



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

الشعبة علوم التسيير

تقييم الأداء الإستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن

دراسة ميدانية - لشركة الجزائرية للتأمينات (CAAT) -

تحت إشراف الدكتورة:

لطيفة بكوش

من إعداد الطالبات:

• الزهرة زيدان

• تبر بن موسى

• يمينة ميسة

لجنة المناقشة:

مناقشا

أستاذ محاضر أ في جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

الباي محمد

مشرفا

أستاذ محاضر أ في جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

بكوش لطيفة

مقيما

أستاذ محاضر أ جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

ديدة كمال

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

بحمد الله تعالى الذي قدرنا على شرب جرعة ماء من هذا العلم الواسع فالعمل لا يتم إلا بالعمل أهدي ثمرة جهدي:

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة..... نبينا محمد عليه الصلاة والسلام
إلى اليد الطاهرة التي أزالَت من أماننا أشواك الطريق ورسم المستقبل بخطوط من الأمل والثقة،
الذي لا تفيه الكلمات والشكر والعرفان بالجميل..... أبي الحبيب
إلى من ركَع العطاء أمام قدميها وأعطتنا من دمها وروحها وعمرها حبا وتصميما ودفعنا لغد أجمل
إلى الغالية التي لا نرى إلا الأمل في عينيها..... أُمِّي الحبيبة
إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله..... إلا اثروني على أنفسهم وظهروا لي ما هو أجمل فالحياة
إخوتي (محمد ياسين، البشير، سعد، بدر الدين، وأبناء أعمامي)

إلى رمز الحب والوفاء..... خالتي العزيزة عفاف
إلى أزهار النرجس التي تفيض حبا وعطر ونقاء، إلى أعلى ما في الوجود إلى رفيقة دربي
وأختي وابنة خالتي الحبيبة هناء

إلى أروع ما جمعتني بهم الصدف جميع صديقاتي خاصة (تبر، يمينه)
إلى من فضَّلهم الله بالعلم، ونوروا لنا طريق التعلم أساتذتنا الأفاضل
إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي
أهدي هذا العمل المتواضع

الزهرة

الإهداء

إلى من أحمل إسمه بكل فخر الذي لم أجد عبارات تجزيه حقه بالتقدير والاحترام
الذي علمني كيف يكون الصبر طريق النجاح إلى قدوتي ومفخرتي
والدي الحبيب أطال الله في عمره وحفظه من كل مكروه

إلى من حملتني تسعة أشهر وتحملني العمر كله صاحبة القلب الكبير
والدتي الغالية أطال الله في عمرها وشفأها من كل مرض

إلى أبي الثاني حفظه الله وأطال عمره جدي العزيز

إلى من تحب لي الخير وتتمنى لي النجاح عمتي الحبيبة

إلى من شاركوني الذكريات وبهم أستمد القوة والعزيمة أهديهم محبتي وأخوتي وأخي
وصديقي حفظهم الله من كل شر.

إلى صديقتي والتي ساندتني طوال مسيرتي الدراسية يمينه ميسه حفظها الله
إلى من يجمعني بين سعادتي وحزني ومن أحن إليه وطني الحبيب حفظه الله

تبر

الإهداء

إلى الشمس التي تشرق في حياتي إلى من سعى وشقي لأنعم بالراحة والهدوء
الذي لا يبخل بشيء من دفعي في طريق النجاح **أي الغالي**

إلى القمر التي تنير دربي إلى ينبوع الذي لا يمل من العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط
منسوجة من قلبها **أمي العزيزة**

إلى من شاركني مشوار حياتي بجلوها ومرها وكان سنداً لي في الدنيا **أخي الغالي**

إلى أمي الثانية حفظها الله ورعاها وأطال بعمرها **جدتي العزيزة**

إلى شقيقة الروح وتوأمي إلى من تسامت في عالم من الطهر والنقاء والصفاء **خالتي الحبيبة**

إلى رفيقة الدرب وصديقة العمر **تبر بن موسى**

إلى من جمعتني بها الصدف الصديقة الغالية طبعاً **الزهرة زيدان**

ولكل من ساندني طوال مسيرتي الدراسية من صديقاتي وأهلي وأحبتي جميعاً

يمينة

شكر وتقدير

"يا رب لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك"

"يا رب لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا"

يسرنا ويشرفنا في نهاية هذا العمل أن نتقدم بالشكر الجزيل
للأستاذة المشرفة "لطيفة بكوش"

إعترافا منا بجميلها أولا على قبول الإشراف بالشكر على الموضوع وعلى إشرافها وتوجيهاتها ونصائحها
كما أتقدم بالشكر والامتنان لكل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل

ونشكر الشركة الجزائرية للتأمينات على حسن استقبالهم ومساعدتهم لنا
ونتقدم بالشكر الى كل زملائنا وزميلتنا في الدراسة
دفعة ماستر إدارة أعمال 2021/2020

الزهرة، تبر، يمينية

الملخص

إن عملية تقييم الأداء الإستراتيجي تؤدي دورا هاما في المؤسسات الاقتصادية حيث تعتبر من المواضيع الهامة نتيجة للتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية ومن أجل تحقيق أهداف المؤسسة لابد من تقييم أدائها فيتم ذلك من خلال دمج المقاييس المالية وغير المالية ويتحقق هذا بتطبيق ما يعرف بطاقة الأداء المتوازن التي تتضمن أربع محاور (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو).

تتضمن هذه الدراسة تقييم الأداء الإستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن فتم التطرق إلى هذه الدراسة عبر ترتيب منهجي متسلسل وبالتالي التعرف على الأداء الإستراتيجي وتقييمه والتطرق إلى بطاقة الأداء المتوازن، ثم في الإطار التطبيقي تمت محاولة الإسقاط العملي للجانب النظري المذكور من خلال القيام بالدراسة ميدانية لشركة التأمينات الجزائرية (CAAT)، أيم تم الإعتماد على دراسة تطبيقية بالمؤسسة لإبراز دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي لها.

الكلمات المفتاحية: الأداء الإستراتيجي، بطاقة الأداء المتوازن، الخريطة الإستراتيجية، شركة التأمينات الجزائرية.

Abstract

The strategic performance evaluation process plays an important role in economic institutions, as it is considered one of the important topics because of changes in the internal and external environment. In order to achieve the objectives of the institution, its performance must be evaluated by integrating financial and non-financial measures. This is achieved by applying what is known as the balanced scorecard, which It includes four axes (the financial axis, the customers axis, the internal operations axis and the learning and dates axis).

This study includes evaluating strategic performance using the balanced scorecard. This study was addressed through a sequential systematic arrangement, thus identifying and evaluating the strategic performance and addressing the balanced scorecard. Then, in the applied framework, an attempt was made to practically project the aforementioned theoretical aspect through a field study of the Algerian insurance company. (CAAT), then relying on an applied study in the institution to highlight the role of the balanced scorecard in evaluating its strategic performance.

Key Words: the strategic performance, Balanced Scorecard model, strategic map, La CAAT.

الفهرس

فهرس المحتويات

I	الإهداء
IV	الشكر والتقدير
V	الملخص
VII	فهرس المحتويات
IX	فهرس الجداول
X	فهرس الأشكال
XI	فهرس الملاحق
XII	فهرس الرموز والإختصارات
أ-هـ	المقدمة
الفصل الأول الإطار النظري لتقييم الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن	
02	تمهيد الفصل
03	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لتقييم الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن
03	المطلب الأول: مفاهيم أساسية لتقييم الأداء الاستراتيجي
03	الفرع 1: تعريف الأداء الإستراتيجي وأهميته
05	الفرع 2: مظاهر الأداء الإستراتيجي
07	الفرع 3: قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي
09	الفرع 4: أدوات تقييم الأداء الإستراتيجي
12	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية لبطاقة الأداء المتوازن
12	الفرع 1: تعريف بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها
16	الفرع 2: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
18	الفرع 3: الخريطة الإستراتيجية والعلاقة السببية لبطاقة الأداء المتوازن
22	الفرع 4: مزايا وعيوب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
23	المطلب الثالث: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي
23	الفرع 1: طرق تقييم الأداء الاستراتيجي
24	الفرع 2: المتطلبات التنظيمية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن
25	الفرع 3: الخطوات الأساسية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن
29	الفرع 4: إسهام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي

