤسستكم على نظام فعال للمكافآت والحوافز					
9	توجد في مؤسستكم جهة خاصة بقياس درجة رضا العاملين والموظفين لديها					
10	هناك إعلام للموظفين في مؤسستكم بالتغييرات التي تطرأ على سياستها					
11	يوجد تمسك كبير للموظفين في مؤسستكم بوظائفهم					

المحور الخامس: مدى توفر المقومات في البعد الاجتماعي والبيئي

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	تتوافر مؤسستكم على نظام للمسؤولية الاجتماعية					
2	لدى مؤسستكم إجراءات تتضمن تطبيق أخلاقيات العمل والمهنة والالتزام بها من طرف كل الموظفين					
3	تعطي مؤسستكم الأولوية في التوظيف لسكان منطقة تواجدها					
4	تقوم مؤسستكم بتقديم خدمات اجتماعية ونشاطات خيرية مختلفة					
5	تعتمد مؤسستكم على نظام لإدارة الصحة والسلامة المهنية.					
6	تعتمد مؤسستكم على مواصفات الايزو 26000					
7	تقوم مؤسستكم بقياس تأثيراتها البيئية والتقرير عن الأداء البيئي للجهات المهتمة					
8	تتوافر لدى مؤسستكم اجراءات تؤدي إلى تقليص الانبعاثات الناجمة عن العملية الانتاجية					
9	تقوم مؤسستكم بالاقتصاد في استخداماتها للموارد المحدودة					
10	تقوم مؤسستكم بإعادة تدوير الفضلات والمهملات					
11	تعتمد مؤسستكم على نظام للإدارة البيئية					

انتهت الأسئلة، وتفضلوا سادتي الكرام بفائق عبارات التقدير والاحترام شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الملحق رقم (02): الاستبيان رقم (02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي –جامعة سطيف 1–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان بناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن:

بعد التحية،

السلام عليكم ورحمة الله،

يهدف هذا الاستبيان إلى **بناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن le tableau de bord prospectif (balanced scorecard)** يمكن تطبيقه في مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية الجزائرية، ويشتمل النموذج المقترح على صياغة لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة على شكل أهداف استراتيجية رئيسية، ومقاييس أداء لتقييم مستوى الإنجاز لكل هدف، ومحركات أداء لإنجاز هذه الأهداف، وقد طرح الاستبيان خمسة أسئلة **خاصة لمعرفة مدى أهمية كل من مقاييس الأداء المالية وغير المالية المستخدمة في تقييم الأداء الاستراتيجي من قبل مديري المؤسسات الالكترونية والكهرو منزلية الجزائرية**، ونعتمد في هذا البحث على استخراج مؤشرات تساعد في إثبات أو نفي الفرضيات الموضوعة من خلال تحليل الاستبيان، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبيان مثمنة دعمكم واهتمامكم للبحث العلمي في وطننا، علما أن المعلومات التي سنتحصل عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، شاكرين لكم حسن تعاونكم مع فائق عبارات التقدير والاحترام.

الباحثة: ضامن وهيبة

ملاحظة: اختر الاجابة بإحدى اللغتين العربية أو الفرنسية.

الجزء الأول: معلومات عامة

الرجاء الإجابة بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة:

1.اسم المؤسسة:.....

2.الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

3.السن: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى40 سنة ☐

من 41 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

4.المستوى التعليمي: ثانوي ☐ ليسانس ☐ دراسات عليا ☐

أخرى حددها: .....

5.الوظيفة:

مدير عام ☐ مدير مالي ومحاسبي ☐ مدير الموارد البشرية ☐

مدير انتاج ☐ مدير تسويق ☐ مراقب تسيير ☐

أخرى حددها ☐

6.الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10سنوات ☐

من 11 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20سنة ☐

الجزء الثاني: الأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة

الرجاء الإجابة بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة

من بين الاهداف الاستراتيجية العامة المقترحة التالية، ماهي الأهداف الأكثر أهمية لمؤسستكم من وجهة نظركم؟

الرقم	الهدف الاستراتيجي العام	غير مهم على الإطلاق	غير مهم	مهم نوعا ما	مهم	مهم جدا
01	ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة					
02	رفع نسبة الادماج إلى أقصى مستوياتها					
03	تصميم منتجات عالية الجودة وبمعايير عالمية وتركيبها كليا في الجزائر					
04	السيطرة على سوق الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية في الجزائر					
05	الوصول إلى الأسواق العالمية (التصدير)					
06	تحقيق تموقع جيد في الأسواق الخارجية					
07	تطوير الأداء المؤسسي والحصول على شهادات التميز					

الجزء الثالث: النموذج المقترح بطاقة الأداء المتوازن

1-البعد المالي: الرجاء الإجابة بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة

1-1-الأهداف الاستراتيجية: من بين الاهداف الاستراتيجية المقترحة التالية، ماهي الأهداف الأكثر أهمية للبعد المالي من وجهة نظركم؟

الرقم	الهدف الاستراتيجي	غير مهم على الإطلاق	غير مهم	مهم نوعا ما	مهم	مهم جدا
01	تعظيم قيمة المؤسسة					
02	تعظيم ربحية المؤسسة					
03	توفير السيولة					

1-2- مقاييس الأداء: من بين مقاييس الأداء المقترحة التالية، ماهي المقاييس الأكثر أهمية للبعد المالي من وجهة نظركم؟

الرقم	مقاييس الأداء	غير مهم على الإطلاق	غير مهم	مهم نوعا ما	مهم	مهم جدا
01	القيمة الاقتصادية المضافة EVA					
02	عائد التدفق النقدي على الاستثمار CFROI					
03	معدل نمو رقم الأعمال					
04	معدل العائد على الاستثمار ROI					
05	معدل العائد على الأموال الخاصة					
06	نسبة صافي الربح إلى المبيعات					

07	معدل نمو صافي التدفق النقدي التشغيلي					
08	سعر التكلفة					
09	حجم رأس المال العامل					
10	نسبة السيولة العامة					
11	نسبة السيولة الجاهزة					
12	نسبة رأس المال العامل إلى الديون قصيرة الأجل					

1-3- محركات الأداء: من بين محركات الأداء المقترحة التالية، ماهي المحركات الأكثر أهمية للبعد المالي من وجهة نظركم؟

الرقم	محركات الأداء (المؤشرات القائدة)	غير مهم على الإطلاق	غير مهم	مهم نوعا ما	مهم	مهم جدا
01	الاستثمار في مشاريع استثمارية مربحة					
02	تخفيض تكلفة رأس المال					
03	زيادة المبيعات من خلال ايجاد قنوات توزيع جديدة					
04	تخفيض تكلفة المنتجات					
05	الاستغلال الأمثل للأصول					
06	تحديد الحجم الأمثل للمخزون					
07	تحديد سياسة الائتمان المثلى لتحقيق رقم الأعمال المستهدف					
08	التسيير الأمثل للخزينة					
09	إدارة الديون قصيرة الأجل					

2-بعد العملاء: الرجاء الإجابة بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة

2-1-الأهداف الاستراتيجية: من بين الاهداف الاستراتيجية المقترحة التالية، ماهي الأهداف الأكثر أهمية لبعد العملاء من وجهة نظركم؟

الرقم	الهدف الاستراتيجي	غير مهم على الإطلاق	غير مهم	مهم نوعا ما	مهم	مهم جدا
01	زيادة الحصة السوقية للمؤسسة					
02	تحقيق رضا العملاء					
03	جلب عملاء جدد					

2-2- مقاييس الأداء: من بين مقاييس الأداء المقترحة التالية، ماهي المقاييس الأكثر أهمية لبعد العملاء من وجهة نظركم؟

الرقم	مقاييس الأداء	غير مهم على الإطلاق	غير مهم	مهم نوعا ما	مهم	مهم جدا
01	نسبة مبيعات المؤسسة إلى المبيعات الكلية في السوق					

02	عدد مرات تكرار الشراء					
03	نسبة العملاء الراضين عن مبيعات المؤسسة					
04	معدل التسليم في الوقت المحدد					
05	معدل الاحتفاظ بالعملاء					
06	معدل المطالبة بالإصلاح خلال فترة الضمان					
07	معدل شكاوى العملاء					
08	معدل دوران العملاء					
09	عدد العملاء الجدد					

2**–3– محركات الأداء:** من بين محركات الأداء المقترحة التالية، ماهي المحركات الأكثر أهمية لبعد العملاء من وجهة نظركم؟

الرقم	محركات الأداء (المؤشرات القائدة)	غير مهم على الإطلاق	غير مهم	مهم نوعا ما	مهم	مهم جدا
01	سعر منخفض					
02	مستوى رفيع في فن التسويق					
03	تخفيض وقت التسليم (زمن الانتظار+ زمن دورة الانتاج)					
04	تقديم منتجات ذات جودة عالية					
05	تحسين الخدمات المقدمة للعميل					
06	التعرف على الاحتياجات المستقبلية للعملاء					
07	سياسة ائتمانية ملائمة					
08	السمعة الجيدة					
09	تحسين مظهر ونوعية المنتجات					

3–بعد العمليات الداخلية: الرجاء الإجابة بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة

3–1–الأهداف الاستراتيجية: من بين الاهداف الاستراتيجية المقترحة التالية، ماهي الأهداف الأكثر أهمية لبعد العمليات الداخلية من وجهة نظركم؟

الرقم	الهدف الاستراتيجي	غير مهم على الإطلاق	غير مهم	مهم نوعا ما	مهم	مهم جدا
01	تحسين العمليات التشغيلية					
02	خلق منتجات جديدة					
03	تخفيض التكاليف					

3–2– مقاييس الأداء: من بين مقاييس الأداء المقترحة التالية، ماهي المقاييس الأكثر أهمية لبعد العمليات الداخلية من وجهة نظركم؟

الرقم	مقاييس الأداء	غير مهم على الإطلاق	غير مهم	مهم نوعا ما	مهم	مهم جدا
01	معدل زمن دورة الانتاج					
02	معدل عيوب المنتوجات					
03	معدل اصلاح المنتجات غير الجيدة					
04	معدل انتاجية العامل الواحد					
05	نسبة زمن تجهيز الآلات إلى اجمالي زمن العملية الانتاجية					
06	عدد المنتجات الجديدة كل سنة					
07	نسبة المبيعات الجديدة إلى اجمالي المبيعات					
08	معدل دوران المخزون					
09	عدد مرات صيانة الآلات					
10	نسبة تكلفة الفضلات إلى اجمالي التكاليف					
11	تكلفة المواد إلى اجمالي التكاليف					
12	تطور تكلفة منتجات المؤسسة مقارنة بتكلفة المنتجات المنافسة					

3-3- محركات الأداء: من بين محركات الأداء المقترحة التالية، ماهي المحركات الأكثر أهمية لبعد العمليات الداخلية من وجهة نظركم؟

	محركات الأداء (المؤشرات القائدة)	غير مهم على الإطلاق	غير مهم	مهم نوعا ما	مهم	مهم جدا
01	كفاءة الاتصالات الداخلية					
02	فحص وتحديث خطة المؤسسة باستمرار					
03	تخفيض زمن دورة الانتاج					
04	احترام معايير الجودة					
05	استخدام نظم التصنيع الحديثة					
06	زيادة الانتاجية					
07	الابداع التكنولوجي					
08	اجراء تعديلات على منتجات قائمة					
09	التسيير الأمثل للمخزون					
10	تحسين برامج الصيانة					
11	تحديث التكنولوجيا المستخدمة					

4-بعد التعلم والنمو: الرجاء الإجابة بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة

4-1-الأهداف الاستراتيجية: من بين الاهداف الاستراتيجية المقترحة التالية، ماهي الأهداف الأكثر أهمية لبعد التعلم والنمو من وجهة نظركم؟

الرقم	الهدف الاستراتيجي	غير مهم على الإطلاق	غير مهم	مهم نوعا ما	مهم	مهم جدا
01	تحسين رضا العاملين					
02	تنمية قدرات ومهارات العنصر البشري					
03	تطوير التكنولوجيا المستخدمة					

4-2- مقاييس الأداء: من بين مقاييس الأداء المقترحة التالية، ماهي المقاييس الأكثر أهمية لبعد التعلم والنمو من وجهة نظركم؟

الرقم	مقاييس الأداء	غير مهم على الإطلاق	غير مهم	مهم نوعا ما	مهم	مهم جدا
01	معدل تطور الحوافز والمكافآت					
02	مؤشر الرضا الوظيفي					
03	معدل دوران العاملين (عدد التاركين للعمل على العدد الاجمالي)					
04	معدل تكرار الحوادث					
05	معدل الغياب					
06	عدد شكاوى العاملين					
07	عدد الترقيات إلى المستوى الأعلى					
08	معدل تكوين العاملين (مصاريف التكوين إلى اجمالي المصاريف)					
09	معدل تطبيق اقتراحات العاملين					
10	نسبة تكلفة الأصول التكنولوجية الحديثة إلى مجموع الأصول غير الجارية					
11	معدل تكاليف البحث والتطوير الخاصة بالمنتجات الجديدة					

4-3- محركات الأداء: من بين محركات الأداء المقترحة التالية، ماهي المحركات الأكثر أهمية لبعد التعلم والنمو من وجهة نظركم؟

الرقم	محركات الأداء (المؤشرات القائدة)	غير مهم على الإطلاق	غير مهم	مهم نوعا ما	مهم	مهم جدا
01	وضع نظام للحوافز والمكافآت					
02	توفير مناخ العمل المناسب					
03	توفير معايير الوقاية والسلامة المهنية					
04	الاهتمام باقتراحات وشكاوى العاملين					
05	القيام بدورات تأهيل للعاملين والموظفين الجدد					

06	القيام بدورات تدريبية للموظفين كل حسب تخصصه						
07	اشراك العاملين في صنع القرار						
08	القيام بدراسات وبحوث تسويقية						
09	اقتناء التكنولوجيا الحديثة						

5-البعد البيئي والاجتماعي: الرجاء الإجابة بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة

5-1-الأهداف الاستراتيجية: من بين الاهداف الاستراتيجية المقترحة التالية، ماهي الأهداف الأكثر أهمية للبعد البيئي والاجتماعي من وجهة نظركم؟

الرقم	الهدف الاستراتيجي	غير مهم على الإطلاق	غير مهم	مهم نوعا ما	مهم	مهم جدا
01	الالتزام بالقوانين والأنظمة الحكومية					
02	المساهمة في بناء ودعم المجتمع المحلي					
03	تقليص الانبعاثات الناتجة عن النشاط الانتاجي					
04	تحقيق التوازن بين مختلف أصحاب المصالح					

5-2- مقاييس الأداء: من بين مقاييس الأداء المقترحة التالية، ماهي المقاييس الأكثر أهمية للبعد البيئي والاجتماعي من وجهة نظركم؟

الرقم	مقاييس الأداء	غير مهم على الإطلاق	غير مهم	مهم نوعا ما	مهم	مهم جدا
01	عدد القضايا المرفوعة ضد المؤسسة في المحاكم					
02	عدد الانذارات الموجهة للمؤسسة من طرف الحكومة					
03	تكلفة الانفاق المباشر لخدمة المجتمع					
04	عدد البحوث العلمية المساهم في انجازها					
05	مواصفة ISO 26000					
06	معدل مساهمة المؤسسة في النشاطات الاجتماعية إلى الإيرادات					
07	نسبة العمال المحليين إلى اجمالي العمال					
08	تكلفة تجهيزات حماية البيئة الطبيعية إلى مجموع الأصول					
09	نسبة المنتجات المعاد تصنيعها إلى إجمالي المنتجات					
10	مواصفة ISO 14001					
11	عدد التقارير المنشورة عن النشاط الانتاجي للمؤسسة					

5-3- محركات الأداء: من بين محركات الأداء المقترحة التالية، ماهي المحركات الأكثر أهمية للبعد البيئي والاجتماعي من وجهة نظركم؟

الرقم	محركات الأداء (المؤشرات القائدة)	غير مهم على الإطلاق	غير مهم	مهم نوعا ما	مهم	مهم جدا
01	اهتمام المؤسسة بتطبيق القوانين والأنظمة الحكومية					
02	رعاية مختلف الأنشطة الثقافية والاجتماعية					
03	تقديم المساعدات للمجتمع المحلي					
04	توطين الوظائف					
05	الاستثمار في أصول صديقة للبيئة					
06	اعادة تدوير المواد والمنتجات					
07	تطوير عمليات صناعية أكثر كفاءة في استغلال الطاقة والموارد					
08	إدارة العلاقات مع أصحاب المصالح واشباع رغباتهم					