30	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
31	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
32	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
35	خلاصة الفصل
الفصل الثاني دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات (CAAT) وكالة الوادي	
37	تمهيد الفصل
38	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
38	المطلب الأول: الطريقة
41	المطلب الثاني: الأدوات
43	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
43	المطلب الأول: النتائج
61	المطلب الثاني: المناقشة
65	خلاصة الفصل
67	الخاتمة
71	قائمة المراجع
76	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم
17	يمثل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	(01-01)
26	يمثل تحدي عوامل النجاح الحاكمة	(02-01)
28	يمثل تحديد مقاييس الأداء للأهداف الاستراتيجية المرتبطة بمحركات الأداء	(03-01)
40	يوضح التعويضات حسب الفروع.	(01-02)
40	يوضح التأمينات حسب الفروع	(02-02)
40	يوضح عدد الموظفين	(03-02)
43	يوضح معدل التكلفة المتوسطة لكل وحدة منتجة	(04-02)
46	يوضح معدل العائد الاستثمار	(05-02)
47	يوضح نسبة العملاء الجدد (الأخطار)	(06-02)
48	يوضح نسبة العملاء الجدد (النقل)	(07-02)
48	يوضح نسبة العملاء الجدد (السيارات)	(08-02)
49	يوضح نسبة العملاء الجدد (القرض)	(09-02)
51	يوضح نسبة تكلفة المشتريات	(10-02)
53	يوضح نسبة التأخير	(11-02)
56	يوضح معدلات التوظيف (كبار المسؤولين)	(12-02)
56	يوضح معدلات التوظيف (الإطارات)	(13-02)
57	يوضح معدلات التوظيف (رؤساء العمال)	(14-02)
58	يوضح معدلات التوظيف (وكلاء التنفيذ)	(15-02)

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
20	يمثل طريقة الإنتقال من الرسالة إلى الرؤية إلى الإستراتيجية	(02-01)
21	يمثل مفهوم علاقة السبب والنتيجة	(02-01)
44	يمثل معدل التكلفة المتوسطة لكل وحدة منتجة (الأخطار)	(01-02)
44	يمثل معدل التكلفة المتوسطة لكل وحدة منتجة (النقل)	(02-02)
44	يمثل معدل التكلفة المتوسطة لكل وحدة منتجة السيارات	(03-02)
45	يمثل معدل التكلفة المتوسطة لكل وحدة منتجة (القرض)	(04-02)
46	يمثل معدل العائد على الاستثمار	(05-02)
47	يمثل نسبة العملاء الجدد (الأخطار)	(06-02)
48	يمثل نسبة العملاء الجدد (النقل)	(07-02)
49	يمثل نسبة العملاء الجدد (السيارات)	(08-02)
49	يمثل نسبة العملاء الجدد (القرض)	(09-02)
51	يمثل نسبة تكلفة المشتريات (الأخطار)	(10-02)
51	يمثل نسبة تكلفة المشتريات (النقل)	(11-02)
52	يمثل نسبة تكلفة المشتريات (السيارات)	(12-02)
52	يمثل نسبة تكلفة المشتريات (القرض)	(13-02)
54	يمثل نسبة التأطير (كبار المسؤولين)	(14-02)
54	يمثل نسبة التأطير (الإطارات)	(15-02)
54	يمثل نسبة التأطير (رؤساء العمال)	(16-02)
55	يمثل نسبة التأطير (وكلاء التنفيذ)	(17-02)
56	يمثل معدلات التوظيف (كبار المسؤولين)	(18-02)
57	يمثل معدلات التوظيف (الإطارات)	(19-02)
57	يمثل معدلات التوظيف (رؤساء العمال)	(20-02)
58	يمثل معدلات التوظيف وكلاء التنفيذ	(21-02)
60	يمثل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وفق أبعاد عينة البحث	(22-02)
63	الخريطة الإستراتيجية	(23-02)

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم
76	التقرير السنوي لسنة 2015	01
77	التقرير السنوي لسنة 2016	02
78	التقرير السنوي لسنة 2017	03
79	التقرير السنوي لسنة 2018	04
80	التقرير السنوي لسنة 2019	05

المقدمة العامة

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها البناء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، وهو الأمر الذي يتطلب امتلاك رؤية طويلة الأجل تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة تساهم في زيادة كفاءتها وفعاليتها، والتزود بمجموعة متكاملة من المهارات الفنية والقدرات الفكرية لأعضائها (الإدارة العليا والموظفين)، والسعي إلى إرساء قاعدة معلوماتية توضح آليات صياغة الإستراتيجية وتنفيذها والرقابة عليها، إضافة إلى استيعاب أهم المتغيرات والمؤثرات التي تليها البيئة الخارجية، في إطار إرساء حالة التكيف والملائمة بين المؤسسة والبيئة، وان لا تنظر إلى مجالات تحقيق المردودية في الوقت الحاضر فقط، وإما أيضا عليها أن تفكر بعمق وشمولية بالكيفية التي ستكون عليها هذه الأنشطة والأعمال خاصة في مجال تحقيق الأرباح المستقبلية.

الأداء الاستراتيجي مفهوم واسع، يشتمل في مضامينه العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل، والكفاءة والفعالية، المخطط والفعلي والكمي والنوعي، وغيرها من العوامل المتعلقة به، لذلك فإن الأداء الاستراتيجي يمثل ذلك النشاط الشمولي والمستمر، والذي يعكس نجاح المؤسسة وإستمرارها وقدرتها على التكيف مع البيئة، أو فشلها أو انكماشها، والمبني على أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة وفقا لمتطلبات نشاطها، وعلى ضوء أهدافها طويلة الأمد.

ان مقاييس الأداء المالية لم تعد قادرة على تلبية متطلبات الإدارة الحديثة إضافة إلى عدم قدرتها على توفير مؤشرات تمكن الجهات الفاعلة مع المؤسسة من قراءة وتقويم أدائها الداخلي على المدى القصير والطويل. حيث وأصبح من الضروري البحث عن وسيلة أفضل واشمل لبناء نظام للإدارة يساعد على توفير المعلومات الدقيقة، خصوصا ما يتعلق بالبيئة الخارجية التي تشمل المنافسين، ظروف السوق وإرضاء الزبون. في سياق هذا الطرح سنبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن كنموذج شامل لإدارة الأداء الاستراتيجي الذي تنطلق عملياته من التخطيط الاستراتيجي وتنتهي بتقييم الأداء. والهدف من هذه العملية هو خلق الموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية لتقويم الأداء الحالي والمستقبلي من خلال التكامل المتوازن بين أبعادها التي يتركز إليها النموذج وهي: البعد المالي، والتي تعمل على الربط بين الأداء المالي والتشغيلية على المدى القصير مع الرؤية الإستراتيجية المستقبلية في المدى الطويل ودراسة مدى تأثيرها على تحسين الأداء الشامل والاستراتيجي.

الإشكالية

في البداية ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة القياسات التطبيقية السابقة غير أن هذه الأداة لم تلبث أن تتطور وتظهر مزايا أكبر لها ومن أهمها ارتباطها بشكل مباشر بتقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات وعليه يمكن صياغة إشكالية البحث على النحو التالي:

ما مدى اسهام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل يساهم البعد المالي في تقييم الأداء الإستراتيجي لشركة التأمينات الجزائرية (CAAT)؟
- 2- هل يساهم بعد العملاء في تقييم الأداء الإستراتيجي لشركة التأمينات الجزائرية (CAAT)؟
- 3- هل يساهم بعد العمليات الداخلية في تقييم الأداء الإستراتيجي لشركة التأمينات الجزائرية (CAAT)؟
- 4- هل يساهم بعد التعلم والنمو في تقييم الأداء الإستراتيجي لشركة التأمينات الجزائرية (CAAT)؟

فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها تمت صياغة الفرضيات التالية التي سيجرى اختبارها واستخلاص النتائج والتوصيات منها:

- ان تطبيق مؤشرات ومقاييس بطاقة الاداء المتوازن يسمح بتقييم الاداء الاستراتيجي لبعـد المالي لعينة البحث؛
- ان تطبيق مؤشرات ومقاييس بطاقة الاداء المتوازن يسمح بتقييم الاداء الاستراتيجي لبعـد العملاء لعينة البحث؛
- ان تطبيق مؤشرات ومقاييس بطاقة الاداء المتوازن يسمح بتقييم الاداء الاستراتيجي لبعـد العمليات الداخلية لعينة البحث؛
- ان تطبيق مؤشرات ومقاييس بطاقة الاداء المتوازن يسمح بتقييم الاداء الاستراتيجي لبعـد التعلم والنمو لعينة البحث.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في البحث عن مدى اسهام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي ومدى اهتمام المؤسسة الإقتصادية الجزائرية بهذه الأداة في تقييم أدائها الإستراتيجي ومحاولة التعرف على كيفية استخدامها ومعوقات تطبيقها.

أهداف الدراسة

- التعرف بالأداء الإستراتيجي وتقييمه لأنه يعد من المفاهيم الحديثة في مجال مراقبة التسيير والتسيير الإستراتيجي للمؤسسات؛
- التعرف ببطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أحد أدوات التسيير الحديثة والتي لاتزال تحتاج إلى المزيد من الإيضاح ليسهل تبنيها من قبل المدراء ورجال الأعمال؛
- يساعد هذا البحث في عرض بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء الإستراتيجي؛

- إظهار أهم مزايا استعمال وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، حيث لا تركز على تقييم جانب معين من جوانب الأداء على حساب الجوانب الأخرى فهي تقييم الأداء من أربعة أبعاد: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو؛
- الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تقييم بعض المقترحات التي تساعد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تبني هذا الأسلوب لزيادة وتحسين أدائها بإستعماله.