انتهت الأسئلة، وتفضلوا سادتي الكرام بفائق عبارات التقدير والاحترام شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الباحثة: ضامن وهيبة

الملحق رقم(03): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيانين

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان رقم (01)

الأستاذ	الجامعة
أ.د.بلمهدي عبد الوهاب	جامعة سطيف1
د.بن سديرة عمر	جامعةسطيف1
د.روابحي عبد الناصر	جامعةسطيف1
د.العايب عبد الرحمن	جامعةسطيف1
د.شرقي خليل	جامعة أم البواقي
أ.د.بن فرحات ساعد	جامعة سطيف1

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان رقم (02)

الأستاذ	الجامعة
أ.د.بلمهدي عبد الوهاب	جامعةسطيف1
د.العايب عبد الرحمن	جامعةسطيف1
د.شرقي خليل	جامعة أم البواقي
أ.د.بورغدة حسين	جامعةسطيف1
د.قصاص الطيب	جامعةسطيف1

الملحق رقم (04): ملاحق المعالجة الإحصائية للاستبيان رقم (01)

ثبات الدراسة الاستطلاعية

المقومات الاستراتيجية والتنظيمية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,952	20

البعد المالي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,884	11

بعد العملاء

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,861	11

بعد العمليات الداخلية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,874	11

بعد التعلم والنمو

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,874	11

البعد البيئي والاجتماعي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,902	11

درجة الثبات الكلية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,924	75

ثبات الدراسة الميدانية

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	150	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	150	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

المقومات الاستراتيجية والتنظيمية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,962	20

البعد المالي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,951	11

بعد العملاء

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,780	11

بعد العمليات الداخلية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,868	11

بعد التعلم والنمو

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,946	11

البعد البيئي والاجتماعي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,954	11

درجة الثبات الكلية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,946	75

" Kolmogorov-Smirnov "

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		المقومات التنظيمية	البعد المالي	بعد العملاء	بعد العمليات الاخلية	بعد التعلم والنمو	البعد الاجتماعي والبيئي
N		150	150	150	150	150	150
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	3.4173	3.6752	3.7885	3.7272	3.4236	3.4587
	Ecart-type	.80643	.80097	.41633	.57285	.86265	.65266
Différences les plus extrêmes	Absolue	,209	,182	,115	,105	,131	,085
	Positive	,111	,090	,062	,084	,067	,085
	Négative	-,209	-,182	-,115	-,105	-,131	-,070
Z de Kolmogorov-Smirnov		2,561	2,233	1,410	1,280	1,603	1,047
Signification asymptotique (bilatérale)		,100	,100	,138	,075	,112	,223

a. La distribution à tester est gaussienne.
b. Calculée à partir des données.

Tableau de fréquences

اسم المؤسسة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	condor	40	26,7	26,7	26,7
	Géant	11	7,3	7,3	34,0
	Midea	6	4,0	4,0	38,0
	Brand Arina	6	4,0	4,0	42,0
	Sentrax	6	4,0	4,0	46,0
	Maxtor	4	2,7	2,7	48,7
	UPAC	7	4,7	4,7	53,3
	Cobra	4	2,7	2,7	56,0
	Pacific	4	2,7	2,7	58,7
	Kridor	5	3,3	3,3	62,0
	Laalaouna	3	2,0	2,0	64,0
	Enie	7	4,7	4,7	68,7
	Iris	18	12,0	12,0	80,7
	Brand	16	10,7	10,7	91,3
	Atlas	1	,7	,7	92,0
	Vegoss	5	3,3	3,3	95,3
	Harcef	3	2,0	2,0	97,3
	Zibeda	4	2,7	2,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

نوع المؤسسة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Petit et moyen	76	50,7	50,7	50,7
	grand	74	49,3	49,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	m	96	64,0	64,0	64,0
	f	54	36,0	36,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 30	11	7,3	7,3	7,3
	De 30 à 40	95	63,3	63,3	70,7
	de 41 à 50	33	22,0	22,0	92,7
	Plus de 50	11	7,3	7,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

المستوى العلمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Secondaire	21	14,0	14,0	14,0
	licence	103	68,7	68,7	82,7
	études supérieures	23	15,3	15,3	98,0
	Autre	3	2,0	2,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

الوظيفية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentag cumulé
Valide	Directeur Général	6	4,0	4,0	
	directeur financier	14	9,3	9,3	
	Directeur des Ressources Humaines	17	11,3	11,3	
	directeur de production	17	11,3	11,3	
	Directeur Marketing	12	8,0	8,0	
	Contrôleur de gestion	14	9,3	9,3	
	Cadre	69	46,0	46,0	
	v directeur	1	,7	,7	1
	Total	150	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 5 ans	21	14,0	14,0	14,0
	5 à 10 ans	84	56,0	56,0	70,0
	11 à 20 ans	35	23,3	23,3	93,3
	Plus de 20 ans	10	6,7	6,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
لدى مؤسستكم استراتيجية واضحة تتماشى مع قدراتها التنظيمية ومتطلبات بيئتها	150	3,8533	,78908	,06443
لدى مؤسستكم رؤية إستراتيجية مكتوبة بوضوح (الرؤية معناها ماهو مستقبل المؤسسة)	150	3,5267	1,03429	,08445
الرؤية الإستراتيجية معلنة لكل الموظفين	150	3,0333	1,10773	,09045
لدى مؤسستكم رسالة محددة مكتوبة بوضوح (الرسالة معناها لماذا المؤسسة موجودة)	150	3,4533	1,03358	,08439
الرسالة معلنة لكل الموظفين	150	3,1733	,94653	,07728
لدى مؤسستكم أهداف استراتيجية واضحة لكل الموظفين	150	3,3467	1,18710	,09693

لدى مؤسستكم سياسة لإشراك أفراد الادارة العليا والمديرين في تحديد توجهها الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية،...)	150	3,347	1,0806	,0882
تتوفر لدى مؤسستكم الإمكانيات المادية التي يمكن أن تحقق الأهداف	150	3,8533	,71781	,05861
تتوفر لدى مؤسستكم الكفاءات البشرية التي يمكن أن تحقق الأهداف	150	3,6933	,79382	,06482
لدى مؤسستكم أنظمة للتشخيص الاستراتيجي تضمن لها دراسة وتحليل محيطها الخارجي لمعرفة الفرص والتهديدات	150	3,2533	1,17688	,09609
لدى مؤسستكم أنظمة للتشخيص الاستراتيجي تضمن لها دراسة وتحليل محيطها الداخلي لمعرفة نقاط القوة والضعف	150	3,2333	1,27135	,10381
لدى مؤسستكم نظام معلومات متطور لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لعملية تقييم الأداء	150	3,4800	1,14529	,09351
لدى مؤسستكم موقع الكتروني يتم فيه تحديث بيانات المؤسسة بصورة دورية	150	3,5867	1,02444	,08365
لدى مؤسستكم بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات لإنشاء قواعد البيانات	150	3,4200	1,19434	,09752
لدى مؤسستكم سياسة لكتابة مختلف التقارير المتعلقة بأداء أنشطتها	150	3,3800	1,07235	,08756
لدى مؤسستكم سياسة للإفصاح عن التقارير المتعلقة بأداء مختلف الأنشطة	150	3,3067	1,04879	,08563
لدى مؤسستكم سياسة لنشر مختلف التقارير التي تقارن فيها أدائها المحقق مقارنة بأداء المنافسين	150	3,3067	1,00299	,08189
لدى مؤسستكم شبكة اتصال داخلية تنشر المعلومات بين جميع أقسام المؤسسة	150	3,4267	1,14310	,09333
لدى مؤسستكم سياسة البراعة (Polyvalence) التي تقوم من خلالها بنقل العاملين فيما بين الأقسام لتوسيع معرفتهم بالوظائف المختلفة	150	3,4667	1,15664	,09444
لدى إدارة مؤسستكم سياسة لتشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات	150	3,2067	1,07001	,08737
لدى مؤسستكم نظام قبلي لتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا	150	3,8267	,92502	,07553
لدى مؤسستكم مقاييس مالية محددة لقياس وتقييم أدائها المالي	150	3,8000	,89742	,07327
لدى مؤسستكم نظام لتقييم الأداء المالي تستخدم فيه مقاييس مالية ترتبط بإستراتيجية المؤسسة وتترجم أهدافها	150	3,5400	1,04033	,08494
لدى مؤسستكم نظام لتقييم الأداء تقارن فيه النتائج الفعلية مع توقعاتها التي تم اعدادها في الميزانيات التقديرية	150	3,6800	1,06387	,08686
لدى مؤسستكم نظام لتحديث البيانات المالية بشكل دائم لتوفير صورة واضحة عن الوضع المالي للمؤسسة	150	3,7000	1,00835	,08233
لدى مؤسستكم سياسة للأسعار تحاول من خلالها تخفيض تكلفة منتجاتها	150	3,7333	1,03409	,08443
لدى مؤسستكم سياسية واضحة لزيادة معدل النمو لكل من المبيعات وصافي التدفق النقدي التشغيلي	150	3,5667	1,05179	,08588
لدى مؤسستكم حافظة أنشطة لاستغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح مرتفعة	150	3,5667	,97221	,07938
تحقق مؤسستكم أرباح تتوافق مع حجم استثماراتها	150	3,8467	,66289	,05412
لدى مؤسستكم تشكيلة منتجات تمكنها من تحقيق أكبر عائد على الاستثمار	150	3,7333	,92444	,07548
لدى مؤسستكم نظام لمقارنة أدائها المالي بالأداء المالي للمؤسسات المنافسة لها	150	3,4333	1,10166	,08995
لدى مؤسستكم إستراتيجية واضحة تضع احتياجات الزبائن كأولوية	150	3,8533	,60631	,04950
تقوم مؤسستكم بدراسة سلوك المستهلك قبل تصميم بعض منتوجاتها	150	3,4933	,96757	,07900
تمتلك مؤسستكم قاعدة بيانات لزبائنها	150	4,0000	,56758	,04634
توفر مؤسستكم قنوات اتصال مع زبائنها	150	3,9867	,50483	,04122
تمتلك مؤسستكم منتجات تختلف عن منتجات المؤسسات المنافسة الأخرى	150	3,8200	,75146	,06136
تمتلك مؤسستكم مصلحة خاصة بخدمات ما بعد البيع	150	4,1267	,46770	,03819
لدى مؤسستكم سياسة توزيع تضمن تسليم منتجاتها في الوقت المحدد	150	3,9667	,58409	,04769
تتوافر لدى مؤسستكم آلية محددة للتعامل مع شكاوى الزبائن	150	3,7067	,82370	,06725
تسجل مؤسستكم زيادة فى عدد الزبائن الجدد خلال كل سنة	150	3,7400	,75467	,06162
تضع مؤسستكم نظام يضمن استجابة الزبائن لدفع مستحقاتهم اتجاه المؤسسة في الوقت المحدد	150	3,6600	,75822	,06191
تتوافر مؤسستكم على جهة خاصة بقياس درجة رضا الزبائن عن المنتجات المقدمة	150	3,3200	1,12518	,09187

يوجد لدى مؤسستكم نظام لإدارة الجودة	150	3,6200	1,04059	,08496
تتوافر مؤسستكم على التجهيزات ذات التكنولوجيا المتطورة	150	3,9933	,68047	,05556
لدى مؤسستكم إجراءات خاصة للارتقاء بجودة المنتجات لتتناسب مع القيمة المدفوعة من طرف الزبائن	150	3,7067	,77327	,06314
لدى مؤسستكم جهة مسؤولة عن الرقابة على المخزون	150	4,0333	,59547	,04862
لدى مؤسستكم اجراءات خاصة لتخفيض عدد المنتجات المعيبة	150	3,7867	,84811	,06925
تسجل مؤسستكم ارتفاع في كمية المنتجات الفعلية مقارنة بالمستهدفة	150	3,5667	,95127	,07767
توجد لدى مؤسستكم منتجات مبتكرة جديدة خلال كل سنة	150	3,6067	,94760	,07737
لدى مؤسستكم اجراءات عملياتية خاصة تحاول من خلالها تخفيض تكلفة منتجاتها باستمرار	150	3,6733	,96584	,07886
لدى مؤسستكم اجراءات خاصة تعمل على تخفيض كمية الفضلات أثناء عمليات الانتاج	150	3,6200	,95306	,07782
توجد في مؤسستكم عمليات للتحسين والتطوير تؤدي إلى تخفيض زمن الانتاج	150	3,4133	1,06932	,08731
لدى مؤسستكم منتجات تتميز بمستوى عالي من التقنية لمواكبة المعايير العالمية	150	3,9800	,59607	,04867
تتوافر مؤسستكم على مصلحة للبحث والتطوير	150	3,1200	1,10472	,09020
تتوافر مؤسستكم على جهة خاصة بإجراء الدراسات التسويقية	150	3,4867	1,08521	,08861
تنظم مؤسستكم دورات تدريبية لتنمية الموظفين مهنيا كل حسب تخصصه	150	3,3000	1,22474	,10000
تنظم مؤسستكم دورات تأهيل للموظفين والعاملين الجدد	150	3,3867	1,18597	,09683
يوجد في مؤسستكم فرق عمل تقدم اقتراحات للتطوير بشكل دائم	150	3,5667	1,03895	,08483
هناك تنفيذ لبعض الاقتراحات المبدعة من قبل العاملين والموظفين في مؤسستكم	150	3,5133	1,12767	,09207
توجد لدى مؤسستكم جهة خاصة بتقييم أداء الموظفين من أجل ترقيتهم	150	3,4200	1,06355	,08684
تتوافر مؤسستكم على نظام فعال للمكافآت والحوافز	150	3,3400	1,08578	,08865
توجد في مؤسستكم جهة خاصة بقياس درجة رضا العاملين والموظفين لديها	150	3,0400	1,16941	,09548
هناك إعلام للموظفين في مؤسستكم بالتغييرات التي تطرأ على سياستها	150	3,6267	,89403	,07300
يوجد تمسك كبير للموظفين في مؤسستكم بوظائفهم	150	3,8600	,71447	,05834
تتوافر مؤسستكم على نظام للمسؤولية الاجتماعية	150	3,3800	,89495	,07307
لدى مؤسستكم إجراءات تتضمن تطبيق أخلاقيات العمل والمهنة والالتزام بها من طرف كل الموظفين	150	3,8200	,76912	,06280
تعطي مؤسستكم الأولوية في التوظيف لسكان منطقة تواجدها	150	3,3933	,96166	,07852
تقوم مؤسستكم بتقديم خدمات اجتماعية ونشاطات خيرية مختلفة	150	3,6067	,91150	,07442
تعتمد مؤسستكم على نظام لإدارة الصحة والسلامة المهنية.	150	3,8200	,64579	,05273
تعتمد مؤسستكم على مواصفات الايزو 26000	150	3,2733	1,09848	,08969
تقوم مؤسستكم بقياس تأثيراتها البيئية والتقرير عن الأداء البيئي للجهات المهتمة	150	3,1933	1,13337	,09254
تتوافر لدى مؤسستكم اجراءات تؤدي إلى تقليص الانبعاثات الناجمة عن العملية الانتاجية	150	3,3333	1,12725	,09204
تقوم مؤسستكم بالاقتصاد في استخداماتها للموارد المحدودة	150	3,7133	,78009	,06369
تقوم مؤسستكم بإعادة تدوير الفضلات والمهملات	150	3,3333	1,07857	,08806
تعتمد مؤسستكم على نظام للإدارة البيئية	150	3,1800	1,18758	,09697
نقص المعرفة بأساسيات ومبادئ نظام بطاقة الأداء المتوازن	150	4,0600	,73485	,06000
عدم وضوح الاستراتيجية بالقدر الكافي بالنسبة للأشخاص المعنيين بتطبيقها	150	4,2533	,50748	,04144
عدم وضع أهداف استراتيجية معبر عنها بوحدات قياس كمية	150	4,0067	,66045	,05393
التكلفة المالية المرتفعة التي يتطلبها تطبيق النظام والتي تخص أساسا اعادة صياغة نظام المعلومات القائم	150	3,8467	,75739	,06184
نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن	150	4,1067	,78703	,06426
صعوبة تحديد العدد المناسب من المقاييس المالية وغير المالية والتي تظهر الأداء بشكل متكامل	150	3,6533	,85127	,06951
صعوبة تجميع البيانات المتعلقة بالمقاييس غير المالية	150	3,9000	,65282	,05330
صعوبة ايجاد ربط بين المقاييس غير المالية والأداء	150	3,8933	,69656	,05687
عدم ربط أهداف الموظفين ودوافعهم مع المرتبات والمكافآت المعتمدة	150	4,2600	,57264	,04676
مقاومة التغيير من طرف العاملين بالمؤسسة	150	3,6933	,84303	,06883
توجد فجوة كبيرة في تطبيق مبدأ المشاركة والتعاون	150	4,0600	,69736	,05694
غياب الدراسات حول البيئة الداخلية والخارجية	150	3,9933	,73728	,06020
تصر الإدارة على الابقاء على النظام التقليدي لتقييم الأداء والمرتكز على الجانب المالى فقط	150	3,8933	,81221	,06632
المقومات التنظيمية	150	3.4173	.80643	.06585