أسباب إختيار الموضوع

- الاهتمام الشخصي بهذا الموضوع وتطابقه مع التخصص والسعي لتوسيع الرصيد المعرفي؛
- لتبيين أهمية هذه الأداة لتقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات؛
- وجود إهمال في إستعمال بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية واعتماد المسيرين على الأدوات التقليدية.

منهج الدراسة

- نظرا لطبيعة الموضوع ومحاولة الوصول إلى كافة أهدافها كان إلزاما علينا اعتماد بعض المناهج المتبعة في البحوث الإدارية وذلك كلما دعت الحاجة البحثية إلى ذلك فنجد المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا وكميا ويعتمد أيضا على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطور الواقع وتحسينه.
- وقد تم الإستعانة بالمنهج التاريخي في عرض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وتببع موضوع الدراسة عبر الزمن.

حدود الدراسة

- بغية تحقيق أهداف البحث، قمنا برسم حدود البحث كما يلي:
- **الحدود المكانية:** يتضمن الجانب الميداني للبحث دراسة حالة في شركة التأمينات الجزائرية (CAAT)؛
 - **الحدود الزمانية:** فترة إجراء الدراسة التطبيقية حيث تم الحصول على جميع المعلومات الضرورية لهذه الدراسة من سنة 2014 إلى سنة 2019، وهذا خلال شهري أفريل وماي لسنة 2021.

الصعوبات

- لا يوجد مسعى مستقبلي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهذا راجع إلى نقص الوعي لدى المدراء وعدم الإنفتاح على الأساليب الحديثة؛
- قلة المراجع الخاصة بالأداء الإستراتيجي؛
- ضيق الوقت.

مخطط الدراسة

للاوصول إلى هدف الدراسة تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة وفصلين وخاتمة، الفصل الأول تناولنا فيه مبحثين بحيث تطرقنا في المبحث الأول إلى الجانب النظري للأداء الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن ودور هذه الأخيرة في تقييم الأداء الإستراتيجي، في حين تناولنا في المبحث الثاني عرض للدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع. أما الفصل الثاني والذي يخص الدراسة الميدانية قسمناه إلى مبحثين يعني المبحث الأول بالطريقة وأدوات الدراسة التي تشمل الأدوات المستخدمة والأدوات الإحصائية والبرامج التي تم إستخدامها في معالجة الجانب التطبيقي في حين يحتوي المبحث الثاني على عرض النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشتها.

الفصل الأول

الإطار النظري لتقييم الأداء الإستراتيجي

وبطاقة الأداء المتوازن

تمهيد:

يمثل موضوع الأداء في الفكر الإداري بشكل عام والفكر الاستراتيجي بشكل خاص أهمية كبيرة، وذلك لسببين الأول أنه محور أساسي للتنبؤ بنجاح أو فشل المؤسسات في تنفيذ قراراتها وخططها الاستراتيجية، والثاني أن موضوع الأداء الاستراتيجي وتقييمه يواجه تحديات عديدة أهمها تباين أهداف المؤسسات وبالتالي الاختلاف في مؤشرات تقييمه

نظرا للتطور التكنولوجي والبيئة التنافسية للمؤسسة، فقد اتجهت إلى تطوير وابتكار نظم ومؤشرات أداء تتوجه إلى المستقبل، وتأخذ بعين الاعتبار العملاء والعمليات التشغيلية والحاجة إلى الابتكار والتحسين المستمر، بما يوفر مدخلا أكثر توازنا وتقارير وتفسيرات أفضل لأداء المؤسسة الاستراتيجي، وهذا من خلال نموذج بطاقة الأداء المتوازن التي تعالج من خلال محاورها المختلفة الأداء الاستراتيجي في مختلف المؤسسات هذا ما نحاول معالجته في هذا الفصل من خلال استعراض المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** المفاهيم الأساسية لتقييم الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن؛
- **المبحث الثاني:** الدراسات السابقة.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لتقييم الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

يعتبر تقييم الأداء الاستراتيجي من المفاهيم الحديثة في مجال مراقبة التسيير، والتسيير الاستراتيجي للمؤسسات، لأنه يعد عنصر أساسي من عناصر العملية الإدارية ومكملاً لعملية الرقابة، وعليه فإن تقييم الأداء الاستراتيجي يعني بتقييم الأداء الحالي والمضي والحاضر للمؤسسة من خلال التفاعل ما بين المقاييس المالية وغير المالية التي يتضمنها، وقد أدت التطورات الاقتصادية في ظروف بيئية تتصف بتعدد عملية المنافسة إلى الحاجة للمعلومات غير المالية فضلاً عن المعلومات المالية، لاستعمالها كمقاييس موجهة لاتخاذ قرارات سليمة تتحقق من خلالها أهداف المؤسسة التشغيلية والاستراتيجية، المتمثلة بالنمو والاستمرار في موقع تنافسي متميز في السوق، مما ساعدت على ظهور بطاقة الأداء المتوازن كأحد الأساليب الحديثة التي تستخدم في مجال تقييم الأداء الاستراتيجي.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية لتقييم الأداء الاستراتيجي

الفرع 1: تعريف الأداء الإستراتيجي وأهميته

احتل موضوع الأداء الاستراتيجي في الفكر التنظيمي أهمية كبيرة للاعتبارات متعددة كونه الأساس الذي تركز عليه في قدرتها على البقاء والنمو وتحقيق المنافسة واستدامتها.

أولاً: تعريف الأداء الاستراتيجي

يعد الأداء الإستراتيجي مفهوماً جوهرياً لمنظمات الأعمال بشكل عام مهما كانت طبيعة عملها إذ يتمحور معه وجود المنظمة وبقائها من عدمه، إذ تزخر الأدبيات بالعديد من الدراسات والبحوث التي تناولت الأداء بكافة جوانبه لكنها لم تتوصل إلى إجماع على مفهوم محدد له نظراً لارتباطه بالمتغيرات البيئية المختلفة¹.

تعريف 1: أكد (Cokins) بأن "الأداء الإستراتيجي يوضح قدرة المنظمات على إنجاز خططها وتحويلها إلى نتائج واقعية قابلة للقياس، ومن ثم تعزيز قدرتها على الاستجابة للمستجدات والتحويلات المتسارعة التي تعيق قدرتها على تحقيق أهدافها"².

اتضح من خلال التعريف أن الأداء الاستراتيجي يمنح للمنظمة القدرة على تحويل الخطط إلى نتائج واقعية ومواجهة مختلف التحديات لتحقيق أهدافها.

¹ - خيس ناصر محمد، انعكاس ابعاد راس المال المعرفي في تحقيق الأداء الاستراتيجي لشركات الاتصال المتنقلة في محافظة الانبار، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الأنبار، العدد 27، السنة 2019، ص523.

² - لى هادي خيس، المهارات الناعمة للموارد البشرية ودورها في الأداء الاستراتيجي، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة بغداد، العدد 26، بغداد، 2020، ص21.

تعريف 2: عرفه (Jones & George) بأنه " مقياس لكمية استعمال الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفاعلية لإرضاء الزبائن وتحقيق الأهداف التنظيمية¹ .

أكد التعريف على أن الأداء الاستراتيجي ما هو إلا انعكاس لكيفية استعمال المنظمة لمواردها الملموسة وغير الملموسة واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ضمن الأمد الزمني المحدد.

تعريف 3: عرفه (Wheelan & Huger) بأنه " الحصيـلة النهائية لنشاط المنظمة او ترجمة لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها² .

أوضح التعريف أن الأداء الاستراتيجي هو النتيجة النهائية للأنشطة والفعاليات داخل المنظمة.

ثانيا: أهمية الأداء الإستراتيجي

يعتبر الأداء الإستراتيجي جوهر وقلب الإدارة الإستراتيجية، وتبرز أهميته من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي: ³

1: الناحية النظرية

يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تشمل جميع منطلقات الإدارة ونظرياتها على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويعود السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبارا زمنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

2: الناحية التجريبية

تبرز أهمية الأداء الإستراتيجي من خلال استخدام معظم الدراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء في اختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

3: الناحية الإدارية

تظهر واضحة من خلال الاهتمام المتزايد والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء، فالنتائج والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات من حيث الأهداف والإستراتيجيات والسياسات والبرامج تكون اعتمادا على نتائج الأداء.

لذلك في معظم تهتم بأدائها الإستراتيجي، خاصة في ظل توافر سوق تنافسية.

¹ - حبيب مروع ناصر، أثر فاعلية فرق العمل في الأداء الاستراتيجي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العدد 2، بغداد، 2020، ص 156.

² - خميس ناصر محمد، مرجع سابق، ص 524.

³ - نوال عبدووي، أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمنظمة (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-اوماش-)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012، ص 48.