البعد المالي	150	3.6752	.80097	.06540
البعد العملاء	150	3.7885	.41633	.03399
بعد العمليات الاخلية	150	3.7272	.57285	.04677
بعد التعلم والنمو	150	3.4236	.86269	.07044
البعد الاجتماعي والبيئي	150	3.4587	.65266	.05329
المقومات الفنية	150	3.6240	.60923	.04974
الصعوبات	150	3.9708	.40973	.03345
المقومات (التنظيمية والفنية)	150	3.5276	.67800	.05536

Comparaisons multiples

Bonferroni

المؤسسة اسم (I)	المؤسسة اسم (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
condor	Géant	.23084	.09281	1,000	-.1116	.5733
	Midea	1.16415*	.11935	,000	.7238	1.6045
	Brand Arina	1.83680*	.11935	,000	1.3965	2.2771
	Sentrax	1.62619*	.11935	,000	1.1859	2.0665
	Maxtor	1.15915*	.14296	,000	.6317	1.6866
	UPAC	.68090*	.11169	,000	.2688	1.0930
	Cobra	1.11244*	.14296	,000	.5850	1.6399
	Pacific	1.38483*	.14296	,000	.8574	1.9123
	Kridor	1.10551*	.12931	,000	.6284	1.5826
	Laalaouna	1.22203*	.16319	,000	.6200	1.8241
	Enie	-.01618	.11169	1,000	-.4282	.3959
	Iris	.40132*	.07737	,000	.1159	.6868
	Brand	.06923	.08064	1,000	-.2283	.3667
	Atlas	1.43187*	.19753	,000	.7031	2.1606
	Vegoss	1.66960*	.12931	,000	1.1925	2.1467
	Harcef	1.18794*	.16319	,000	.5859	1.7900
	Zibeda	1.44040*	.14296	,000	.9130	1.9678
Géant	condor	-.23084	.09281	1,000	-.5733	.1116
	Midea	.93331*	.13836	,000	.4229	1.4437
	Brand Arina	1.60596*	.13836	,000	1.0955	2.1164
	Sentrax	1.39535*	.13836	,000	.8849	1.9058
	Maxtor	.92831*	.15917	,000	.3411	1.5155
	UPAC	.45006	.13181	,130	-.0362	.9363
	Cobra	.88160*	.15917	,000	.2944	1.4688
	Pacific	1.15399*	.15917	,000	.5668	1.7412
	Kridor	.87467*	.14704	,000	.3322	1.4171
	Laalaouna	.99118*	.17757	,000	.3361	1.6463
	Enie	-.24702	.13181	1,000	-.7333	.2393
	Iris	.17048	.10433	1,000	-.2144	.5554
	Brand	-.16161	.10678	1,000	-.5555	.2323
	Atlas	1.20103*	.20956	,000	.4279	1.9742
	Vegoss	1.43876*	.14704	,000	.8963	1.9812
	Harcef	.95709*	.17757	,000	.3020	1.6122
	Zibeda	1.20956*	.15917	,000	.6223	1.7968
Midea	condor	-1.16415*	.11935	,000	-1.6045	-.7238
	Géant	-.93331*	.13836	,000	-1.4437	-.4229
	Brand Arina	.67265*	.15739	,006	.0920	1.2533
	Sentrax	.46205	.15739	,600	-.1186	1.0427
	Maxtor	-.00500	.17597	1,000	-.6542	.6442
	UPAC	-.48325	.15167	,275	-1.0428	.0763
	Cobra	-.05170	.17597	1,000	-.7009	.5975
	Pacific	.22068	.17597	1,000	-.4285	.8699
	Kridor	-.05864	.16508	1,000	-.6677	.5504
	Laalaouna	.05788	.19277	1,000	-.6533	.7691
	Enie	-1.18032*	.15167	,000	-1.7399	-.6208
	Iris	-.76283*	.12851	,000	-1.2369	-.2887
	Brand	-1.09491*	.13050	,000	-1.5764	-.6134

	Atlas	.26773		.22259	1,000	-.5535		1.0889
	Vegoss	.50545		.16508	,407	-.1036		1.1145
	Harcef	.02379		.19277	1,000	-.6874	.7350	
	Zibeda	.27625		.17597	1,000	-.3730	.9255	
Brand Arina	condor		-1.83680*	.11935	,000	-2.2771		-1.3965
	Géant		-1.60596*	.13836	,000	-2.1164		-1.0955
	Midea		-.67265*	.15739	,006	-1.2533		-.0920
	Sentrax		-.21061	.15739	1,000	-.7913	.3701	
	Maxtor		-.67765*	.17597	,028	-1.3269		-.0284
	UPAC		-1.15590*	.15167	,000	-1.7154		-.5963
	Cobra		-.72436*	.17597	,010	-1.3736		-.0751
	Pacific		-.45197	.17597	1,000	-1.1012	.1972	
	Kridor		-.73129*	.16508	,003	-1.3403		-.1223
	Laalaouna		-.61477	.19277	,272	-1.3259	.0964	
	Enie		-1.85298*	.15167	,000	-2.4125		-1.2934
	Iris		-1.43548*	.12851	,000	-1.9096		-.9614
	Brand		-1.76757*	.13050	,000	-2.2490		-1.2861
	Atlas		-.40492	.22259	1,000	-1.2261	.4163	
	Vegoss		-.16720	.16508	1,000	-.7762	.4418	
	Harcef		-.64886	.19277	,153	-1.3600	.0623	
	Zibeda		-.39640	.17597	1,000	-1.0456	.2528	
Sentrax	condor		-1.62619*	.11935	,000	-2.0665		-1.1859
	Géant		-1.39535*	.13836	,000	-1.9058		-.8849
	Midea		-.46205	.15739	,600	-1.0427	.1186	
	Brand Arina	.21061		.15739	1,000	-.3701	.7913	
	Maxtor		-.46705	.17597	1,000	-1.1163	.1822	
	UPAC		-.94529*	.15167	,000	-1.5048		-.3857
	Cobra		-.51375	.17597	,630	-1.1630	.1355	
	Pacific		-.24136	.17597	1,000	-.8906	.4078	
	Kridor		-.52068	.16508	,305	-1.1297	.0883	
	Laalaouna		-.40417	.19277	1,000	-1.1153	.3070	
	Enie		-1.64237*	.15167	,000	-2.2019		-1.0828
	Iris		-1.22487*	.12851	,000	-1.6990		-.7508
	Brand		-1.55696*	.13050	,000	-2.0384		-1.0755
	Atlas		-.19432	.22259	1,000	-1.0155	.6269	
	Vegoss	.04341		.16508	1,000	-.5656	.6524	
	Harcef		-.43826	.19277	1,000	-1.1494	.2729	
	Zibeda		-.18580	.17597	1,000	-.8350	.4634	
Maxtor	condor		-1.15915*	.14296	,000	-1.6866		-.6317
	Géant		-.92831*	.15917	,000	-1.5155		-.3411
	Midea	.00500		.17597	1,000	-.6442	.6542	
	Brand Arina	.67765*		.17597	,028	.0284		1.3269
	Sentrax	.46705		.17597	1,000	-.1822		1.1163
	UPAC		-.47825	.17087	,901	-1.1086	.1521	
	Cobra		-.04670	.19277	1,000	-.7579	.6645	
	Pacific	.22568		.19277	1,000	-.4855	.9369	
	Kridor		-.05364	.18288	1,000	-.7283	.6210	
	Laalaouna	.06288		.20821	1,000	-.7053	.8310	
	Enie		-1.17532*	.17087	,000	-1.8057		-.5449
	Iris		-.75783*	.15069	,000	-1.3138		-.2019
	Brand		-1.08991*	.15240	,000	-1.6521		-.5277
	Atlas	.27273		.23609	1,000	-.5983		1.1437
	Vegoss	.51045		.18288	,922	-.1642		1.1851
	Harcef	.02879		.20821	1,000	-.7394	.7969	
	Zibeda	.28125		.19277	1,000	-.4299	.9924	
UPAC	condor		-.68090*	.11169	,000	-1.0930		-.2688
	Géant		-.45006	.13181	,130	-.9363	.0362	
	Midea	.48325		.15167	,275	-.0763		1.0428
	Brand Arina		1.15590*	.15167	,000	.5963		1.7154
	Sentrax	.94529*		.15167	,000	.3857		1.5048
	Maxtor	.47825		.17087	,901	-.1521		1.1086

	Cobra	.43154		.17087	1,000	-.1988		1.0619
	Pacific	.70393*		.17087	,010	.0735		1.3343
	Kridor	.42461		.15963	1,000	-.1643		1.0135
	Laalaouna	.54113		.18812	,717	-.1529		1.2352
	Enie		-.69708*	.14572	,001	-1.2347		-.1595
	Iris		-.27958	.12143	1,000	-.7276	.1684	
	Brand		-.61167*	.12354	,000	-1.0674		-.1559
	Atlas	.75097		.21858	,121	-.0554		1.5574
	Vegoss	.98870*		.15963	,000	.3998		1.5776
	Harcef	.50703		.18812	1,000	-.1870		1.2011
	Zibeda	.75950*		.17087	,003	.1291		1.3899
Cobra	condor		-1.11244*	.14296	,000	-1.6399		-.5850
	Géant		-.88160*	.15917	,000	-1.4688		-.2944
	Midea	.05170		.17597	1,000	-.5975	.7009	
	Brand Arina	.72436*		.17597	,010	.0751		1.3736
	Sentrax	.51375		.17597	,630	-.1355		1.1630
	Maxtor	.04670		.19277	1,000	-.6645	.7579	
	UPAC		-.43154	.17087	1,000	-1.0619	.1988	
	Pacific	.27239		.19277	1,000	-.4388	.9836	
	Kridor		-.00693	.18288	1,000	-.6816	.6677	
	Laalaouna	.10958		.20821	1,000	-.6586	.8777	
	Enie		-1.12862*	.17087	,000	-1.7590		-.4982
	Iris		-.71112*	.15069	,001	-1.2671		-.1552
	Brand		-1.04321*	.15240	,000	-1.6054		-.4810
	Atlas	.31943		.23609	1,000	-.5516		1.1904
	Vegoss	.55716		.18288	,427	-.1175		1.2318
	Harcef	.07549		.20821	1,000	-.6927	.8436	
	Zibeda	.32795		.19277	1,000	-.3832		1.0391
Pacific	condor		-1.38483*	.14296	,000	-1.9123		-.8574
	Géant		-1.15399*	.15917	,000	-1.7412		-.5668
	Midea		-.22068	.17597	1,000	-.8699	.4285	
	Brand Arina	.45197		.17597	1,000	-.1972		1.1012
	Sentrax	.24136		.17597	1,000	-.4078	.8906	
	Maxtor		-.22568	.19277	1,000	-.9369	.4855	
	UPAC		-.70393*	.17087	,010	-1.3343		-.0735
	Cobra		-.27239	.19277	1,000	-.9836	.4388	
	Kridor		-.27932	.18288	1,000	-.9540	.3954	
	Laalaouna		-.16280	.20821	1,000	-.9310	.6054	
	Enie		-1.40101*	.17087	,000	-2.0314		-.7706
	Iris		-.98351*	.15069	,000	-1.5395		-.4276
	Brand		-1.31560*	.15240	,000	-1.8778		-.7534
	Atlas	.04705		.23609	1,000	-.8240	.9181	
	Vegoss	.28477		.18288	1,000	-.3899	.9595	
	Harcef		-.19689	.20821	1,000	-.9651	.5713	
	Zibeda	.05557		.19277	1,000	-.6556	.7667	
Kridor	condor		-1.10551*	.12931	,000	-1.5826		-.6284
	Géant		-.87467*	.14704	,000	-1.4171		-.3322
	Midea	.05864		.16508	1,000	-.5504	.6677	
	Brand Arina	.73129*		.16508	,003	.1223		1.3403
	Sentrax	.52068		.16508	,305	-.0883		1.1297
	Maxtor	.05364		.18288	1,000	-.6210	.7283	
	UPAC		-.42461	.15963	1,000	-1.0135	.1643	
	Cobra	.00693		.18288	1,000	-.6677	.6816	
	Pacific	.27932		.18288	1,000	-.3954	.9540	
	Laalaouna	.11652		.19909	1,000	-.6180	.8510	
	Enie		-1.12169*	.15963	,000	-1.7106		-.5328
	Iris		-.70419*	.13781	,000	-1.2126		-.1958
	Brand		-1.03628*	.13967	,000	-1.5516		-.5210
	Atlas	.32636		.22809	1,000	-.5151		1.1678
	Vegoss	.56409		.17242	,208	-.0720		1.2002
	Harcef	.08242		.19909	1,000	-.6521	.8169	

	Zibeda	.33489		.18288	1,000	-.3398		1.0096
Laalaouna	condor		-1.22203*	.16319	,000	-1.8241		-.6200
	Géant		-.99118*	.17757	,000	-1.6463		-.3361
	Midea		-.05788	.19277	1,000	-.7691	.6533	
	Brand Arina	.61477		.19277	,272	-.0964		1.3259
	Sentrax	.40417		.19277	1,000	-.3070		1.1153
	Maxtor		-.06288	.20821	1,000	-.8310	.7053	
	UPAC		-.54113	.18812	,717	-1.2352	.1529	
	Cobra		-.10958	.20821	1,000	-.8777	.6586	
	Pacific	.16280		.20821	1,000	-.6054	.9310	
	Kridor		-.11652	.19909	1,000	-.8510	.6180	
	Enie		-1.23820*	.18812	,000	-1.9322		-.5442
	Iris		-.82071*	.17001	,001	-1.4479		-.1935
	Brand		-1.15279*	.17152	,000	-1.7856		-.5200
	Atlas	.20985		.24886	1,000	-.7083		1.1280
	Vegoss	.44758		.19909	1,000	-.2869		1.1821
	Harcef		-.03409	.22259	1,000	-.8553	.7871	
	Zibeda	.21837		.20821	1,000	-.5498	.9865	
Enie	condor	.01618		.11169	1,000	-.3959	.4282	
	Géant	.24702		.13181	1,000	-.2393	.7333	
	Midea		1.18032*	.15167	,000	.6208		1.7399
	Brand Arina		1.85298*	.15167	,000	1.2934		2.4125
	Sentrax		1.64237*	.15167	,000	1.0828		2.2019
	Maxtor		1.17532*	.17087	,000	.5449		1.8057
	UPAC	.69708*		.14572	,001	.1595		1.2347
	Cobra		1.12862*	.17087	,000	.4982		1.7590
	Pacific		1.40101*	.17087	,000	.7706		2.0314
	Kridor		1.12169*	.15963	,000	.5328		1.7106
	Laalaouna		1.23820*	.18812	,000	.5442		1.9322
	Iris	.41750		.12143	,120	-.0305	.8655	
	Brand	.08541		.12354	1,000	-.3704	.5412	
	Atlas		1.44805*	.21858	,000	.6417		2.2544
	Vegoss		1.68578*	.15963	,000	1.0969		2.2747
	Harcef		1.20411*	.18812	,000	.5101		1.8981
	Zibeda		1.45657*	.17087	,000	.8262		2.0870
Iris	condor		-.40132*	.07737	,000	-.6868		-.1159
	Géant		-.17048	.10433	1,000	-.5554	.2144	
	Midea	.76283*		.12851	,000	.2887		1.2369
	Brand Arina		1.43548*	.12851	,000	.9614		1.9096
	Sentrax		1.22487*	.12851	,000	.7508		1.6990
	Maxtor	.75783*		.15069	,000	.2019		1.3138
	UPAC	.27958		.12143	1,000	-.1684	.7276	
	Cobra	.71112*		.15069	,001	.1552		1.2671
	Pacific	.98351*		.15069	,000	.4276		1.5395
	Kridor	.70419*		.13781	,000	.1958		1.2126
	Laalaouna	.82071*		.17001	,001	.1935		1.4479
	Enie		-.41750	.12143	,120	-.8655	.0305	
	Brand		-.33209	.09367	,083	-.6777	.0135	
	Atlas		1.03056*	.20320	,000	.2809		1.7802
	Vegoss		1.26828*	.13781	,000	.7598		1.7767
	Harcef	.78662*		.17001	,001	.1594		1.4138
	Zibeda		1.03908*	.15069	,000	.4831		1.5950
Brandt	condor		-.06923	.08064	1,000	-.3667	.2283	
	Géant	.16161		.10678	1,000	-.2323	.5555	
	Midea		1.09491*	.13050	,000	.6134		1.5764
	Brand Arina		1.76757*	.13050	,000	1.2861		2.2490
	Sentrax		1.55696*	.13050	,000	1.0755		2.0384
	Maxtor		1.08991*	.15240	,000	.5277		1.6521
	UPAC	.61167*		.12354	,000	.1559		1.0674
	Cobra		1.04321*	.15240	,000	.4810		1.6054
	Pacific		1.31560*	.15240	,000	.7534		1.8778