هنا يتم التركيز على الأداء المستقبلي للمنظمات وقدرتها في تحقيق مزايا تنافسية لأنشطتها الأساسية ولذلك تلجأ باستمرار لاختبار أهدافها وإستراتيجياتها من خلال المتحقق من الأداء وتسعى لتقليص الفجوة الإستراتيجية عند ظهورها من خلال زيادة كفاءة وفعالية الأنشطة الإدارية المختلفة.

الفرع 2: مظاهر الأداء الإستراتيجي

إن اعتبار الأداء الاستراتيجي كنتيجة مرغوب فيها لنشاط المؤسسة الاقتصادية يؤدي إلى طرح تساؤل منطقي حول: متى وكيف يكون الأداء استراتيجيا؟ وقد أجاب عن هذا السؤال كل من (Gust) سنة 1989 و(Torrington & Hall) سنة 1998، حيث وضع كل منهم مجموعة من المظاهر التي تعبر عن الأداء الاستراتيجي في المؤسسة، وقد حصرناها في هذا البحث في:

1: الالتزام

الالتزام هو تأكيد على شعور العاملين بالارتباط بالمهمة والتزامهم بتحقيق الأداء الاستراتيجي إذا ما قامت المنظمة بخلق ثقافة تنظيمية إلى الدرجة التي يكون فيها الأفراد مستعدين لبذل جهودهم وتقديم ولاءهم لها، وبالشكل الذي يعزز الميزة التنافسية حيث أن:¹

- احترام شروط الجودة يعتبر أحد أبعاد الالتزام؛
- ثقافة الالتزام تضمن التقيد بالوقت وشروط التسليم للزبون؛
- رغبة الفرد بالالتزام تؤدي إلى تحقيق مرونة أكثر في الأداء؛
- تخفيض التكاليف عن طريق تقليل تكاليف الرقابة وتقليل دوران العمل؛
- طاقة أكبر للإبداع في الأداء.

2: التمكين

يعتبر التمكين محور عملية اتخاذ القرار وهي كفلسفة تعني السماح لفرق الإدارة والأفراد أن يكونوا مسؤولين عن قرارات عملهم وتجاوز الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة إلى حالة الرؤيا المشتركة للمنظمة، والسماح للقوى العاملة أن تتطور وتستخدم مهاراتها إلى أقصى حد ممكن لصالح المنظمة ولأنفسهم، أي أن المسؤولية الخاصة باتخاذ القرار يتم تحويلها إلى المستويات الأدنى من الهيكل التنظيمي، حيث يمكن للأشخاص الذين يقومون بأداء المهام من اتخاذ القرارات الخاصة بمهاراتهم وفي هذه الحالة سيمتلك العامل قدرة كبيرة على تحديد ما الذي يريد القيام به وتكون الرقابة غير ضرورية وذلك لأن العاملين سيديرون أنفسهم بأنفسهم.

¹ - حمزة رملي، مداخلة " قياس الأداء الاستراتيجي لجمع صيدال لصناعة الادوية ف الجزائر نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجليل الثالث BSCIII"، دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، سطيف، ص307.

يرى دره وآخرون: بأن التمكين هو عبارة عن عملية إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة التنظيم.

هذا لا يعني إعطاء الحرية الكاملة للعاملين في انجاز الأعمال بل هناك مسالة من قبل الإدارة عما يحققون من نتائج.

إن الهدف من عملية التمكين هو الاستفادة من أثارها الجانبية على الأداء الوظيفي وتتمثل هذه الأهداف:¹

- زيادة الدافع للتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزونها؛
- زيادة فرصة الإبداع والابتكار؛
- دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات؛
- تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل؛
- زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار الموظف بنفسه واحترام الذات.

3: ثقافة المنظمة

فالمنظمة بامتلاكها ثقافة تنظيمية تميزها عن المنظمات الأخرى نتيجة إشراك العاملين فيها بمجموعة من العادات والمعتقدات والمعارف والمعاملات والمعايير الاجتماعية ويصف (النورة جي): الثقافة بأنها الكل المعقد من المعرفة والعقائد والفنون والأخلاق والقوانين والعرف والعادات وكل ما يمكن أن ينتقل إلى الإنسان عن مجتمعه. يطلق القريوتي على الثقافة التنظيمية بأنها منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سيمة خاصة للمنظمة بحيث تخلق فيها عاما بين أعضائها حول ماهية المنظمة والسلوك المتوقع من الأعضاء فيها.

من ذلك فأن لثقافة المنظمة أبعاد سلوكية وإستراتيجية الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تشكيل السلوك الإداري المعتقد على الموائمة بين البيئة الداخلية للمنظمة متمثلة بمواردها البشرية وبين القوى البيئية الخارجية، وهذا ما يظهر أثر ثقافة المنظمة على الأداء الإستراتيجي من خلال قدرة المنظمة على تأسيس ثقافة تمكنها من تحقيق أهدافها من خلال العمل المشترك لأعضائها وقدرتهم على البقاء والعمل سويا².

¹- مريم ختيم، أثر الشراكة الإستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014/2015، ص55.

²- مريم ختيم، المرجع سابق، ص56.

4: القيادة

نعني بالقيادة "عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف"، هذا التأثير يتوقف على قدرة القائد الإداري على توجيه سلوكيات وأفكار الأفراد الواقعين تحت قيادته إلى أهداف المنظمة واستراتيجياتها. وقد وجدت مجموعة من الأبحاث أن الأفراد الذين يعملون في ظل القيادة الملهممة يتميزون بدرجة أعلى من الرضا والأداء العالي والإنتاجية. أي أن للقيادة تأثير واضح على الأداء وهذا التأثير يعتمد على نمط قيادة المرؤوسين، وكلما كان القائد يميل إلى نمط القيادة الكاريزمية كلما كان العاملين أكثر رضا وإنتاجية وتحقيق مستويات عالية من الأداء¹.

الفرع 3: قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي

باعتبار الأداء الاستراتيجي نتيجة لأنشطة المؤسسة والتي يجب أن توافق أهدافها، إذ يظهر التساؤل الجوهرى حول كيفية قياس وتقييم هذه النتيجة، أي كيفية قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي.

أولاً: قياس الأداء الاستراتيجي

1: تعريف قياس الأداء الاستراتيجي

تعريف 1: يشكل قياس الأداء الاستراتيجي الجزء الأهم من أي بنية تحتية تنظيمية، واداة رئيسية لقياس جميع العمليات الإدارية في المؤسسة. ويرتبط قياس الأداء بتقييم الأداء الاستراتيجي لتحديد مدى كفاية الاستراتيجيات لتحقيق أهداف المؤسسة، ومراجعة الاستراتيجيات وتحسينها، ووضع الأهداف التكتيكية. فعملية قياس الأداء ينبغي ان تبدأ بوضع الاستراتيجية وتحديد الكيفية التي يمكن بها ربط الأهداف الاستراتيجية بالمنتجات والخدمات التي يحتاجها الزبون².

تعريف 2: كما ينظر لقياس الأداء الاستراتيجي أنه: عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع وأشمل هو الرقابة، فإذا كانت الرقابة هي مجموعة الأنشطة التي تمارسها المستويات الإدارية المختلفة في وحدة اقتصادية معينة للتأكد من توافق الأداء المحقق مع الأداء المخطط طبقاً للمعايير الموضوعية لهذا الغرض وتحديد الفروق، أسبابها، المسؤول عنها وكيفية تصحيحها. فإن قياس الأداء الاستراتيجي هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية واتخاذ القرارات التصحيحية³.

¹ - حرة رملي، مرجع سابق، ص309.

² - وليد لطرش، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018/2017، ص103.

³ - عبد الوهاب شمام، بكرة كميله، دور المؤشرات المالية والاستراتيجية في قياس أداء المؤسسة، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 11/10 نوفمبر 2009، ص8.

ومنه يمكن القول إن قياس الأداء الإستراتيجي عبارة عن عملية تهتم بجمع المعلومات الكمية والكيفية حول أداء المنظمة من أجل الوقوف على مدى تحقيقه للأهداف الاستراتيجية المسطرة ومدى التطابق بينها وبين ما تم تحقيقه من أداء بهدف تحديد الفجوة الإستراتيجية والعمل على تقليصها.