	Kridor		1.03628*	.13967	,000	.5210		1.5516
	Laalaouna		1.15279*	.17152	,000	.5200		1.7856
	Enie		-.08541	.12354	1,000	-.5412	.3704	
	Iris	.33209		.09367	,083	-.0135	.6777	
	Atlas		1.36264*	.20446	,000	.6083		2.1170
	Vegoss		1.60037*	.13967	,000	1.0851		2.1157
	Harcef		1.11870*	.17152	,000	.4859		1.7515
	Zibeda		1.37116*	.15240	,000	.8089		1.9334
Atlas	condor		-1.43187*	.19753	,000	-2.1606		-.7031
	Géant		-1.20103*	.20956	,000	-1.9742		-.4279
	Midea		-.26773	.22259	1,000	-1.0889	.5535	
	Brand Arina	.40492		.22259	1,000	-.4163		1.2261
	Sentrax	.19432		.22259	1,000	-.6269		1.0155
	Maxtor		-.27273	.23609	1,000	-1.1437	.5983	
	UPAC		-.75097	.21858	,121	-1.5574	.0554	
	Cobra		-.31943	.23609	1,000	-1.1904	.5516	
	Pacific		-.04705	.23609	1,000	-.9181	.8240	
	Kridor		-.32636	.22809	1,000	-1.1678	.5151	
	Laalaouna		-.20985	.24886	1,000	-1.1280	.7083	
	Enie		-1.44805*	.21858	,000	-2.2544		-.6417
	Iris		-1.03056*	.20320	,000	-1.7802		-.2809
	Brand		-1.36264*	.20446	,000	-2.1170		-.6083
	Vegoss	.23773		.22809	1,000	-.6037		1.0792
	Harcef		-.24394	.24886	1,000	-1.1621	.6742	
	Zibeda	.00852		.23609	1,000	-.8625	.8795	
Vegoss	condor		-1.66960*	.12931	,000	-2.1467		-1.1925
	Géant		-1.43876*	.14704	,000	-1.9812		-.8963
	Midea		-.50545	.16508	,407	-1.1145	.1036	
	Brand Arina	.16720		.16508	1,000	-.4418	.7762	
	Sentrax		-.04341	.16508	1,000	-.6524	.5656	
	Maxtor		-.51045	.18288	,922	-1.1851	.1642	
	UPAC		-.98870*	.15963	,000	-1.5776		-.3998
	Cobra		-.55716	.18288	,427	-1.2318	.1175	
	Pacific		-.28477	.18288	1,000	-.9595	.3899	
	Kridor		-.56409	.17242	,208	-1.2002	.0720	
	Laalaouna		-.44758	.19909	1,000	-1.1821	.2869	
	Enie		-1.68578*	.15963	,000	-2.2747		-1.0969
	Iris		-1.26828*	.13781	,000	-1.7767		-.7598
	Brand		-1.60037*	.13967	,000	-2.1157		-1.0851
	Atlas		-.23773	.22809	1,000	-1.0792	.6037	
	Harcef		-.48167	.19909	1,000	-1.2162	.2528	
	Zibeda		-.22920	.18288	1,000	-.9039	.4455	
Harcef	condor		-1.18794*	.16319	,000	-1.7900		-.5859
	Géant		-.95709*	.17757	,000	-1.6122		-.3020
	Midea		-.02379	.19277	1,000	-.7350	.6874	
	Brand Arina	.64886		.19277	,153	-.0623		1.3600
	Sentrax	.43826		.19277	1,000	-.2729		1.1494
	Maxtor		-.02879	.20821	1,000	-.7969	.7394	
	UPAC		-.50703	.18812	1,000	-1.2011	.1870	
	Cobra		-.07549	.20821	1,000	-.8436	.6927	
	Pacific	.19689		.20821	1,000	-.5713	.9651	
	Kridor		-.08242	.19909	1,000	-.8169	.6521	
	Laalaouna	.03409		.22259	1,000	-.7871	.8553	
	Enie		-1.20411*	.18812	,000	-1.8981		-.5101
	Iris		-.78662*	.17001	,001	-1.4138		-.1594
	Brand		-1.11870*	.17152	,000	-1.7515		-.4859
	Atlas	.24394		.24886	1,000	-.6742		1.1621
	Vegoss	.48167		.19909	1,000	-.2528		1.2162
	Zibeda	.25246		.20821	1,000	-.5157		1.0206
Zibeda	condor		-1.44040*	.14296	,000	-1.9678		-.9130
	Géant		-1.20956*	.15917	,000	-1.7968		-.6223

	Midea		-.27625	.17597	1,000	-.9255	.3730	
	Brand Arina	.39640		.17597	1,000	-.2528		1.0456
	Sentrax	.18580		.17597	1,000	-.4634	.8350	
	Maxtor		-.28125	.19277	1,000	-.9924	.4299	
	UPAC		-.75950*	.17087	,003	-1.3899		-.1291
	Cobra		-.32795	.19277	1,000	-1.0391	.3832	
	Pacific		-.05557	.19277	1,000	-.7667	.6556	
	Kridor		-.33489	.18288	1,000	-1.0096	.3398	
	Laalaouna		-.21837	.20821	1,000	-.9865	.5498	
	Enie		-1.45657*	.17087	,000	-2.0870		-.8262
	Iris		-1.03908*	.15069	,000	-1.5950		-.4831
	Brand		-1.37116*	.15240	,000	-1.9334		-.8089
	Atlas		-.00852	.23609	1,000	-.8795	.8625	
	Vegoss	.22920		.18288	1,000	-.4455	.9039	
	Harcef		-.25246	.20821	1,000	-1.0206	.5157	

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

الملحق رقم (05): ملاحق المعالجة الإحصائية للاستبيان رقم (02)

اختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		stra	finance	clients	opération	apprantissage	envirenement
N		98	98	98	98	98	98
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	4,3542	4,0682	3,9932	3,8709	3,9182	3,8744
	Ecart-type	,25309	,28108	,40573	,38598	,32787	,30745
Différences les plus extrêmes	Absolue	,148	,127	,090	,066	,151	,101
	Positive	,148	,127	,079	,066	,151	,101
	Négative	-,096	-,061	-,090	-,065	-,130	-,051
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,460	1,260	,888	,652	1,496	,977
Signification asymptotique (bilatérale)		,058	,084	,410	,788	,063	,296

a. La distribution à tester est gaussienne.
b. Calculée à partir des données.

ثبات الدراسة الاستطلاعية

الأهداف الاستراتيجية العامة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,765	7

البعد المالي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,859	24

بعد العملاء

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,758	21

بعد العمليات الداخلية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,812	26

بعد التعلم والنمو

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,746	23

البعد البيئي والاجتماعي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,835	24

الدرجة الكلية لثبات الدراسة الاستطلاعي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,835	125

ثبات الدراسة الميدانية

الأهداف الاستراتيجية العامة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,703	7

البعد المالي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,833	24

بعد العملاء

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,885	21

بعد العمليات الداخلية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,824	26

بعد التعلم والنمو

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,807	23

البعد البيئي والاجتماعي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,836	24

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,874	125

الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

l'entreprise

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	condor	40	40,8	40,8	40,8
	Enie	7	7,1	7,1	48,0
	Brand	20	20,4	20,4	68,4
	Géant	11	11,2	11,2	79,6
	Iris Sat	15	15,3	15,3	94,9
	Upac	5	5,1	5,1	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

sexe

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	m	59	60,2	60,2	60,2
	f	39	39,8	39,8	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

l'age

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0	1	1,0	1,0	1,0
	Moins de 30	4	4,1	4,1	5,1
	De 30 à 40	62	63,3	63,3	68,4
	de 41 à 50	25	25,5	25,5	93,9
	Plus de 50	6	6,1	6,1	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

niveau d'etudes

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Secondaire	11	11,2	11,2	11,2
	licence	68	69,4	69,4	80,6
	études supérieures	14	14,3	14,3	94,9
	Autre	5	5,1	5,1	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

fonction

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Directeur Général	2	2,0	2,0	2,0
	directeur financier	8	8,2	8,2	10,2
	Directeur des Ressources Humaines	9	9,2	9,2	19,4
	directeur de production	12	12,2	12,2	31,6
	Directeur Marketing	7	7,1	7,1	38,8
	Contrôleur de gestion	8	8,2	8,2	46,9
	Cadre	52	53,1	53,1	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

l'Expérience

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 5 ans	5	5,1	5,1	5,1
	5 à 10 ans	58	59,2	59,2	64,3
	11 à 20 ans	25	25,5	25,5	89,8
	Plus de 20 ans	10	10,2	10,2	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأهداف الاستراتيجية العامة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Objectifs stratégiques	98	4,5612	,49879
Objectifs stratégiques	98	4,1837	,41485
Objectifs stratégiques	98	4,3776	,48727
Objectifs stratégiques	98	4,5102	,48727
Objectifs stratégiques	98	4,1020	,52739
Objectifs stratégiques	98	4,3776	,61334
Objectifs stratégique	98	4,3673	,48456
N valide (listwise)	98		

المتوسط الحسابي لكل بعد وانحرافه المعياري

Statistiques

		finance	clients	opération	apprentisage	envirenement
N	Valide	98	98	98	98	98

Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	4,0682	3,9932	3,8785	3,9182	3,8709
Ecart-type	,28108	,40573	,30473	,32787	,38598

متوسطات الأهداف الإستراتيجية المقترحة للبعد المالي وانحرافها المعياري

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Objectifs financier	98	4,2245	,48759
Objectifs financier	98	4,3673	,50539
Objectifs financier	98	3,7041	,64551
N valide (listwise)	98		

متوسطات المقاييس المالية المقترحة للبعد المالي وانحرافها المعياري

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Mesures de performance	98	3,9592	,62456
Mesures de performance	98	3,8061	,71303
Mesures de performance	98	4,5204	,54166
Mesures de performance	98	4,2347	,51375
Mesures de performance	98	3,7245	,58821
Mesures de performance	98	4,1429	,51773
Mesures de performance	98	4,1224	,52298
Mesures de performance	98	3,9082	,71920
Mesures de performance	98	4,0306	,71008
Mesures de performance	98	3,8469	,63167
Mesures de performance	98	3,9082	,67483
Mesures de performance	98	3,8571	,68864
N valide (listwise)	98		

متوسطات محركات الأداء المقترحة للبعد المالي وانحرافها المعياري

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Moteurs de performance	98	4,3776	,48727
Moteurs de performance	98	3,9592	,65674
Moteurs de performance	98	4,3061	,66438
Moteurs de performance	98	4,1224	,54234
Moteurs de performance	98	4,2143	,63001
Moteurs de performance	98	3,8265	,64257
Moteurs de performance	98	3,9388	,58884
Moteurs de performance	98	4,2143	,61342
Moteurs de performance	98	3,9490	,52509
N valide (listwise)	98		

متوسطات الأهداف الاستراتيجية المقترحة لبعد العملاء وانحرافها المعياري

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Objectifs des clients	98	4,2041	,62523
Objectifs des clients	98	4,2347	,62262
Objectifs des clients	98	3,9388	,78407
N valide (listwise)	98		

متوسطات المقاييس المقترحة لبعد العملاء وانحرافها المعياري

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Mesures de performance	98	4,2449	,62691
Mesures de performance	98	3,5714	,57437
Mesures de performance	98	3,9184	,90444

Mesures de performance	98	4,0510	,59849
Mesures de performance	98	4,0714	,66192
Mesures de performance	98	3,7449	,77740
Mesures de performance	98	3,8061	,76869
Mesures de performance	98	3,7959	,68803
Mesures de performance	98	4,0000	,59204
N valide (listwise)	98		

متوسطات محركات الأداء المقترحة لبعد العملاء وانحرافها المعياري

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Moteurs de performance	98	3,8469	,77794
Moteurs de performance	98	3,9694	,75237
Moteurs de performance	98	3,7551	1,14028
Moteurs de performance	98	4,0000	,75982
Moteurs de performance	98	3,9592	,82385
Moteurs de performance	98	3,9796	,68834
Moteurs de performance	98	3,8061	,60340
Moteurs de performance	98	4,0306	,66510
Moteurs de performance	98	4,1327	,78172
N valide (listwise)	98		

متوسطات الأهداف الاستراتيجية المقترحة لبعد العمليات الداخلية وانحرافها المعياري

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Objectifs des opérations internes	98	3,8776	,86472
Objectifs des opérations internes	98	4,0306	,91329
Objectifs des opérations internes	98	3,3469	,89452
N valide (listwise)	98		

متوسطات المقاييس المقترحة لبعد العمليات الداخلية وانحرافها المعياري

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Mesures de performance	98	4,1633	,56885
Mesures de performance	98	4,0918	,62733
Mesures de performance	98	4,1939	,74139
Mesures de performance	98	3,8367	,65321
Mesures de performance	98	3,9286	,70711
Mesures de performance	98	3,9898	,61753
Mesures de performance	98	4,0612	,82257
Mesures de performance	98	4,0000	,91944
Mesures de performance	98	3,7857	,94433
Mesures de performance	98	3,5510	,99472
Mesures de performance	98	3,6531	,74753
Mesures de performance	98	3,7449	,79055
N valide (listwise)	98		

متوسطات محركات الأداء المقترحة لبعد العمليات الداخلية وانحرافها المعياري

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Moteurs de performance	98	4,0102	,66573
Moteurs de performance	98	3,4082	,93980
Moteurs de performance	98	3,5612	,77415
Moteurs de performance	98	4,3265	,58812
Moteurs de performance	98	4,2041	,57363
Moteurs de performance	98	3,8980	,77977

Moteurs de performance	98	4,1429	,82487
Moteurs de performance	98	4,2245	,68158
Moteurs de performance	98	3,8980	,72496
Moteurs de performance	98	3,7041	,69177
Moteurs de performance	98	4,0102	,73911
N valide (listwise)	98		

متوسطات الأهداف الاستراتيجية المقترحة لبعد التعلم والنمو وانحرافها المعياري

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Objectifs d'apprentissage et de croissance	98	4,2857	,62590
Objectifs d'apprentissage et de croissance	98	4,2041	,65738
Objectifs d'apprentissage et de croissance	98	3,5714	,93058
N valide (listwise)	98		

متوسطات المقاييس المقترحة لبعد التعلم والنمو وانحرافها المعياري

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Mesures de performance	98	4,2551	,67825
Mesures de performance	98	4,2143	,69237
Mesures de performance	98	3,5816	,82391
Mesures de performance	98	3,8061	,83306
Mesures de performance	98	3,8163	,56252
Mesures de performance	98	4,1327	,66794
Mesures de performance	98	4,0204	,64183
Mesures de performance	98	3,8469	,70859
Mesures de performance	98	3,7449	,63101
Mesures de performance	98	3,6735	,58812
Mesures de performance	98	3,6429	,64616
N valide (listwise)	98		

متوسطات محركات الأداء المقترحة لبعد التعلم والنمو وانحرافها المعياري

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Moteurs de performance	98	4,2755	,77033
Moteurs de performance	98	4,1122	,71627
Moteurs de performance	98	3,9082	,68994
Moteurs de performance	98	3,9694	,54591
Moteurs de performance	98	3,9592	,65674
Moteurs de performance	98	3,7857	,66192
Moteurs de performance	98	3,2959	1,00728
Moteurs de performance	98	3,4388	,70442
Moteurs de performance	98	3,8980	,72496
N valide (listwise)	98		

متوسطات الأهداف الاستراتيجية المقترحة للبعد البيئي والاجتماعي وانحرافها المعياري

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Objectifs environnementaux et sociaux	98	3,8469	,87758
Objectifs environnementaux et sociaux	98	3,9388	,70076

Objectifs environnementaux et sociaux	98	3,9490	,72329
Objectifs environnementaux et sociaux	98	3,9388	,55271
N valide (listwise)	98		

متوسطات المقاييس المقترحة للبعد البيئي والاجتماعي وانحرافها المعياري

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Mesures de performance	98	4,0408	,47447
Mesures de performance	98	3,8061	,54975
Mesures de performance	98	3,8469	,70859
Mesures de performance	98	3,8776	,69260
Mesures de performance	98	4,1020	,61744
Mesures de performance	98	3,6224	,66604
Mesures de performance	98	3,7347	,83173
Mesures de performance	98	3,8776	,61368
Mesures de performance	98	3,7857	,61342
Mesures de performance	98	3,8367	,58669
Mesures de performance	98	3,9286	,66192
N valide (listwise)	98		

متوسطات محركات الأداء المقترحة للبعد البيئي والاجتماعي وانحرافها المعياري

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Moteurs de performance	98	4,1429	,45408
Moteurs de performance	98	3,5612	,62699
Moteurs de performance	98	3,7551	,62691
Moteurs de performance	98	3,7245	,65457
Moteurs de performance	98	3,9490	,63201
Moteurs de performance	98	3,8980	,73904
Moteurs de performance	98	3,8776	,70733
Moteurs de performance	98	3,9490	,38988
N valide (listwise)	98		

قائمة المراجع

1. قائمة المراجع باللغة العربية
2. قائمة المراجع باللغة الأجنبية

1. قائمة المراجع باللغة العربية

1.1. الكتب

1) ابراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.