2: أهمية قياس الأداء الاستراتيجي

تكتسي أهمية الأداء الاستراتيجي أهمية بالغة تتمثل في:¹

- يوفر قياس الأداء معلومات هامة عن سير مختلف نشاطات المؤسسة، فهو يتيح لها تقييم أدائها من حيث مدى مطابقة نتائجها للأهداف المسطرة لها؛
- يعتبر قياس الأداء مفتاح لتحسين الأداء، من خلال التحسين المستمر لمؤشرات القياس المستعملة؛
- يعمل قياس الأداء على تفعيل أنظمة الرقابة داخل المؤسسة؛
- يساهم قياس الأداء في إعطاء صورة كمية عما حققه كل قسم في المؤسسة، ومدى مساهمة كل فرد فيه، مع تحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة؛
- يوفر قياس الأداء مدى كفاية المؤسسة في إدارة مواردها (مالية، مادية، بشرية)، وذلك من خلال المعلومات المفصلة والمؤشرات الرقمية المتوفرة؛
- تهتم الجوانب الحديثة للأداء بقياس الأداء الاجتماعي والأداء البيئي للمؤسسة، الذي يحدد درجة مسؤوليتها الاجتماعية والبيئية، ومدى مساهمتها في تطوير مجتمعها الذي تتواجد فيه؛
- يدعم قياس الأداء عمليات اتخاذ القرار، من خلال ما يوفره من معلومات ومؤشرات تعكس واقع أداء المؤسسة ووضعيته التنافسية، كما يسمح لها بالاستفادة من الفرص التي تتوفر لها في بيئة أعمالها، وتجنب مختلف التهديدات الممكنة.

ثانيا: تقييم الأداء الإستراتيجي

1: تعريف تقييم الأداء الاستراتيجي

تعريف 1: يرى (Lawrence & Willian) بانه "أحد مراحل الإدارة الاستراتيجية التي يحاول المديرون من خلالها ضمان التنفيذ الإستراتيجي، والتأكد من أن هذا الخيار يتفق مع أهداف المنظمة".²

¹ - عروبة علي، دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات، أطروحة دكتوراه، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2015/2014، ص 23-24.

² - صفاء ادريس عبودي، رياض أحمد محمد، إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الموصل، العدد 41، العراق، 2018، ص 364.

تعريف 2: عرفه (Wheelan & Hunger) بأنه "هي عملية مقارنة النتائج المتحققة، مع النتائج المرغوب تحقيقها، وتوفير التغذية العكسية الضرورية للأداء لتقييم النتائج، واتخاذ التعديلات اللازمة"¹. يؤكد التعريف بأن المنظمة تتخذ تعديلاتها اللازمة وفقاً لمقارنة النتائج المتحصل عليها.

2: أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي

- بما أن تقييم الأداء الاستراتيجي يعد تشخيصاً للمشاكل التي تواجه المؤسسة والحكم كفاءتها في قيامها بأعمالها لذلك فهو له أهمية بالغة يمكن إبرازها في النقاط التالية:²
- تمكين المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها؛
 - يساعد المؤسسة على التحقق من القيام بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة؛
 - اكتشاف الانحرافات لكل نشاط من أنشطة المؤسسة، حيث يساعد ذلك على ممارسة الوظيفة الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها؛
 - تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات؛
 - تعد نتائج تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة الأساس في تحديد الاستراتيجية الحالية أو تعديلها؛
 - يساعد على خلق نوع من المنافسة بين الإدارات والأقسام وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل؛
 - تحديد سبيل لتطوير المنظمة بالقضاء على نقاط ضعفها؛
 - تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة؛
 - المساعدة في اتخاذ القرارات ولاسيما الاستراتيجية منها؛
 - يمكن تقييم الأداء من خلال أبعاد أساسية هي: (العوائد، المخاطر، رد فعل الأطراف ذوي المصلحة).

الفرع 4: أدوات تقييم الأداء الاستراتيجي

إن من أهم أدوات تقييم الأداء الاستراتيجي نجد: بطاقة الأداء المتوازن، المقارنة المرجعية، نموذج لجنة معايير المحاسبة الأمريكية، نموذج (Altman) أو نموذج الإفلاس، نموذج (Huselid-Delaney) ونموذج (Zakon).

¹ - عبد الناصر علك حافظ، أسعد عباس صادق السعيد، تقييم الأداء الاستراتيجي للمشاريع الزراعية باعتماد مؤشرات دولية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 107، العراق، 2018، ص 88.

² - أمنة قايد، نورة ظريف، أهمية بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية العمومية، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التدبير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التدبير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2017، ص 11.

1- بطاقة الأداء المتوازن:¹

اقترح كل من (Norton and Kaplan) سنة 1992 نموذجا لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، أطلقا عليه اسم بطاقة الأداء المتوازن لتوسيع إطار قياس وتقييم الأداء ليشمل بالإضافة إلى الجانب المالي أبعادا أخرى تتعلق بكل من الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، ليضاف إليها فيما بعد بعدا آخر هو البعد البيئي والاجتماعي.

إن بطاقة الأداء المتوازن أداة استراتيجية تعمل على ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى عمل فعلي، وتقوم بالربط بين المقاييس المالية وغير المالية للأداء، وكذلك بين مقاييس الأسباب ومقاييس النتائج. إن الدافع وراء اقتراح هذه الأداة هو قصور مؤشرات الأداء المالية التي تتعلق بالأجل القصير وتتسم بالطبيعة التاريخية ولا تصلح للتعامل مع المستقبل وتتجاهل المعلومات الإستراتيجية المتعلقة بكل من الجودة وتنمية الموارد البشرية ورضا الزبون... إلخ، حيث يرى البروفيسور (Kaplan) في هذا الشأن أن الاعتماد على المؤشرات المالية كمن يقود سفينته وهو ينظر إلى مؤخرتها بدلا من النظر إلى مقدمتها، اهتمامها كذلك بتحليل النتائج بدل البحث عن أسباب حدوثها. وكذا اهتمامها بالخطوط السفلى في الهرم التنظيمي للمؤسسة الذي غالبا ما يكون الهدف منه تحسين ربحية المؤسسة على المدى القصير، على عكس بطاقة الأداء المتوازن التي تهتم بالمؤسسة كذلك من الأعلى إلى الأسفل.

2- المقارنة المرجعية:

إن المقارنة المرجعية هي في الأصل أداة تم تطويرها من طرف المالىين ومراقبي التسيير من اجل تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ومقارنته بأداء منافسيها، والهدف من ذلك هو تحسين أدائها انطلاقا من ملاحظة الطرق المستعملة من طرف الاحسن.

تعتبر شركة (xerox) لصنع آلات التصوير الرائدة في استخدام المقارنة المرجعية في عملية تقييم أدائها بالمقارنة مع منافسيها، وهذا حينما شخص نائب رئيس الشركة ان السبب الرئيسي لتمكين اليابانيين من بيع منتوجاتهم وانحدار الحصة السوقية للشركة هو كما صرح قائلا: "اننا نقارن مرجعيا إزاء أنفسنا ولا نمتلك نظرة خارجية".

¹ - عبد الحميد مهري، استخدام تكاليف الجودة في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، العدد 2، ديسمبر

بالتالي المقارنة المرجعية تسمح بتحديد نقاط مرجعية لمقاييس الأداء " التركيز الخارجي لأسلوب المقارنة المرجعية يخلق مقاييس تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة الى زيادة كفاية وفعالية وجودة مقاييس الأداء الداخلية وتجعلها أكثر تنافسية".

3- نموذج لجنة معايير المحاسبة الامريكية:

قامت لجنة معايير المحاسبة الامريكية بوضع معيار (4U) الذي يتضمن نموذجاً شاملاً لتقييم الأداء، واوصت فيه باختيار المنظمة لمؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها واحتياجاتها الاستراتيجية التي تتبعها، يتكون هذا النموذج من ست مجموعات رئيسية لمؤشرات تقييم الأداء والمتمثلة بالآتي: ¹

المجموعة الأولى: المؤشرات البيئية: يجب ان تكون المنظمة على علم تام بمسؤوليتها البيئية، وذلك في نواحي عديدة مثل أسلوب استخدامها للمواد المحدودة وعمليات إعادة التدوير ودرجة الأمان والسلامة في عمليات المنظمة.

المجموعة الثانية: مؤشرات السوق والزبون: أصبح رضا الزبون من اهم اهتمامات المنظمة، سواء من حيث رضاه عن جودة السلعة او الخدمة، وسرعة تقديمها والحصول عليها في الوقت المناسب والتكلفة المناسبة وبالتنوع الذي يرغبه، ولهذا يتوجب على المنظمات ان تحدد مؤشرات الأداء التي تقيس مدى رضا الزبون الحالي والمرقب.

المجموعة الثالثة: المؤشرات التنافسية: على المنظمة ان تعرف أحوال منافسيها ودراساتها، وان تعرف إجراءات سير عملهم واستثماراتهم وأساليب تمويلهم والعمالة التي يستخدمونها.

المجموعة الرابعة: مؤشرات التشغيل الداخلية: اشارت اللجنة الى أهمية جودة أداء الإجراءات الداخلية للعمل، الا انها تعد نقطة اتصال بين الموردين والزبائن، فهي تعمل على تحويل مدخلاتها الى مخرجات، فعلى المنظمة ان تحدد إجراءات العمل ذات الأهمية الكبيرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

المجموعة الخامسة: مؤشرات أداء الموارد البشرية: ان رضا العاملين لا يقل أهمية عن رضا الزبائن، ويجب ان يشعر العاملون بالرضا لكي تستمر المنظمة وتحقق أهدافها الاستراتيجية، فلا بد من مؤشرات لتقييم أداء الموارد البشرية كرفع الروح المعنوية ومدى الولاء للمنظمة.