2) أبو قحف عبد السلام، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1997.

3) احسان محمد ضمين ياغي، نعمة عباس الخفاجي، "التغيير التنظيمي: منظور الأداء المتوازن"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

4) أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، بيروت، لبنان، 1999.

5) أحمد يوسف دودين، "بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال"، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.

6) أكرم محسن الياسري وآخرون، "مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المؤسسة"، الجزء الأول، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.

7) أوما سيكاران، "طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية"، ترجمة إسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.

8) أيتن محمود سامح المرجوشي، "تقييم الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة الدولية"، دار النشر للجامعات، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008.

9) برنارد مار، ترجمة خالد العامري، "الإدارة الاستراتيجية لمستويات الأداء"، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009.

10) توفيق محمد عبد المحسن، "اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن"، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2006.

11) جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان، "المحاسبة الإدارية مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

12) جعفر عبد الله موسى إدريس، "الإدارة الاستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 2013.

13) جولي مابرلي، تعريب أحمد محمد زامل، "تحديد التكلفة على أساس النشاط في المؤسسات المالية: كيف تدعم الإدارة على أساس النشاط وتدير مواردك بفعالية"، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2004.

14) حمزة محمود الزبيدي، "التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

15) خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

16) خليل يوسف سمرين، "عن الاستراتيجية"، العبيكان للنشر، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2016.

17) رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

18) زكريا الدوري، أحمد علي صالح، "الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على منظمات الأعمال: قراءات وبحوث"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

19) سعد غالب ياسين، "الإدارة الاستراتيجية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

20) شارلزهل، جاريث جونز، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، "الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل"، دار المريخ للنشر، الرياض، الملكة العربية السعودية، 2008.

21) صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، "الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

22) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، "الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.

23) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

24) عبد الباري إبراهيم الدرة، ناصر محمد سعود جرادات، "الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرون: النظرية والتطبيق"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.

25) عبد الباري إبراهيم درة، ناصر–محمد مسعود– جرادات، "الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية: منحنى نظري تطبيقي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.

26) عبد الرحمن توفيق وآخرون، "الأداء الفعال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن خطوة بخطوة"، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، الطبعة الأولى، البلد، 2006.

27) عبد العزيز صالح بن حبتور، "الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

28) عدنان تاية النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، "التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.

29) فتحي أحمد يحيا العالم، "نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

30) فرد ويستون ويوجين بريجهام، تعريب عدنان داغستان وعبد الفتاح السيد النعماني، "التمويل الإداري"، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.

31) فلاح حسن عدادي الحسيني، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها- عمليات معاصرة"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.

32) فليب سادلر، ترجمة علا أحمد إصلاح، "الإدارة الاستراتيجية"، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008.

33) فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.

34) فهمي علي محمود، "المفاهيم الحديثة في محاسبة التكاليف"، جامعة القاهرة، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009.

35) كاظم نزار الركابي، "الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004.

36) كوش هيوا، ترجمة طلال بن عابد، "إدارة الجودة الشاملة: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية"، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000.

37) مجيد الكرخي، "التخطيط الاستراتيجي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

38) محمد أحمد عوض، "الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.

39) محمد أكرم العدلوني، "العمل المؤسسي"، دار ابن حزم، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2000.

40) محمد صالح الحناوي، جلال ابراهيم العبد، "الإدارة المالية: مدخل القيمة واتخاذ القرار"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.

41) محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، "الإدارة المالية: التحليل المالي لمشروعات الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.

42) محمد هاني محمد، "إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن"، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.

43) محمد هاني محمد، "الإدارة الاستراتيجية الحديثة"، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004.

44) مدحت محمد أبو النصر، "مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009.

45) منصور حامد محمود، ثناء عطية فراج، "المراجعة الإدارية وتقييم الأداء"، جامعة القاهرة، مصر، 1994.

46) منصور محمد إسماعيل العريقي، "الإدارة الاستراتيجية"، جامعة العلوم وتكنولوجيا، الطبعة الأولى، صنعاء، اليمن، 2011.

47) منير ابراهيم الهندي، "الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر"، المكتب العربي الحديث، الطبعة الرابعة، الاسكندرية، مصر، 1999.

48) منير إبراهيم الهندي، "الفكر الحديث في مجال الاستثمار"، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 1999.

49) مؤيد سعيد سالم، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.

50) ناصر دادي عدون وآخرون، "مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية"، دار المحمدية، الجزائر، 2014.

51) ناصر محمد سعود جرادات، "الإدارة الاستراتيجية منظور تكاملي حديث"، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.

52) نبيل حامد مرسي صقر، "التخطيط الاستراتيجي"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008.

53) نعيم إبراهيم الظاهر، "أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها"، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2010.

54) نور الدين حاوش، رفيقة حاوش، "علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

55) نيلز جوران، جان روى، ماجتر ووتر، ترجمة علا أحمد إصلاح، "الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن: أفكار عالمية معاصرة"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2003.

56) وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، "المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.

57) وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

58) وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، "المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.

2.1. المجلات والدوريات

59) ابراهيم ميدة، "نموذج مقترح لتطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط ABC في مجال المسؤولية الاجتماعية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 21، العدد الثاني، سوريا، 2005.

60) أحمد بلالي، "الأهمية الاستراتيجية للتسويق في ظل تحديات بيئة الأعمال الراهنة"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد السادس، الجزائر، جوان 2008.

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

62) أسامة فهد الحيزان، "تقويم مقياس الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية"، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المجلد 20، العدد الأول، المملكة العربية السعودية، 2008.

63) السعيد بريش، نعيمة يحياوي، "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات وزيادة فعاليتها: دراسة حالة ملبنة الأوراس"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد الأول، الجزائر، 2012-2011.

64) الشريف بوفاسة، "إدارة الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة الاقتصادية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 15، الجزائر، جوان 2014.

65) الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، جامعة بسكرة، العدد السابع، الجزائر، 2009-2010.

66) المهدي مفتاح السريتي، "مدى إمكانية استخدام مؤشرات الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي"، مجلة الجامعة، المجلد الثالث، العدد 15، ليبيا، 2013.

67) الهام يحياوي، "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين توتة –باتنة–"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد الخامس، الجزائر، 2007.

68) إيمان صالح بن عبد الفتاح، "الأساليب الإلكترونية في التخطيط والرقابة على المخزون"، ملتقى الاتجاهات الحديثة في إدارة المخازن والمشتريات ورشة عمل الشراء الإلكتروني، القاهرة، مصر، 2- 6 ديسمبر 2007.

69) بهاء محمد حسين منصور،"المداخل المقترحة لقياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي والاستراتيجي"، مجلة البحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، المجلد 39، العدد الأول، مصر، مارس 2002.

70) حاكم أحسوني مكرود الميالي، "دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد السابع، العدد 21، العراق، 2011.

71) حسين بلعجوز، "تطور بيئة الأعمال الحديثة وتأثيرها على محاسبة التسيير"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد الخامس، الجزائر، 2011.

72) حمدي شحده محمود زعرب، أمل بدر أبو حويلة، "مدى استخدام مقاييس الأداء المالية وغير المالية في ظل بيئة التصنيع الحديثة: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة"، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، العدد الثالث، فلسطين، 2012.

73) خالص حسن يوسف الناصر، "التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية: دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الولادية في الموصل"، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، المجلد 32، العدد 99، العراق، 2010.

74) خليل ابراهيم رجب الحمداني، "التحديات التي تواجه قياس التكاليف البيئية نموذج مقترح"، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 22 و23 نوفمبر 2011.

75) رتيبة حديد، نوفيل حديد، "اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09-مارس 2005.

76) رحيم حسين، بونقيب أحمد، "دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير"، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، جامعة بسكرة، العدد الرابع، الجزائر، 2008.

77) روبرت كابلان، ديفيد نورتن، "الخرائط الاستراتيجية: تحويل الأصول المعنوية إلى نتائج فعلية"، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، العدد 273، القاهرة، مصر، ماي 2004.

78) زينب جبار يوسف، هيفاء عبد الغني عودة، "أهمية نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة (ABC) في القرارات الإدارية"، مجلة جامعة بابل، المجلد 22، العدد الرابع، العراق، 2014.

79) سناء عبد الرحيم سعيد العبادي، تاغي زيدان محمد ناصر العتبى، "تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بحث ميداني لآراء عينة من المدراء في شركة المعتصم العامة للمقاولات الانشائية"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، المجلد 20، العدد 80، العراق، 2014.

80) سهام كردودي، "استخدام تكنولوجيا المعلومات كمدخل لتحسين عملية المراجعة التحليلية في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 17، الجزائر، جوان 2015.

81) صلاح الدين عواد كريم الكبيس، "العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي: بحث تحليلي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 18، العدد 65، العراق، 2012.

82) عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية: دراسة حالة مؤسسة نفطال مقاطعة الوقود حاسي مسعود 2011-2014"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد الثالث، الجزائر، ديسمبر 2015.

83) عبد الفتاح بوخمخم، "تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعي-دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى والدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري-"، مجلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، العدد 18، الجزائر، ديسمبر 2002.

84) عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان، "الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المؤسسات"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 4، سوريا، 2005.

85) عبد اللطيف مصطفى، عبد القادر مراد، "أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد الرابع، الجزائر، ديسمبر 2013.

86) عبد الله بن على التمام، "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكليات التقنية بمنطقة المدينة المنورة"، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد 167، المملكة السعودية العربية، 2014.

87) عبد الله غانم، محمد قريشي، "دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد العاشر، الجزائر، ديسمبر 2011.

88) عبد الملك أحمد رجب، "مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية وإدارة الأعمال، جامعة حلوان (القاهرة)، العدد الثاني، مصر، 2006.

89) عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، الجزائر، 2001.

90) عطية خلف الموسوي، "تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، العدد78، العراق، 2009.

91) عمر إقبال توفيق، "دور بيئة التصنيع الحديثة على تطوير مقاييس الأداء: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية التحويلية اليمنية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد الخامس، العدد 15، العراق، 2009.

92) فؤاد أحمد محمد العفيري، "مدخل متكامل لإدارة التكاليف في ظل المنافسة في الشركات الصناعية"، الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، كلية إدارة الأعمال جامعة الملك فهد، 18- 19 ماي 2010.

93) كنوش محمد، "دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، العدد 13، الجزائر، 2015.

94) مجبور جابر النمري، "التحديات التي تواجه استخدام نموذج تقييم الأداء المتوازن في الدول المتقدمة والنامية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، العدد الثاني، مصر، 2001.

95) محمد القريشي، "الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الجزائر، العدد37، الجزائر، 2008.

96) محمد مفتاح الطرلي، "مدى تأثير التغيرات في بيئة الأعمال الحديثة في أنظمة التكاليف الحالية"، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، الجامعة الأسمرية الاسلامية، العدد الثالث، ليبيا، 2014.

97) مزياني نورالدين، بلاسكة صالح، "أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الاستراتيجية للمؤسسة"، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة برج بوعريريج، العدد الأول، الجزائر، 2013.

98) مفيدة يحياوي، مرفق عبد القادر، "مؤشرات الأداء لنظام الإنتاج في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.

99) منال جبار سرور، صبيحة صالح، "استعمال تكاليف الجودة في تقويم الأداء الاستراتيجي"، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، جامعة بغداد، العدد 32، العراق، 2013.

100) مهند عبد الرحمان، رشا عدنان أحمد، "أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، العراق، 2013.

101) ميسر إبراهيم أحمد الجبوري، محمد احمد جميل الجبوري، "وضوح معايير الأداء العملياتي ودوره في تحسين القرارات المنظمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء معمل سمنت بادوش في مدينة الموصل"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 37، العدد 122، العراق، 2015.

102) نادية راضى عبد الحليم، "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد الثاني، ديسمبر 2005.

103) ناصر أمين أحمد على، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعيا"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر3، المجلد الرابع، العدد 28، الجزائر، 2013.

104) نبيل حميدشة، "المقابلة في البحث الاجتماعي"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة سكيكدة، العدد الثامن، الجزائر، جوان 2012.

105) هاني عبد الرحمن العمري، "منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية"، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.

106) هواري سويسي، "دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد السابع، الجزائر، 2009-2010.

107) هيثم أحمد حسين عبد المنعم، "نموذج محاسبي لقياس وتقييم الأداء المؤسسي للمؤسسات"، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، 6 -8 نوفمبر 2001، القاهرة، مصر.

108) ياحا عيسى، "محاولة بناء لوحة القيادة المالية للمؤسسة الصغيرة أو المتوسطة"، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –جامعة سطيف–، الجزائر، 25- 28 ماي 2003.

109) يوسف بن محمد الثويني، "متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمنطقة حائل ومعيقاته"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، جامعة عمان، المجلد الثالث، العدد 10، الأردن، 2014.

110) يوسف حجم سلطان الطائي وآخرون، "مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في التغيير المنظمي باستخدام نموذج جونس Jones : دراسة تطبيقية في معمل نسيج الحلة"، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، العدد السادس، العراق، 2007.

3.1. الأطروحات

111) أحمد عبد الرحيم محمد الدحيات، "قياس أداء شركات الوساطة المالية الأرنية باستخدام مؤشرات مالية وغير مالية"، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للراسات العليا، الأردن، 2008.

112) إياد علي الدجني، "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي- دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2010.

113) بلقيدوم صباح، "أثر تكنولوجيات المعلومات ووسائل الاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2012.

114) بوهلال فاطمة، "التوافق الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المؤسسة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسطنبولي معسكر، الجزائر، 2015.

115) رياض عيشوش، "دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية بولاية برج بوعريريج"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.

116) زعرور نعيمة، "الأساليب المثلى لترشيد تكاليف الخدمات العامة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.

117) سلامي يحضية، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.

118) شرقي خليل، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة لأراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.

119) عادل بومجان، "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضر، بسكرة، الجزائر، 2014.

120) عبد الرؤوف حجاج، "دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015.

121) عبد القادر موفق، "الرقابة المالية على البلدية في الجزائر: دراسة تحليلية ونقدية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2014.

122) عبد المليك مزهوده، "مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي دارسة حالة قطاع الطحن بالجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007.

123) محمد حنفي محمد نور تبيدي، "أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، مدرسة العلوم الإدارية، جامعة الخرطوم، السودان، 2010.

124) محمد مظهر أحمد، "تقويم ومراجعة الأداء المتوازن في منظمات الأعمال وأثر ذلك على نظرية المراجعة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان، السودان، 2010.

125) منال خلف الله جبارة الله حمد، "التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط دراسة حالة شركة سودابت"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني، السودان، 2015.

126) نويلي نجلاء، "استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية،" أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.

4.1. مواقع الأنترنيت

127) أحمد السيد كردي، "إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال"، متوفر على www.investintech.com، تاريخ الاطلاع: 2014/11/05.

128) أحمد السيد كردي، "إدارة الأداء المتميز للموارد البشرية في منظمات الأعمال العصرية"، متوفر على https://kenanaonline.com، تاريخ الاطلاع: 2014/12/08.

129) أحمد السيد كردي، "التوازن في بطاقة الأداء المتوازن"، متوفر على http://www.aklaam.net ، تاريخ الاطلاع:2015/12/24.

130) أحمد الكيلاني، "مقاييس الأداء المالية وغير الماليةKPI"، متوفر على https://ae.linkedin.com/pulse، تاريخ الاطلاع: 2016/05/15.

131) أحمد عامر، "مناهج البحث العلمي"، متوفر على http://kenanaonline.com، تاريخ الاطلاع: 2017/09/11.

132) أحمد عبد الكريم محمد الحركان، "العوامل المؤثرة في تحديد الأهمية النسبية لأبعاد ومقاييس الأداء لنظام قياس وتقييم الأداء المتوازن"، القصيم، السعودية، 2012، متوفر على www.qu.edu.sa، تاريخ الاطلاع: 2017/01/02.

133) الأكاديمية العربية الإنجليزية للتعليم العالي، "الموارد البشرية"، متوفر على www.abahe.co.uk ، تاريخ الاطلاع: 2014/11/11.

134) السيد محمد أبو هاشم حسن، "الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام spss"، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2006، متوفر على http://www.pdffactory.com/ تاريخ الاطلاع: 2017/10/07.

135) أياد فاضل محمد التميمي، "إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء"، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، متوفر على http://abufara.com ، تاريخ الاطلاع: 2015/01/10.

136) "المحاسبة الادارية المتقدمة"، متوفر على repository.rsu.edu.sd ، تاريخ الاطلاع: 2016/09/02.

137) تحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح، متوفر على https://www.scribd.com، تاريخ الاطلاع: 2016/03/14.

138) جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، "استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية"، بحث مقدم إلى برنامج الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية: مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي العشرين، السعودية، 08-19 ماي 2010. متوفر على http://www.almerja.com، تاريخ الاطلاع: 2017/01/24.

139) جويل سترن وجون شيلي، "تحدي القيمة الاقتصادية المضافة: مقياس أداء الشركة الحقيقي"، منشورات جون وايلي وأبنائه، جريدة القدس، العدد 11947، الكويت، 5 سبتمبر 2006. Http//: www. Araby. Com، تاريخ الاطلاع: 2016/06/18.

140) رولا المعايطة "بطاقات الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء"، متوفر على https://www.slideshare.net، تاريخ الاطلاع: 2016/11/20.

141) زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، "دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 8-9 نوفمبر 2010، متوفر على https://kantakji.com، تاريخ الاطلاع: 2015/02/23.

142) زياد هاشم يحيى، قاسم محسن الحبيطي، "تأثير التطورات التكنولوجية والبيئية على المحاسبة الإدارية في القرن الحادي والعشرين"، متوفر على https://elbassair.net، تاريخ الاطلاع: 2016/08/02.

143) سليمان سلامة أبو خزمة، "التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ودورهما في تطوير القطاع العام"، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان "إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص"، عمان، الأردن، أفريل 2008، متوفر على https://search.mandumah.com، تاريخ الاطلاع: 18أفريل 2014.

144) صلاح لطفي، "القصة وراء بطاقات الأداء المتوازنBSC"، http://www.e-buziness.net، تاريخ الاطلاع: 2017/01/20.

145) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي"، متوفر على https://faculty.ksu.edu.sa ، تاريخ الاطلاع: 2017/03/16.

146) عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، "دور الخرائط الاستراتيجية في تحقيق التراصف الاستراتيجي وبناء نموذج العمل المؤسسي: التحول من الفردية إلى المؤسساتية"، المؤتمر الثالث لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون الخليجي، الدوحة، قطر، 23-25 جوان 2016، ص.14. متوفر على: http :// dr-ama.com ، تاريخ الاطلاع: 2017/09/07.

147) عبد الرحيم محمد، "الخرائط الاستراتيجية: تحويل الأصول المعنوية إلى نتائج فعلية"، متوفر على http://dr-ama.com ، تاريخ الاطلاع: 2017/03/19.

148) عبد السلام ابن عبد الله أبو ملحة، "بطاقة الأداء المتوازن بين النظرية والتطبيق: تجربة شركة الاتصالات السعودية"، متوفر على https://fr.slideshare.net، تاريخ الاطلاع: 2016/11/20.

149) عبد الرحيم محمد، "قياس الأداء المتوازن وفلسفة إدارة الأداء في القطاع الحكومي"، متوفر على http://dr-ama.com ، تاريخ الاطلاع: 2016/11/6.

150) عبو عمر، عبو هودة، "دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات للدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، نوفمبر 2010. متوفر على: http/scholar.google.fr، تاريخ الاطلاع: 2014/10/22.

151) محمد عبد المطلب، "برنامج بطاقة الأداء المتوازن"، مركز الطويل للاستشارات الإدارية والتدريب، متوفر على http://www.altawail.com، تاريخ الاطلاع: 2017/01/28.

152) وليد الجبلي، "بيئة التصنيع الحديثة وأثرها على سلوك التكاليف"، متوفر على https://walidsamir7.blogspot.com، تاريخ الاطلاع: 20/04/ 2016.

153) وهيبة مقدم، "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية المؤسسة"، متوفر على: https://www.scribd.com، تاريخ الاطلاع: 2017/01/24.

154) http://www.eco-algeria.com و https://ar.wikipedia.org، تاريخ الاطلاع: 2017/12/22.

155) https://ar.wikipedia.org، تاريخ الاطلاع 2017/12/22.

156) http://www.ingdz.net، تاريخ الاطلاع: 2017/12/22.

157) https://www.ennaharonline.com، تاريخ الاطلاع: 2017/12/22.

2. قائمة المراجع باللغة الأجنبية

1.2. الكتب

158) A. Black, P.Wright, G.Bachman. "gestion de la valeur actionnariale: levier de la création de richesse", Dunod, Paris, France, 1999.

159) Aswath Damodaran, "finance déntreprise", beboek, 1ére édition, Paris, France, 2004.

160) Avenier Marie Josée, "Le pilotage de l'entreprise", les press de CNRS, Paris, France, 1988.

161) Baumard PH, «stratégie surveillance de l'environnement concurrentiel », édition Masson, Paris, France, 1991.

162) C. Hoarau, R. Teller, "Création de valeur et management de l'entreprise", édition Vuibert, Paris, France, 2001.

163) Chuck Hannabarger, "Balanced scorecard strategy for dummies", Wiley publishing, Canada, 2007.

164) Felix Bogliolo, "La Création de Valeur", édition d'organisation, 2éme édition, Paris, France, 2001.

165) David, Fred R, "Strategic management :concept and cases", 8éme edition, Prentice Hall, New Jersey, USA ,2001.

166) Frédéric L'ordon ,"La création de valeur comme rhétorique et comme pratique", CNRS-CEPRE MAP, Paris, France, 2000.

167) Grégory Denglos"La Création de Valeur: Modèles, Mesure, Diagnostic", Dunod, Paris, France, 2003.

168) H. Bouquin, «Le contrôle de gestion» , 7éme édition, PUF, France, 2006.

169) Hair, J. F., Hult, G.M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. "A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)". Los Angeles, USA, 2013,

170) James L. Grant, "Foundation of Economic Value Added", John Wily & Sons, INC, 2nd Edition, New Jersey, USA, 2003.

171) Jessica Keyes, "Implementing the it balanced scorecard: aligning it with corporate strategy", Auerbach Publications Taylor & Francis Group, Boca Raton, USA, 2005.

172) Joseph Fisher, "Nonfinancial Performance Measures- Another Key to Strategically Adopted Cost Management,in Shank", The Free Press, New York, USA, 1993 .

173) Leteurtre, Herve et Joe Michl Caveng, « L'évaluation des Performances du Personale », Edition ESF, Paris, France, 1991.

174) Lorino Philippe, "Méthodes et Pratiques de la performance : le guide du pilotage", édition d'Organisation, 3ème tirage, France, 1998.

175) Malo J-L et Mathe J-C, « L'essentiel du contrôle de Gestion », édition d'organisation, 2 éme édition, Paris, France, 2000.

176) Michal Alboy, "décision Financières et création de valeur", Economica, Paris, France, 2000.

177) OCDE, "Manuel d'Oslo- principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation dés donnés sur l'innovation technologique", 1ere édition, Paris, France, 1994.

178) Octave. Jokung Ngeréna, Jean Luc Arrégle, Yves de Rongé, Wolfgang Ulage, "Introduction Au Management de La Valeur", Dunod, Paris, France, 2001.

179) Paul R. Niven, "Balanced scorecard: step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results", John Wiley & Sons, Second Edition, New Jersey, USA, 2006.

180) Pierre conso, farouk Hémici, "léntreprise en 20 lecon: stratégie, gestion, fonctionnement", Dunod, 3éme édition, paris, France, 2003.

181) Pitts R. & Lei D. "Strategic Management", Building & Sustaining Competitive Advantage West Pub. USA, 1996.

182) Robert Cobbaut, « théorie financière **»,** Economica, Paris, France, 4ème édition, 1997.

183) Selmer C,"Concevoir le tableau de bord", Dunod, Paris, France, 1998.

184) Ulrike Mayrhofer, «Management Stratégique », Bréal édition, France, 2007.

185) Van Horne," Financial Managenent and Policy", Englewoods Cliffs, 6th édition, London, 1989.

186) Wheelen ,Thomas L, Hunger, J. David, " Strategic Management and Business Policy", 12 édition, Pearson Education,Inc.,Prentice Hall ,New Jersey, USA, 2010.

2.2. المجلات والدوريات

187) Alexei Botchkarev and Peter Andru, «A Return on Investment as a Metric for Evaluating Information Systems: Taxonomy and Application »**,** Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, Vol. 6, Canada, 2011.

188) Ali Sanayei, Hosein Rezaie Dolatabadi, Mahdieh Jalalpoor, « An investigation in to Necessary Prerequisites for Implementation of Balanced Scorecard (Case Study: Ansar Bank)", Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, Vol.3, N.6, October 2011.

189) Bernard Espinasse, « Stratégie d'entreprise, Systèmes d'Information et Alignement », Ecole Polytechnique Universitaire de Marseille, France, Novembre 2014.

190) Bernardo Guimaraes, Pedro Simões, and Rui Cunha Marques: "Does performance evaluation help public managers? A Balanced Scorecard approach in urban waste services", Journal of Environmental Management, Vol.91, Issue 12, December 2010.

191) Bughin -Maindiaux C. et Finet A, "Les mesures non financières de la performance", Revue des Sciences de Gestion, n° 175-176, 1ers trimestres, France, 1999.
192) Chow, Chee W, Haddad, Kamal M and Williamson, James E.," Applying the Balanced scorecard to Small Compani", Management Accounting, August,1998.
193) Christopher D. lttner and David F. Larcker, "Innovations in performance Measurement: Trendsand Research Implications", University of pennsylvania, USA, Vol.10, 1998.
194) Claude Janssens, «Le seuil de rentabilité», Revue Accountancy & Tax, N.3, Institut des Experts-Comptables et des Conseils fiscaux, septembre 2004.
195) David Norton, "The Balanced Scorecard, Use Strategy Maps to Communicate your Strategy", Harvard Business School Publishing, Vol.1, N.2, USA, November - December 1999.
196) Epstine.marc j & Mazoni. Jean Francois, "Translating Strategy Into Action", Management Accounting Magazine, 1997.
197) Franco-Santos Monika, "Towards a definition of business performance measurement system ", International journal of operations production management, Vol.27, N.8, 2007.
198) Helena Isabel Barroso Saraiva , "The Balanced Scorecard: The Evolution of the Concept and Its Effects on Change in Organizational Management ", EBS Review, N. 28, Polytechnic Institute of Guarda, Portuga , 2011.
199) Josée St-Pierre, Benoit Lavigne, Hélène Bergeron « Les Indicateurs De Performance Financiere et Non Financière: Complémentarité ou Substitution? Etude ´Exploratoire Sur Des PME Manufacturières », Comptabilité et Connaissances, France. PP.CD-Rom, May 2005.
200) Morisawa, T. "Building Performance Measurement Systems with the Balance scorecard Approach", Nomura Research Institute (NAI) Papers, N. 45, April. 2002.
201) Paul Harmon, "the evolution of the balanced scorecard", Business Process Trends, april 2003, P.3, www.amazon.com.
202) Robert Kaplan , David Norton, "Putting The Balanced Scorecard To Work", Harvard Business Review, September-October, 1993,
203) Robert Kaplan, David Norton , "Having trouble with your strategy? Then map it", Harvard Business Review, USA, Sept - Oct 2000,
204) Robert Kaplan, David Norton , "The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment", Harvard Business School Press, USA, 2001.
205) Robert Kaplan, David Norton, "The balanced scorecard: Measures that drive performance", Harvard Business Review, Vol. 64, USA, January-February 1992.
206) Robert Kaplan, David Norton, "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets", Harvard Business Review, USA, 2004,
207) Robert Kaplan, David Norton, "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management", Part 2, Accounting Horizons, Vol. 15, March, 2001.
208) Robert Kaplan, David Norton, "Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System», Harvard Business Review, January-February, 1996.
209) Robert Kaplan, David Norton, "Why Does Business Need a Balanced Scorecard?", Journal of Cost Management, May-June, USA, 1997.
210) Robert Kaplan, David Norton,"Linking the Balanced Scorecard To Strategy", California Management Review Vol.39, N.1, USA, 1996.

211) Robert. Kaplan and David. Norton, "The Balanced Scorecard translating strategy into Action, Boston," Harvard Business School, USA, 1996.
212) Sabah M. Al-Najjar, Khawla H. Kalaf, "Designing a Balanced Scorecard to Measure a Bank's Performance: A Case Study», International Journal of Business Administration, Vol. 3, N.4, July 2012.
213) Salterio, Steven. E & lipe, Marlys Gascho, "The balanced Scorecard: Judgmental Effects of common and Unique performance Measures ", The Accounting Review, Vol. 75, n. 3, July, 2000.
214) Samson, D. & Terziovski M. "The Relationships Between Total Quality Management Practices And Operational Performance", Journal of Operations Management, Vol.17, 1999.
215) Stéphane Trébucq, « Le balanced scorecard en France: Un outil de communication encore incompris », Revue française de gestion – N° 211, Lavoisier, Paris, France, 2011.
216) Thomas A .Lucey. « Assessing the reliability and Validity of the JumpStart Survey of financial Literacy", Journal of family and Economic, Vol.26, Issues2, June 2005.
217) Toru Morisawa, Hiroshi Kurosaki, "Using the Balanced Scorecard in Reforming Corporate Management Systems", Nomura Research Institute, N.71, Tokyo, Japan, December, 2003.

3.2. الأطروحات

218) Steven Solieri, « Strategic Control System and Firm Performance, a multiple case study Approach », dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Business Administration, State University of New York State, USA, 2000.

4.2. مواقع الأنترنيت

219) Anne M. Anderson, Roger P. Bey, Samerel C. Weaver, "Economic Value Added Adjustments: Much to do about Nothing", John Wily & Sons, INC, 5th Edition, New Jersey, USA, 2004. http:// www.ssrn.com. consulted on: 04/29/2016.
220) Bob Frost, « Measuring Performance: Seven Good Reasons to Use a Scorecard", A paper in the Performance Perspectives Series. http://www.measurementinternational.com/**.** consulted on: 03/02/2017.
221) Cary. Biddle, Robert M. Bowen, James s. Wallace, "Evidence On EVA", Graduate school of Management, University of California, USA, 1999. http:// www.ssrn.com. consulted on: 04/29/2016.
222) Christian C. Johnson, "Introduction to the Balanced Scorecard and Performance Measurement Systems", https://pdfs.semanticscholar.org,, consulted on: 01/29/2017.
223) Denis Dubois, "la création de valeur ", IEF, Paris, 2000. http//: www.l'expansion. com**.** consulté le : 02/04/2016.
224) Francois champarnaud, Carine Romey, "création de valeur actionnarial et communication financière ", étude et développement du marché, paris, 2004. http:// www.ssrn.com**.** Consulté le : 03/05/2016.
225) Institute For Strategy & Competitiveness, "The Five Forces", https://www.isc.hbs.edu, consulted on: 20/02/2015.
226) P.Manoj Babu, **"**Business Environment". http://www.bitsvizagmba.com. consulted on: 07/18/2016.
227) Paul Harmon, "The Evolution Of the Balanced Scorecard", Business Process Trends, April 2003, P.3, www.amazon.com, consulted on: 01/12/2017.
228) " What is The Balanced Scorecard", http://www.balancedscorecard.org**.** consulted on: 02/18/2017.