¹ - صفاء ادريس عبودي، رياض أحمد محمد، مرجع سابق، ص368.

المجموعة السادسة: المؤشرات المالية: هناك العديد من المؤشرات المالية لقياس الاداء منها: معدل زيادة الإيرادات، القيمة الاقتصادية المضافة، معدل العائد على الاستثمار، معدل العائد على المبيعات، معدل العائد على حقوق الملكية وربحية المنتجات¹.

أ- نموذج (Altman) او نموذج الإفلاس: يعتمد هذا النموذج على المقاييس المالية أكثر من اعتماده على المقاييس غير المالية من خلال استخدام دالة متعددة المتغيرات تؤثر المنظمات ذات الأداء الضعيف والمنظمات ذات الأداء المرتفع التي تكون ذات مركز مالي قوي وقادر على الاستمرار.

ب- نموذج (Delaney-Huselid): قدم الكاتبان مقياسين ادراكيين لقياس أداء المنظمات اعتمادا على توجيه أسئلة الباحثين تتعلق بأداء منظماتهم، مقارنة بأداء المنظمات المماثلة في القطاع الصناعي سمي المقياس الأول بادراك (الأداء المظمي) ويشمل جودة المنتج، القدرة على تطوير منتجات جديدة، كسب رضا الزبائن، القدرة على ادامة العلاقات الإيجابية بين الإداريين والعاملين، اما المقياس الثاني فيسمى بادراك (أداء السوق) ويشمل أداء الأنشطة التسويقية ، نمو المبيعات، الربحية، الحصة السوقية، ويعبر المقياسان مجتمعين عن أداء المنظمات.

ج- نموذج (Zakon): يعبر هذا النموذج عن المستوى الممكن الذي تستطيع المنظمة إنجازه من الأهداف باستخدام مواردها الذاتية وقدرتها على تأمين الموارد من المصادر الخارجية، واهم ما يميز هذا النموذج توجهاته المستقبلية ذات الطبيعة المتعددة الابعاد ويعرف باسم (الحد الأعلى من النمو الممكن مستقبلا)².

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية لبطاقة الأداء المتوازن

الفرع 1: تعريف بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها

أولا: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

تعددت التعاريف التي أعطيت لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن، بسبب اختلاف وجهات النظر لكل باحث، او بسبب التطور الذي رافق هذا المفهوم.

¹ - صفاء ادريس عبودي -رياض أحمد محمد، مرجع سابق، ص368.

² - أمنة قايد، نورة ظريف، مرجع سابق، ص22.

تعريف 1: عرفها كل من (Kaplan and Norton) بأنها: " نظام اداري يهدف الى مساعدة المؤسسة على ترجمة تصورها وبرامجها الى مجموعة من الأهداف وقياسات البرامج المرتبطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية"¹.

تعريف 2: أشار (Jaskon and Sawyers) الى ان بطاقة الأداء المتوازن هي " منهج لقياس الأداء يستخدم مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية ذات الصلة بعوامل النجاح المهمة للمنظمة، ويدمج المقاييس المالية وغير المالية للأداء، وان هذا المنهج يساعد على إبقاء الإدارة مدركة وواعية لكل عوامل النجاح المهمة للمنظمة"². يؤكد التعريف بان بطاقة الأداء المتوازن هي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدرء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء مؤسساتهم.

تعريف 3: تم تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها طريقة لتحويل رسالة المنظمة واستراتيجياتها الى مقاييس أداء. وفي الواقع فإن أساس بطاقة الأداء المتوازن تقوم على وضع مقاييس لكل بعد من ابعادها لإجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.³ من خلال التعاريف السابقة نستنتج ما يلي:

ان بطاقة الأداء المتوازن تمكن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجياتها الى اهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة ابعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف.

ثانيا: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تكتسي بطاقة الأداء المتوازن أهمية بالغة ونستطيع تلخيصها في النقاط التالية:

- تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة على العكس من المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الفترة الماضية من دون الإشارة الى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا؛
- تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية بمعنى انها تعالج عجز هذه الأنظمة عن طريق ربط استراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع افعالها ونشاطاتها القريبة المدى؛
- مساعدة المؤسسات بالتركيز الكلي على ما ينبغي عمله لزيادة تقدم الأداء، وتعمل كمظلة للتوزيع المنفصل لبرامج المؤسسة، مثل الجودة، إعادة التصميم، وخدمة العميل؛

¹ - سليلة مالية، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، العدد 35، الجلفة، ص 288.

² - حمزة بن خليفة، دور القوائم المالية في اعداد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2018، ص 106.

³ - كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، فلسطين، 2018، ص 165.

- توضح الرؤية وتحسن الأداء ووضع تسلسل للأهداف وتوفير التغذية العكسية للاستراتيجية وربط المكافآت بمعايير الأداء؛
- تبقي البطاقة المعايير المالية كملخص مهم لأداء العمل والإدارة وبالوقت نفسه تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين العملاء والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل المدى¹؛
- بطاقة الأداء المتوازن تجعل طبيعة واتجاه التغيير المنشود واضحا للجميع؛
- إطار لتنسيق الجهود المبذولة داخل المؤسسة لتحقيق عوامل النجاح الرئيسة؛
- بطاقة الأداء المتوازن تمكن المديدين من تحدي كيف يسهم نشاطهم في نجاح الآخرين، ويحفز العمل الجماعي².

ثالثا: وظائف بطاقة الأداء المتوازن

1: بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة الإدارية³

- يعد هذا النظام أداة شاملة لعملية تقييم الأداء في المؤسسة، ويبرز دور بطاقة الأداء المتوازن على هذا المستوى في كونها تشكل تقريرا موحدا لوصف الأداء العملياتي، كما ان العلاقة السببية بين مؤشرات الأداء تسهل عملية تحديد الأهداف إضافة الى ان مناقشة أعضاء الإدارة للجوانب المتعلقة بالأداء العملياتي قد يزيد من فهمهم ووعيتهم بهذه الأمور، وعموما يمكن ان تتجلى أهمية الاعتماد على نظام بطاقة الأداء المتوازن في الرقابة الإدارية من خلال ما يلي:
- يعد نظام بطاقة الأداء المتوازن تقريرا إداريا موحدا ودقيقا لوصف الأداء العملياتي وفقا لأربع منظورات مختلفة؛
 - تساعد روابط السببية بين المؤشرات على إضافة معنى وملائمة أكثر للمؤشرات وتسهل عملية تحدي الأهداف؛
 - ان الجمع بين المؤشرات وفق الابعاد الأربعة المكونة للنظام يمكن من نقل أثر المبادرة لتحسين الأداء في أحد الابعاد الى جميع العمليات في المؤسسة ككل.

¹ - بوجنان خالدية، محاولة تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة دفاتر بواركس، جامعة ابن خلدون، العدد 9، تيارت، جوان 2018، ص 204-205.

² - حيدر علي جواد المسعودي، هبة نبيل حميد المسعودي، قياس الأداء الاستراتيجي المتوازن المستدام للشركات الصناعية بحث تطبيقي في معمل اسمنت الكوفة الجديد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 25، آذار 2018، ص 215.

³ - ريم الواعر، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر أكاديمي، محاسبة ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014/2015، ص 58.

2: بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة الاستراتيجية

فيما يتعلق بالرقابة الاستراتيجية فان دور نظام بطاقة الأداء المتوازن فيها يعد محوريا، حيث انه يتمشى والمراحل المختلفة لوضع استراتيجية المؤسسة وبالتالي الرقابة عليها، فهو يربط بين الفواصل المختلفة للأهداف بمنظور شمولي، كما انه يساعد الفريق الإداري المستخدم لها في التعامل مع المعلومات التي يوفرها لدعم عملية اتخاذ القرار خاصة ما تعلق بالتدخلات المطلوبة من هذا الفريق لضمان انجاز الأهداف الاستراتيجية تمكن بطاقة الأداء المتوازن من توضيح عدة اهداف، ويمكن تلخيص دور هذه البطاقة في مجال الرقابة الاستراتيجية من خلال النقاط التالية:

● **توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة:** حيث يتم ترجمة استراتيجية المنظمة الى اهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المنظمة بخدمتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد المنظمة اهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية، العلم والتطور، العملاء والنجاح المالي حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

● **توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة:** يجب اعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الاستراتيجية، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المختلفة. فالتسليم السريع للعملاء (على سبيل المثال) يمكن ترجمته الى اهداف خفض أوقات الاعداد او سرعة تسليم الطلبات من العملية للعملية التالية لها، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للمنظمة¹.

● **التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية:** تسمح هذه العملية للمؤسسة بـ:

- تحديد كمية المخرجات طويلة الاجل المطلوب تحقيقها؛
- تحديد كيفية تحقيق تلك المخرجات؛
- تحقيق وتوفير تقويمات قصيرة الاجل للقياسات المالية الغير مالية.