الفهارس

1. فهرس الجداول؛
2. فهرس الأشكال؛
3. فهرس المحتويات.

1.فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1.1)	العناصر الأساسية المكونة لرسالة المؤسسة	12
(2.1)	الفرق بين الرقابة المالية والرقابة الاستراتيجية	24
(3.1)	بعض الآراء حول خطوات الرقابة الاستراتيجية	26
(4.1)	إسهامات بعض الكتاب والباحثين حول تعريف الأداء الاستراتيجي	42
(5.1)	المزايا الأساسية لنظام إدارة الأداء الفعال	48
(6.1)	تصنيف مقاييس الأداء	67
(1.2)	المقارنة بين بيئة الأعمال التقليدية وبيئة الأعمال الحديثة	105
(2.2)	التطور التاريخي لمقاييس الأداء	113
(3.2)	أثر التغيرات في البيئة الحديثة على نظم التكاليف	117
(4.2)	الفرق بين نظم تقييم الأداء التقليدية ونظم تقييم الأداء الاستراتيجية	120
(5.2)	مجاميع أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على أداء المؤسسة	134
(1.3)	التوزيع الأمثل لمقاييس بطاقة الأداء المتوازن	157
(1.4)	التعريف بعينة الدراسة	214
(2.4)	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة للاستبيان رقم (01)	217
(3.4)	الاستبيانات القابلة للتحليل من الاستبيان رقم (01)	218
(4.4)	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة للاستبيان رقم (02	219
(5.4)	الاستبيانات القابلة للتحليل من الاستبيان رقم (02)	219
(6.4)	نتائج إختبار معامل Alpha de Cronbach للدراسة الاستطلاعية للاستبيان رقم (01)	223
(7.4)	نتائج إختبار معامل Alpha de Cronbach للدراسة الميدانية للاستبيان رقم (01)	223
(8.4)	نتائج إختبار معامل Alpha de Cronbach للدراسة الاستطلاعية للاستبيان رقم (02)	224
(9.4)	نتائج إختبار معامل Alpha de Cronbach للدراسة الميدانية للاستبيان رقم (02)	225
(10.4)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة للاستبيان رقم (01)	225
(11.4)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة للاستبيان رقم (02)	226
(12.4)	توزيع أفراد عينة الدراسة للاستبيان رقم(01) حسب المؤسسات	230
(13.4)	توزيع أفراد عينة الدراسة للاستبيان رقم(01) حسب حجم المؤسسة	231
(14.4)	توزيع مؤسسات عينة الدراسة للاستبيان رقم(01) حسب حجم المؤسسة	232
(15.4)	توزيع أفراد عينة الدراسة للاستبيان رقم(01) حسب متغيرات: الجنس، السن، المستوى العلمي، الوظيفة والخبرة المهنية	232

(16.4)	إجابات أفراد العينة حول الأسئلة المتعلقة بمدى توافر المقومات التنظيمية والاستراتيجية اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء الموازن	235
(17.4)	إجابات أفراد العينة حول الأسئلة المتعلقة بمدى توافر المقومات في البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن	238
(18.4)	إجابات أفراد العينة حول الأسئلة المتعلقة بمدى توافر المقومات في بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن	240
(19.4)	إجابات أفراد العينة حول الأسئلة المتعلقة بمدى توافر المقومات في بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن	242
(20.4)	يوضح إجابات أفراد العينة حول الأسئلة المتعلقة بمدى توافر المقومات في بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن	243
(21.4)	يوضح إجابات أفراد العينة حول الأسئلة المتعلقة بمدى توافر المقومات في البعد البيئي والاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن	245
(22.4)	إجابات أفراد العينة حول الأسئلة المتعلقة بمدى توافر المقومات التنظيمية والاستراتيجية والفنية مجتمعة لبطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج	248
(23.4)	نتائج اختبار تحليل التباين « F » لمؤسسات عينة الدراسة	249
(24.4)	ملخص لنتائج اختبار Bonferroni لمعرفة مصدر الفروق بين مؤسسات العينة	250
(25.4)	ترتيب مؤسسات عينة الدراسة حسب توافرها على مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	252
(26.4)	الأهداف الاستراتيجية العامة المقترحة لمؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية الجزائرية	256
(27.4)	النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن الخاص بمؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية الجزائرية	256
(28.4)	توزيع أفراد عينة الدراسة للاستبيان رقم (02) حسب المؤسسات	268
(29.4)	توزيع أفراد عينة الدراسة للاستبيان رقم (02) حسب متغيرات: الجنس، السن، المستوى العلمي، الوظيفة والخبرة المهنية	269
(30.4)	متوسطات وأوزان الأهداف الاستراتيجية العامة المقترحة	271
(31.4)	متوسطات وأوزان كل بعد من أبعاد النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن	272
(32.4)	متوسطات وأوزان: الأهداف الاستراتيجية، محركات الأداء لتحقيقها ومقاييسها الخاصة بالبعد المالي	273
(33.4)	متوسطات وأوزان: الأهداف الاستراتيجية، محركات الأداء لتحقيقها ومقاييسها الخاصة ببعد العملاء	275
(34.4)	متوسطات وأوزان: الأهداف الاستراتيجية، محركات الأداء لتحقيقها ومقاييسها الخاصة ببعد العمليات الداخلية	276

(35.4)	متوسطات وأوزان: الأهداف الاستراتيجية، محركات الأداء لتحقيقها ومقاييسها الخاصة ببعد التعلم والنمو	278
(36.4)	متوسطات وأوزان: الأهداف الاستراتيجية، محركات الأداء لتحقيقها ومقاييسها الخاصة بالبعد البيئي والاجتماعي	280
(37.4)	معامل التحديد R^2	286
(38.4)	حجم الأثر f^2	287
(39.4)	معامل الملاءمة التنبئية Q^2	288
(40.4)	اختبار معنوية الأثر الكلي باستخدام أسلوب "البوتس ترابين"	289
(41.4)	مؤشرات الأداء والأهمية بالنسبة لعامل الأهداف الاستراتيجية العامة	291

2.فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج الدراسة الافتراضي	ع
2	التصميم العام للبحث	ف
(1.1)	مستويات الإدارة الاستراتيجية	10
(2.1)	العناصر الرئيسية التي تؤثر في تكوين الرؤية	11
(3.1)	مكونات الرسالة	12
(4.1)	مكونات البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة	17
(5.1)	عناصر تطبيق الاستراتيجية	19
(6.1)	العلاقة بين تنفيذ الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجية	20
(7.1)	ترابط عناصر الإدارة الاستراتيجية	21
(8.1)	النظام الرقابي المتكامل	26
(9.1)	خطوات الرقابة الاستراتيجية	27
(10.1)	الأداء = الفعالية + الكفاءة	31
(11.1)	العوامل المؤثرة على الأداء	36
(12.1)	شجرة الأداء	38
(13.1)	الأداء الاستراتيجي ودورة حياة الصناعة	42
(14.1)	نموذج القوى الخمس لـ PORTER	53
(15.1)	عملية التقييم الاستراتيجي	58
(16.1)	خطوات عملية التقييم الاستراتيجي للأداء	64
(17.1)	فجوة الأداء	67
(1.2)	مكونات تكنولوجيا المعلومات	98
(1.3)	ماهي بطاقة الأداء المتوازن؟	146
(2.3)	ربط بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بالمقاييس المالية وغير المالية وتنفيذ الاستراتيجية	147
(3.3)	تطور بطاقة الأداء المتوازن (BSC)	148
(4.3)	الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن	149
(5.3)	بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الاستراتيجية	151
(6.3)	الخريطة الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن	153
(7.3)	عوائق التنفيذ الاستراتيجي	158
(8.3)	مقاييس الأداء المالي	164

(9.3)	العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية للبعد المالي	165
(10.3)	مقاييس بعد العملاء	167
(11.3)	تحليل سلسلة القيمة المقدمة للعملاء	167
(12.3)	العلاقة بين العمليات الداخلية والبعد المالي وبعد العملاء	169
(13.3)	سلسلة القيمة الداخلية من منظور منظمة الأعمال	171
(14.3)	بعد التعلم والنمو وعلاقته بالأبعاد الأخرى	172
(15.3)	المكونات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن	174
(16.3)	مراحل صياغة الرؤية التنظيمية في ظل مدخل بطاقة الأداء المتوازن	177
(17.3)	العوامل المؤثرة على تحديد رؤية المؤسسة	178
(18.3)	رؤية متكاملة لتنفيذ نظام بطاقة الأداء المتوازن	183
(19.3)	المعايير السبع للبدء في بطاقة الأداء المتوازن (المقومات التنظيمية والاستراتيجية)	186
(20.3)	الانتقال من الرسالة إلى الرؤية إلى الاستراتيجية	194
(21.3)	اجراءات تصميم الخريطة الاستراتيجية	198
(22.3)	الوظائف الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	199
(23.3)	الخريطة الاستراتيجية –مفهوم علاقة السبب والنتيجة–	201
(24.3)	مقترح يوضح كيفية تحقيق التوازن والتراصف في المؤسسة	206
(1.4)	النموذج الافتراضي للدراسة الميدانية	213
(2.4)	الأبعاد الاستراتيجية الرئيسية للنموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن	255
(3.4)	تدفق محركات الأداء ومقاييسها والأهداف الاستراتيجية للبعد المالي	263
(4.4)	تدفق محركات الأداء ومقاييسها والأهداف الاستراتيجية لبعد العملاء	264
(5.4)	تدفق محركات الأداء ومقاييسها والأهداف الاستراتيجية لبعد العمليات الداخلية	265
(6.4)	تدفق محركات الأداء ومقاييسها والأهداف الاستراتيجية لبعد التعلم والنمو	266
(7.4)	تدفق محركات الأداء ومقاييسها والأهداف الاستراتيجية للبعد البيئي والاجتماعي	267
(8.4)	النموذج البنائي المقترح	284
(9.4)	معاملات المسار باستخدام أسلوب "البوتس ترابين"	285
(10.4)	مصفوفة الأهمية والأداء	291

3. فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

قائمة المختصرات

مقدمة عامة

مقدمة عامة .....أ

1. تقديم اشكالية البحث .....أ

1.1.السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية.....ج

2.1. الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية..... د

3.1. أهداف البحث..... د

4.1. أهمية البحث .....هـ

5.1. أسباب ومبررات اختيار موضوع البحث..... و

2. المعالجة المنهجية للبحث..... ز

1.2. منهج البحث ..... ز

2.2. مصادر جمع البيانات..... ز

3.2. حدود الدراسة الميدانية ..... ز

3. عرض وتحليل الدراسات السابقة .....ح

1.3 . عرض وتحليل الدراسات السابقة باللغة العربية .....ح

2.3. عرض وتحليل الدراسات السابقة بالغة الأجنبية.....ل

3.3. أوجه الاختلاف والتشابه مع الدراسات السابقة..... س

4. هيكلة البحث وخطته.....ع

1.4. نموذج الدراسة الافتراضي .....ع

2.4. التصميم العام للبحث.....ف

3.4. خطة البحث.....ص

4.4. صعوبات البحث .....ق

الفصل الأول: المنظور الاستراتيجي لتقييم الأداء

تمهيد 2

المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية 3

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة الاستراتيجية.....4
1. مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهميتها 4
1.1. تعريف الاستراتيجية.....4
2.1. تعريف الإدارة الاستراتيجية.....6
3.1. أهمية الإدارة الاستراتيجية 7
2. مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية 7
1.2. مرحلة التخطيط الذي يعتمد على الأساس المالي 8
2.2. مرحلة التخطيط طويل الأمد (التوجه الاستراتيجي المحدود) 8
3.2. مرحلة التوجه البيئي 8
4.2. مرحلة الإدارة الاستراتيجية 8
3. مستويات الإدارة الاستراتيجية.....9
1.3. استراتيجية المؤسسة ككل 9
2.3.الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال..... 9
3.3. استراتيجية الوظائف.....9
المطلب الثاني: عناصر الإدارة الاستراتيجية 10
1. صياغة الاستراتيجية.....11
1.1. الرؤية الاستراتيجية 11
2.1. رسالة المؤسسة.....12
3.1. الغايات والأهداف الاستراتيجية 14
2. التحليل الاستراتيجي.....16
3.تحديد الخيارات الاستراتيجية.....18
4.تنفيذ الاستراتيجية.....19
5.مرحلة الرقابة والتقييم 20
المطلب الثالث: مفاهيم أساسية حول الرقابة الاستراتيجية 22
1. مفهوم الرقابة الاستراتيجية 22
1.1. تعريف الرقابة الاستراتيجية.....22
2.1. من الرقابة المالية إلى الرقابة الاستراتيجية 23
2خطوات الرقابة الاستراتيجية 26
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الاستراتيجي 28

المطلب الأول: مدخل عام إلى الأداء..... 29
1. مفهوم الأداء..... 29
1.1. تعريف الأداء..... 29
2.1. خصائص الأداء 31
2. أبعاد الأداء 32
3. العوامل المؤثرة على الأداء..... 34
1.3. العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة..... 34
2.3. العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة..... 36
المطلب الثاني: مدخل إلى الأداء الاستراتيجي 39
1. العلاقة بين الاستراتيجية والأداء 39
2. مفهوم الأداء الاستراتيجي 40
3. أهمية الأداء الاستراتيجي..... 43
4. أنواع الأداء الاستراتيجي 44
1.4. الأداء المالي 44
2.4. الأداء التشغيلي..... 44
3.4. الأداء التنافسي..... 44
المطلب الثالث: أساليب استمرارية وتحسين الأداء الاستراتيجي 44
1. إدارة الأداء 45
1.1. مفهوم إدارة الأداء 45
2.1. دور إدارة الأداء في استمرارية وتحسين الأداء الاستراتيجي..... 46
2. الجودة..... 47
1.2. مفهوم الجودة 47
2.2. دور إدارة الجودة الشاملة في استمرارية وتحسين الأداء الاستراتيجي..... 48
3. الإبداع التكنولوجي..... 50
1.3. مفهوم الإبداع التكنولوجي..... 50
2.3. دور الإبداع التكنولوجي في استمرارية وتحسين الأداء الاستراتيجي 51
4. اليقظة التنافسية 52
1.4. تعريف اليقظة التنافسية..... 52
2.4. دور اليقظة التنافسية في استمرارية وتحسين الأداء الاستراتيجي 53

المبحث الثالث: تقييم الأداء الاستراتيجي 55
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي 56
1. الفرق بين القياس والتقييم 56
2. تعريف تقييم الأداء الاستراتيجي 57
3. أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي 59
4. الأطراف التي تشترك في تقييم الأداء الاستراتيجي 60
المطلب الثاني: خطوات عملية تقييم الأداء الاستراتيجي وتصنيف مقاييس الأداء 61
1. خطوات عملية تقييم الأداء الاستراتيجي 61
1.1. تحديد النشاط المراد تقييمه 61
2.1. وضع المعايير 61
3.1. قياس الأداء 62
4.1. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة 63
5.1. اتخاذ الإجراءات التصحيحية 63
2. تصنيف مقاييس الأداء 64
المطلب الثالث: فجوة الأداء الاستراتيجي 66
1. تعريف فجوة الأداء الاستراتيجي 66
2. تشخيص أسباب الفجوة الاستراتيجية 67
1.2. التشخيص الاستراتيجي 67
2.2. التشخيص التشغيلي(العملي) 68
خلاصة الفصل 69

الفصل الثاني: مقاييس تقييم الأداء الاستراتيجي في ظل بيئة الأعمال الحديثة

تمهيد 71
المبحث الأول: المقاربة المالية لتقييم الأداء الاستراتيجي 72
المطلب الأول: المقاييس المالية التقليدية 73
1. مدخل تحليل التكاليف 73
1.1. الموازنات التخطيطية 73
2.1. تحليل التعادل 74
3.1. التكاليف المعيارية 76
2. مدخل تحليل القوائم 79