● **تحسين استراتيجية التعلم والحصول على المعلومات المرتدة:** هذا يمنح المؤسسة القدرة على ما تم الاتفاق على تسميته " بالتعلم الاستراتيجي " فعمليات المراجعة والتغذية العكسية تمنح لإدارة المؤسسة الامكانية لمراقبة وتعديل أي قصور في تنفيذ الاستراتيجية وتصحيح أي خطأ في ذلك².

¹ - نبيلة الهادي عبد الرحمن حسن، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص21-22.

² - ريم الواعر، مرجع سابق، ص59.

الفرع 2: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يتضمن الإطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد أو محاور رئيسية تعمل معا من خلال العلاقات السببية كل منها والأخر لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في ضوء المهام والاهداف المحددة لها، ويمكن توصيف وعرض الإطار العام لهذه الأبعاد الأساسية الأربعة ل(BSC) على النحو التالي:

أولاً: بعد العملاء: يستلزم على المؤسسات في الوقت الحاضر وضع متطلبات وحاجات ورغبات العملاء في تصميم استراتيجياتها، لما يشكله من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المؤسسة مع منافسيها وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق، ويعتمد ذلك على قدرتها بتقديم السلع والخدمات بجودة عالية واسعار معتدلة، ومن خلال هذا البعد في هذه البطاقة يتمكن المدراء من ترجمة رسالتهم بخصوص العملاء الى مقاييس محددة ذات علاقة باهتماماتهم واشباع حاجاتهم ورغباتهم. وتتمثل اهم مؤشرات هذا البعد فيما يلي: 1. عدد العملاء 2. درجة الاحتفاظ بالعميل 3. مؤشر رضا العملاء 4. عدد الشكاوى 5. نفقات وتكاليف التسويق¹.

ثانياً: البعد المالي: يعد البعد المالي أحد أهم ابعاد بطاقة الأداء المتوازن، فهو يلخص النتائج الاقتصادية بتنفيذ الاستراتيجية والتي تركز على الربحية والنمو والقيمة للمالكين، حيث تتمثل القيمة التي يمكن للمالكين الحصول عليها في الاستمرار، النجاح، النمو والازدهار. ويقاس الاستمرار بالزيادة في التدفقات النقدية اما النجاح فيقاس بالزيادة في الدخل، بينما النمو والازدهار فيحسب من خلال الحصة في السوق وزيادة معدل العائد على الاستثمار².

ثالثاً: بعد النمو والتعلم: يحدد هذا البعد القدرات التي يجب ان تنمو فيها المؤسسة من اجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، يؤكد بعد النمو والتعلم على ثلاث قدرات: قدرات الموظف وإعادة توجيهها (تعليم وتطوير الموظفين، قياس رضا الموظفين، وفاء الموظفين، إنتاجية الموظفين)، فعالية أنظمة المعلومات، التحفيز وتحمل الاجراء للمسؤولية³.

رابعاً: بعد العمليات الداخلية: يركز هذا البعد على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي تمكن المؤسسة من التميز وبالتالي تؤدي الى تحقيق رغبات العملاء المتوقعة منها بكفاءة وفاعلية وأيضاً الى تحقيق نتائج

¹ - عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، العدد 3، ورقلة، ديسمبر 2015، ص139.

² - أ. سليمة مالية، مرجع سابق، ص289.

³ - د. محمود عبد الله جمعة أبو عنجة، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف تقييم الخدمات، مجلة كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة السلام، العدد 2، سبتمبر 2019، ص153-154.

مالية متميزة مرضية للمساهمين ويدخل أيضا في هذا البعد الاختراعات والابتكارات والتي تؤدي الى ادخال منتجات وخدمات جديدة تحقق رضا العملاء الحاليين والجدد.

وهكذا نجد ان هذا البعد يهتم بقياس الأداء المستقبلي للمؤسسة الداخلية التي تنفذها المؤسسة لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات العملاء وذلك من خلال استحداث وابتكار منتجات جديدة وتطويرها في ضوء محددات السوق وتشخيص طبيعة السوق واحتياجات العملاء ودورة التشغيل التي تركز على تقديم الخدمات للعملاء بهدف رفع درجة العميل وخدمته¹.

جدول رقم(01-01): يمثل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

الأبعاد	الأهداف	المؤشرات
الأداء المالي	زيادة الربحية	معدل العائد على الأصول، معدل العائد على الإستثمار
	توفير السيولة	نسبة التداول، نسبة القروض إلى الأصول
	تحقيق التوازن بين المخاطرة والسيولة والربحية	معدل كفاية رأس المال
	استقطاب عميل جديد	معدل النمو في المبيعات، معدل النمو في عدد العملاء
العميل	الحصة السوقية	معدل النمو في الإيرادات، معدل النمو في الأصول
	ولاء العميل	معدل النمو في الإيرادات
	رضا العميل	نسبة شكاوى العملاء، نسبة الزيادة في العملاء، معدل النمو في المبيعات
	الأرباح من العملاء	نسبة هامش الدخل إلى عدد العملاء
العمليات الداخلية	تطور الخدمة المقدمة	نسبة تكاليف البحوث والتطوير
	ارتفاع مستوى جودة الخدمة	نسبة عدد العاملين إلى الخدمات المقدمة
	تقديم خدمات جديدة	نسبة الخدمات الجديدة، نسبة الإيرادات من الخدمات المقدمة
	زيادة قدرات العاملين	نسبة تكاليف تدريب العاملين
التعليم والنمو	إنتاجية العاملين	إنتاجية الموظف من الأرباح
	التطور التكنولوجي	نسبة تكاليف المعدات التكنولوجية الجديدة

المصدر: عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، العدد 3، ورقلة، ديسمبر 2015، ص139.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربية، رمضان فهم غربية، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص152.

الفرع 3: الخريطة الإستراتيجية والعلاقة السببية لبطاقة الأداء المتوازن

أولاً: تعريف الخريطة الاستراتيجية وخصائصها

1: تعريف الخريطة الاستراتيجية

تعريف 1: عرفها كل من (Kaplan et Norton) بأنها "أداة شاملة، تفصل بشكل واضح استراتيجية المؤسسة وأهدافها، وتحدد العلاقات المتبادلة بين هذه الأهداف، وكيفية الوصول لقياس الأداء، من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتسهيل معالجتها"¹.

تعريف 2: أشار (Rankins) بأنها "أداة تصف كيف يمكن للمنظمة خلق قيمة من خلال ربط مجموعة من الأشياء بعضها ببعض الآخر، مثل خلق قيمة للمساهمين، إدارة الزبائن، عمليات الإدارة، إدارة الجودة، المقدرات الجوهرية التشغيلية، الابتكار، الموارد البشرية، المعلومات، التكنولوجيا، والتصميم التنظيمي والتعلم كل هذه تظهر كشكل بمخطط واحد"².

تعريف 3: أداة مكاملة ومدعمة لنموذج الأداء المتوازن تمد الهيئة بتصور مرئي واضح عن عناصر الخطة الإستراتيجية وعلاقات السبب والنتيجة بينها في ضوء أربعة أبعاد رئيسية (المالي، العملاء، العمليات، النمو والتعلم)، بما يساهم في الوصول إلى أهداف محددة بدقة متسقة مع بعضها البعض في شكل مسارات لتنفيذ الاستراتيجية من أجل توفير الوصلة المفقودة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها"³.

2: خصائص الخريطة الإستراتيجية

تتمتع الخريطة الاستراتيجية بالعديد من الخصائص نذكر منها:⁴

- تتضمن البطاقة أربعة أبعاد (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) مترابطة مع بعضها البعض وتقع ضمن صفحة واحدة؛
- يصف البعد المالي محصلة تتابع نتائج الأبعاد الأخرى، ويهدف إلى خلق قيمة مستدامة للمالكين في المدى البعيد، مستخدماً إستراتيجية الإنتاجية لتحسين هيكل التكاليف وتعزيز قيمة الزبون؛
- تحتفظ بكل المعلومات في صفحة واحدة، وهذا ما ييسر من الاتصالات الاستراتيجية؛

¹ - ابتسام عنانة، مرجع سابق، ص 107.

² - فائق مشعل قدوري العبيدي، كفاح عباس مجيميد الجنباني، قياس أداء المنظمات التعليمية باستخدام بطاقة الأداء المتوازنة على وفق منظور الخارطة الاستراتيجية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العدد 2، 2017، ص 84.

³ - بسمه إبراهيم عبد البصير، الخريطة الإستراتيجية للأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الإستراتيجي ببعض الهيئات الرياضية "الأهلية"، جامعة المنيا، عدد ديسمبر 2014، ص 5.

⁴ - غلاب نعيمة، أ. قنطاس عبلة، استخدام الخريطة الإستراتيجية لمدخل بطاقة الأداء المتوازن في وصف وتنفيذ استراتيجيات الميزة التنافسية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة ام البواقي، العدد الأول، جوان 2017، ص 175.