2.2. الدخل المتبقي(RI) 81
المطلب الثاني: خلق القيمة 83
1. مفهوم خلق القيمة 83
2. خلق القيمة لمن؟ 85
1.2. خلق قيمة لحملة الأسهمshaeholder 85
2.2. خلق قيمة لأصحاب المنفعةstakeholder 86
المطلب الثالث: المقاييس المالية الحديثة (مقاييس خلق القيمة) 88
1. مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة(EVA) 88
2. مؤشر عائد التدفق النقدي على الاستثمار (CFROI) 92
3. العائد الإجمالي للسهم (TSR) 93
4. مؤشر القيمة السوقية المضافة (MVA) 93
المبحث الثاني: تقييم الأداء الاستراتيجي في ظل بيئة الأعمال الحديثة 96
المطلب الأول: خصائص بيئة الأعمال الحديثة 97
1. المنافسة العالمية 97
2. تكنولوجيا المعلومات 98
3. تكنولوجيا التصنيع 99
1.3. أسلوب إدارة الجودة الشاملة (TQM) 99
2.3. أسلوب الإنتاج في الوقت المحددJIT 100
3.3. أسلوب التحسين المستمر 101
4.3. نظم التصنيع المرنة (FMS) 102
المطلب الثاني: أثر بيئة الأعمال الحديثة على نظم تقييم الأداء والحاجة إلى تطويرها 105
1. أوجه القصور والضعف في المقاييس المالية في بيئة الأعمال الحديثة 105
2. انعكاسات إفرازات بيئة الأعمال الحديثة على نظم تقييم الأداء 109
1.2. التطور التاريخي لنظم تقييم الأداء 109
2.2. أثر بيئة الأعمال الحديثة على نظم تقييم الأداء 111
المطلب الثالث: الخصائص الواجب توافرها في مقاييس الأداء في ظل مستجدات البيئة الحديثة 118
1. مقاييس مشتقة من استراتيجية المؤسسة وأهدافها 118
2. تأكيد مؤشرات الأداء على مفاهيم التوجيه والتحسين المستمر بدلا من مجرد المتابعة (الرقابة) 118
3. التوازن والمرونة 118

4. التكامل بين المؤشرات المالية وغير المالية 119
5. مقاييس داخلية وخارجية 119
6. مقاييس وقتية ومنتظمة 119
المبحث الثالث: المقاييس غير المالية سند مكمل للمقاييس المالية 121
المطلب الأول: أهم المقاييس غير المالية الملائمة لبيئة الأعمال الحديثة 122
1. مقاييس الجودة 122
2. مقاييس المرونة والابتكار 123
3. مقاييس مرتبطة بزمن التشغيل 123
4. مقاييس تخفيض المخزون 124
5. مقاييس خطية الإنتاج 124
6. مقاييس أداء التسليم 124
7. مقاييس رقابة المواد 125
9. مقاييس التلوث 126
10. مقاييس البحوث والتطوير 126
المطلب الثاني: مميزات المقاييس غير المالية ومعوقات تطبيقها 127
1. مميزات المقاييس غير المالية 128
2. معوقات تطبيق المقاييس غير المالية 128
المطلب الثالث: نماذج التقييم المبنية على التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية 129
1. مدخل القياس المرجعي 129
2. لوحة القيادة 130
3. مدخل أصحاب المصالح 132
4. نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية 133
5. تقييم الأداء الاستراتيجي حسب الأنشطة ABC 135
6. نموذج هرم الأداء 136
7. مصفوفة قياس الأداء 137
8. بطاقة الأداء المتوازن(BSC) 137
خلاصة الفصل 139

الفصل الثالث: التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن

تمهيد 141

المبحث الأول: مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن(BSC) 142
المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن(BSC) 143
1. نشأة بطاقة الأداء المتوازن (BSC)..... 143
2. تعريف بطاقة الأداء المتوازن (BSC) 144
المطلب الثاني: مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن (BSC) 148
1. الجيل الأول 1992: بطاقة الأداء المتوازن كنظام لقياس وتطوير الأداء 148
2. الجيل الثاني 1996: بطاقة الأداء المتوازن كنظام إداري..... 150
3. الجيل الثالث 2000: بطاقة الأداء المتوازن(BSC) كنظام للتغيير التنظيمي 152
4. الجيل الرابع 2010: بطاقة الأداء المتوازن (BSC) المعدلة (المرنة)..... 154
المطلب الثالث: خصائص، فوائد واستخدامات بطاقة الأداء المتوازن(BSC) 155
1. خصائص بطاقة الأداء المتوازن (BSC)..... 155
1.1. خاصية التعدد..... 156
2.1. خاصية التوازن..... 156
3.1. خاصية العلاقات السببية 157
4.1. خاصية محدودية المقاييس 157
5.1. خاصية الدافعية (التحفيز) 158
2. فوائد بطاقة الأداء التوازن(BSC)..... 158
المبحث الثاني: الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) 162
المطلب الأول: أبعاد ومكونات بطاقة الأداء المتوازن(BSC)..... 163
1. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن(BSC)..... 163
1.1. البعد المالي 163
2.1. بعد العملاء..... 165
3.1. بعد العمليات الداخلية..... 168
4.1. بعد التعلم والنمو 171
2. مكونات بطاقة الأداء المتوازن(BSC) 174
1.2. الأبعاد 175
2.2. الأهداف الاستراتيجية..... 175
3.2. المؤشرات (المقاييس) 175
4.2. النتائج المستهدفة (المعايير)..... 175

5.2. المبادرات الاستراتيجية 175
6.2. دوافع الأداء والنتائج 176
المطلب الثالث: خطوات إعداد وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن(BSC) 176
1. التحضير 176
2. المقابلات: الجولة الأولى 176
1.2. صياغة الرؤية 177
2.2. تحديد الاستراتيجيات 179
3. ورشة العمل التنفيذية الأولى 179
4. المقابلات: الجولة الثانية 180
5. ورشة العمل التنفيذية الثانية 180
1.5. تحديد مقاييس الأداء 180
2.5. صياغة الأهداف 181
3.5. البدء بتطوير خطة عمل لتنفيذ النظام 181
6. ورشة العمل التنفيذية الثالثة 182
7. التنفيذ 182
8. المراجعة الدورية 182
المطلب الثالث: المقومات الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) ومعوقاتها 184
1. المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) 184
1.1. المقومات الفنية 185
2.1. المقومات التنظيمية و الاستراتيجية 186
2. معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) 187
المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن(BSC) كنظام لتقييم الأداء الاستراتيجي 190
المطلب الأول: مفهوم الخرائط الاستراتيجية 191
1.1. تعريف الخرائط الاستراتيجية 191
2. لماذا الخرائط الاستراتيجية؟ 192
3. أهمية الخرائط الاستراتيجية 192
المطلب الثاني: تصميم الخرائط الاستراتيجية 193
1.صياغة الخريطة الاستراتيجية 194
2. المبادئ الأساسية لرسم الخرائط الاستراتيجية 195

3. متطلبات التصميم الهيكلي لخريطة الاستراتيجية: الروابط الرأسية من أعلى إلى أسفل 195
4. الخطوات الجوهرية لبناء الخرائط الاستراتيجية: الروابط الرأسية من أسفل إلى أعلى 196
1.4. الخطوة الأولى..... 196
2.4. الخطوة الثانية..... 197
3.4. الخطوة الثالثة..... 197
4.4. الخطوة الرابعة..... 197
المطلب الثالث: دور بطاقة الأداء المتوازن(BSC) في تقييم الأداء الاستراتيجي 199
1. ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة وتحويلها إلى نشاطات وأهداف تشغيلية 200
1.1. سلسلة علاقات السبب والنتيجة 200
2.1. النتائج ومحركات الأداء 202
3.1. الربط مع الأهداف المالية..... 202
2. توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة 202
1.2. الاتصال والتعلم 203
2.2.وضع الغايات والأهداف 203
3.2.ربط المكافآت بمقاييس الأداء 204
3. التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية 206
4. تعزيز استراتيجية التغذية العكسية والتعلم..... 207
خلاصة الفصل 209

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج

تمهيد 211
المبحث الأول: الإطار المنهجي والتمهيدي للدراسة الميدانية..... 212
المطلب الأول: تقديم النموذج الافتراضي للدراسة الميدانية ومتغيراته..... 212
المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية 213
1. وصف مجتمع وعينة الدراسة 214
2. الأدوات المستخدمة في جمع البيانات 215
1.2. المقابلة..... 215
2.2. الاستبيان 216
3. أساليب المعالجة الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات 219
1.3. برنامج SPSS..... 220

2.3. برنامج Excel..... 221
3.3. برنامج Smart PLS لنمذجة المعادلات البنائية 221
4. الاختبارات القبلية لأداتي الدراسة 222
1.4. صدق أداتي الدراسة 222
2.4. ثبات أداتي الدراسة 222
3.4. اختبار التوزيع الطبيعي 225
المطلب الثالث: واقع مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية في الجزائر..... 226
1. نشأة وتطور الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية في الجزائر..... 226
2. أهمية الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية في الجزائر 228
المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان رقم (01) واختبار الفرضيات..... 230
المطلب الأول: عرض نتائج البيانات الوصفية العامة للاستبيان رقم(01) 230
المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان رقم (1) واختبار الفرضيات 234
1. تحليل نتائج الجزء الثاني من الاستبيان رقم (1) واختبار فرضياته..... 235
2. تحليل نتائج الجزء الثالث من الاستبيان رقم (1) واختبار فرضياته 238
1.2. المحور الأول: مدى توافر المقومات في البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) في مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج 238
2.2. المحور الثاني: مدى توافر المقومات في بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) في مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج 240
3.2. المحور الثالث: مدى توافر المقومات في بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) في مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج 241
4.2. المحور الرابع: مدى توافر المقومات في بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) في مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج 243
5.2. المحور الخامس: مدى توافر المقومات في البعد البيئي والاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) في مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج 245
3. اختبار الفرضية الأولى..... 247
المطلب الثالث: دراسة الفروق الإحصائية بين مؤسسات عينة الدراسة في مدى توافر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) واختبار الفرضية الثانية 248
المبحث الثالث: عرض مضمون الاستبيان رقم (02) وتحليل نتائجه 254

المطلب الأول: عرض النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) الخاص بالمؤسسات الالكترونية والكهرو منزلية الجزائرية لاعتماده في تقييم أدائها الاستراتيجي..... 254
1. النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) للمؤسسات الالكترونية والكهرو منزلية الجزائرية 254
1.2. تدفق محركات الأداء ومقاييسها والأهداف الاستراتيجية للبعد المالي..... 259
2.2. تدفق محركات الأداء ومقاييسها والأهداف الاستراتيجية لبعد العملاء 260
3.2. تدفق محركات الأداء ومقاييسها والأهداف الاستراتيجية لبعد العمليات الداخلية 260
4.2. تدفق محركات الأداء ومقاييسها والأهداف الاستراتيجية لبعد التعلم والنمو 261
5.2. تدفق محركات الأداء ومقاييسها والأهداف الاستراتيجية للبعد البيئي والاجتماعي 262
المطلب الثاني: عرض نتائج البيانات الوصفية العامة للاستبيان رقم (02)..... 268
المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان رقم (02) **271**
1. تحديد متوسطات وأوزان الأهداف الاستراتيجية العامة المقترحة..... **271**
2. تحديد متوسطات وأوزان كل بعد من أبعاد النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن(BSC)..... **272**
3. تحديد متوسطات وأوزان متغيرات كل بعد من أبعاد النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن(BSC)..... 272
1.3.البعد المالي..... **273**
2.3. بعد العملاء..... **274**
3.3. بعد العمليات الداخلية..... **276**
4.3. بعد التعلم والنمو **278**
5.3. البعد البيئي والاجتماعي..... **280**
المبحث الرابع: اختبار الفرضيات والنموذج المقترح **283**
المطلب الأول: النمذجة بالمعادلة البنائية واختبار النموذج الافتراضي للدراسة..... **283**
1. النموذج البنائي..... **284**
2. اختبار النموذج البنائي **285**
2.2. تقييم دلالة وأهمية علاقات النموذج البنائي 285
3.2. حساب معامل التحديد "R^2" 286
4.2. حساب حجم الأثر "f^2"..... 286
5.2. حساب معامل الملاءمة التنبئية "Q^2" 287
المطلب الثاني: تحليل المتغيرات الوسيطية ومصفوفة (الأداء/الأهمية) لاختبار الفرضية الثالثة **288**
1. تحليل المتغيرات الوسيطية 288

2. مصفوفة الأداء والأهمية..... **290**
خلاصة الفصل..... 293
1. تلخيص البحث..... **295**
2. نتائج البحث **295**
1.2. على المستوى النظري:..... **295**
1.2. على المستوى الميداني:..... 298
3. تطبيقات نتائج البحث..... **299**
4. توصيات البحث **300**
5. آفاق البحث..... 301
الملحق رقم (01): الاستبيان رقم (01).....303
الملحق رقم (02): الاستبيان رقم(02).....309
الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيانين.....318
الملحق رقم (04): ملاحق المعالجة الإحصائية للاستبيان رقم (01)..... 319
الملحق رقم (05): ملاحق المعالجة الإحصائية للاستبيان رقم (02)..... **331**
1. قائمة المراجع باللغة العربية..... **339**
2. قائمة المراجع باللغة الأجنبية **351**
فهرس الجداول.....359
فهرس الأشكال.....362
فهرس المحتويات.....364

الملخص

إن الخصائص التي أفرزتها بيئة الأعمال الحديثة كشفت عن حاجة المؤسسات وافتقارها إلى نظام ملائم لتقييم أدائها خاصة من المنظور الاستراتيجي، جعلها تعاني العديد من المشكلات والعقبات المتعلقة بمتابعة تطبيق الاستراتيجيات المحددة من قبلها، والتي تفاقمت في وقت زاد فيه حجم التحديات التي تعصف بالمؤسسات نتيجة اقتصارها على استخدام الأساليب التقليدية المعتمدة على البعد المالي فقط، لذلك تم تطوير عدة أساليب حديثة لتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات تعتمد على التكامل بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية، كان من أهمها بطاقة الأداء المتوازن(BSC) التي تمكّن من الوصول إلى ما يسمى بـ «نقطة الأداء المتوازن» والتي تعتبر قمة الجودة والارتقاء الإداري الحديث، وانطلاقا مما تقدم هدف هذا البحث إلى دراسة أثر التكامل بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية على تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج، وكان ذلك من خلال نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) تم طرحه على مؤسسات عينة الدراسة والذي تم تقديره بدرجة عالية، وخلص البحث إلى جملة من النتائج أهمها ما ارتبط بالفرضيات كتلك التي تؤكد على توافر مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج على المقومات التنظيمية والاستراتيجية والفنية اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC)، وأن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن(BSC) يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة لدى مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية لولايتي سطيف وبرج بوعريريج، وهو ما يعني أن التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية في بيئة الأعمال الحديثة يؤدي إلى تحقيق الأداء الاستراتيجي في هذه المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: الأداء الاستراتيجي، بيئة الأعمال الحديثة، المقاييس المالية، المقاييس غير المالية، بطاقة الأداء المتوازن، مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرو منزلية الجزائرية، نموذج مقترح لـ(BSC).

Abstract

The characteristics of the modern business environment revealed the lack of an appropriate system to evaluate the performance of institutions, especially from a strategic perspective, causing them to suffer many problems and obstacles related to the follow-up of the implementation of their strategies, which worsened as a result of using just traditional methods based on the financial perspective only. This situation has led to develop several modern methods to assess the strategic performance of the institutions based on the integration of financial and non-financial measurements, the most important of them was the Balanced Scorecard (BSC) which enables access to the so-called "balanced performance point" which is considered as the top quality and modern administrative upgrading.

The aim of this research is to study the impact of the integration of financial and non-financial measurements on the evaluation of the strategic performance of electronic and electromechanical institutions of Setif and Bordj Bou Arreridj Towns, through a proposed (BSC) model, which was presented to the institutions of the study sample, which was highly appreciated.

The study concluded with a number of results, the most important of which was related to hypotheses such as those that confirm availability of institutions of the electronics industry in the states of Setif and Burj Bou Arreridj On the Organizational, strategic and technical requirements for the implementation of the Balanced Scorecard (BSC), and Achieving the strategic objectives of the different dimensions of the Balanced Scorecard (BSC) leads to the achievement of the overall strategic objectives of the institutions of study sample, which means that the integration of financial and non-financial measurements in the modern business environment leads to achieving strategic performance in these institutions.

***Key words*:** strategic performance, Modern business environment, Financial measurements, Non-financial measurement, Balanced Scorecard (BSC), Algerian Electronical institutions, Proposed model for (BSC).