- تظهر البطاقة من خلال الخريطة كيف تتم مساندة العناصر الأربعة للتحسين الإستراتيجي (قيادة التكاليف، زيادة استغلال الموجودات، مصادر جديدة للعوائد، زيادة قيمة العملاء) بكل من (السعر، الجودة، الوفرة، الاختيار، الوظيفة، الخدمة، الشراكة والعلامة التجارية)؛
- تساعد العمليات الداخلية وعمليات إدارة العملاء من منظور داخلي على إيجاد خصائص المنتج والخدمة، في حين يساعد الإبداع والعمليات التنظيمية العمليات الاجتماعية في إيجاد العلاقات وتكوين التصور الواضح عن المؤسسة؛
- كل هذه العمليات مدعومة من خلال رأس المال البشري ورأس المال المعلوماتي ورأس المال التنظيمي؛
- تمثل الأسهم التي تربط الأجزاء علاقات السبب والنتيجة.

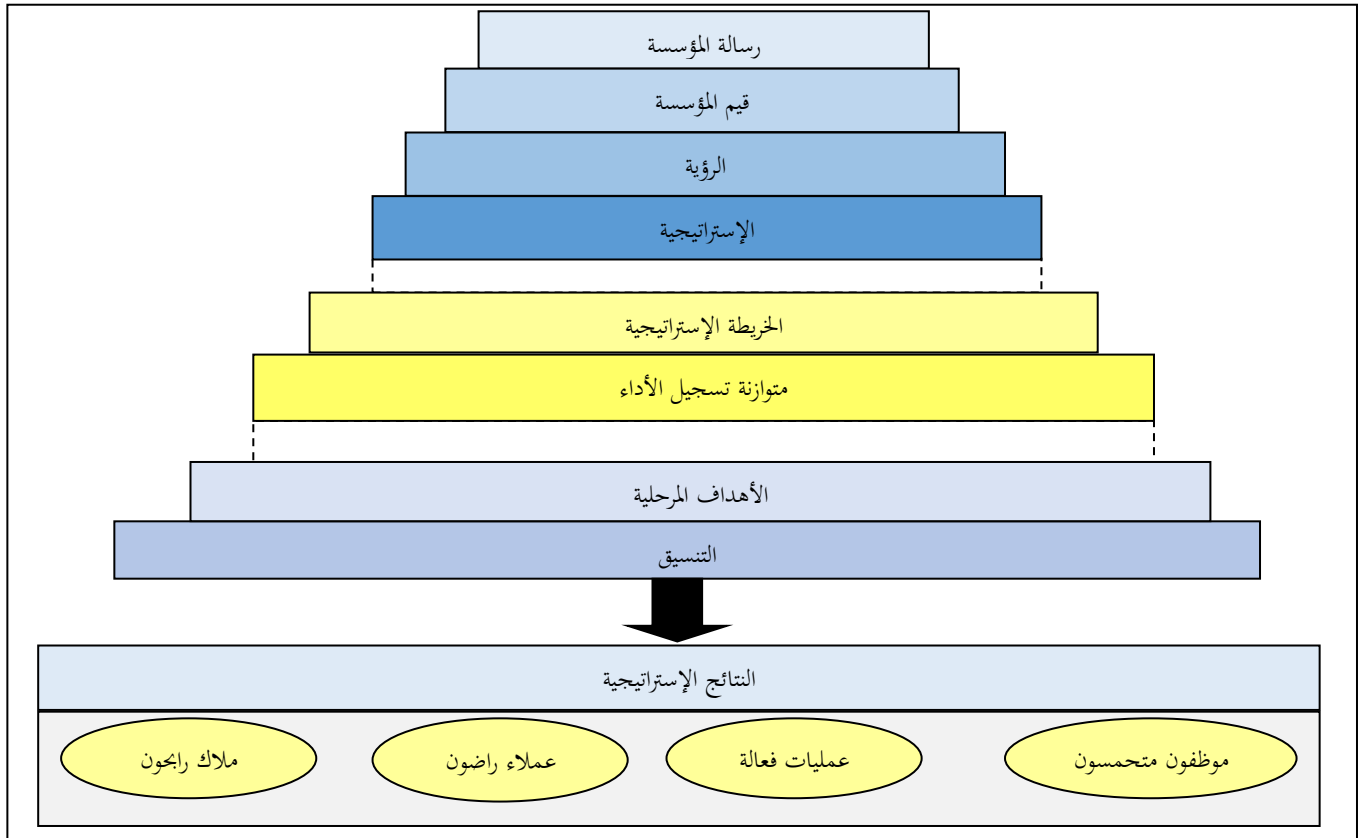
ثانيا: صياغة الخريطة الإستراتيجية¹

لوصف طريقة صياغة الخريطة الاستراتيجية يجب البدء من البداية، والبداية هي رسالة المؤسسة التي تعكس فكرة تكوينها من الأساس ثم تتبلور وتتضح في الواقع العملي لتصبح غاية تسعى المؤسسة لتحقيقها، بعدها يتم تقسيم هذه الغاية الى أهداف مرحلية متدرجة نطلق عليها الإستراتيجية والتي تقود نهاية الأمر الخريطة الإستراتيجية كما يلي:

- **الرسالة:** هي فكرة وجود المؤسسة، وهي مفهوم ستاتيكي ثابت ومتحقق؛
- **الرؤية:** هي الغاية المستقبلية للمؤسسة في الأجل الطويل، ومفهوم ديناميكي متحرك ولم يتحقق بعد؛
- **الإستراتيجية:** هي طريقة الوصول الى الغاية المستقبلية للمؤسسة عن طريق أهداف مرحلية في الأجل المتوسط والقصير، وهي مفهوم تفصيلي في طريقه للتحقق.

¹ - غلاب نعيمة، أ. قنطاس عبلة، مرجع سابق، ص 175_176.

الشكل (01-01): يمثل طريقة الانتقال من الرسالة إلى الرؤية إلى الإستراتيجية



المصدر: ثابر صبري محمود كاظم الغبان، نحو بناء تصورات وصفية وإجرائية للأصول المعرفية في محور التعلم والنمو لتقنية بطاقة الأداء المتوازن على ضوء مفاهيم الخريطة الاستراتيجية لتحقيق المتطلبات الاستراتيجية والتشغيلية لمنشآت الاعمال، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 29، 2014، ص166.

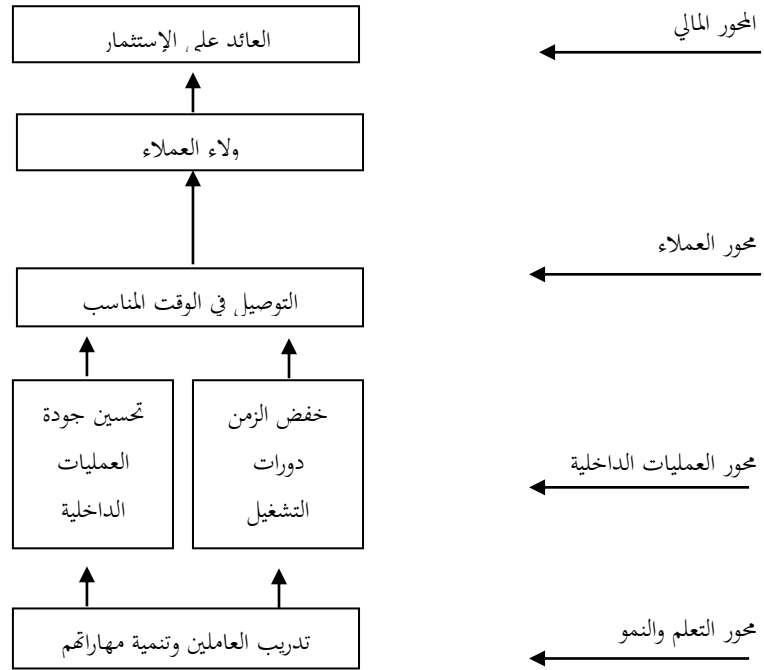
ثانيا: علاقة السبب والنتيجة¹

ان أي استراتيجية هي وضع فرضيات حول علاقة رابطة بين السبب والنتيجة، كما أن علاقة السبب بالنتيجة يمكن ان تظهر على شكل سلسلة عبارات مثلا الربط بين تحسين تدريب مستخدمي المبيعات وبين الأرباح المرتفعة.

ان بطاقة الأداء المتوازن تقوم على مجموعة مختلطة من المقاييس والنواتج ومحركات أداء تلك النواتج فهي تمثل عملية متكاملة تبدأ بوضع الإستراتيجية وتنتهي بالنتائج المالية التي يتم التوصل إليها، وتتسم هذه العملية بالترايط والتتابع. الأمر الذي يعكس سلسلة من علاقات السبب والنتيجة تتخلل الأبعاد الأربعة لهذا القياس، ولمناقشة العلاقات السببية بين مختلف المقاييس نوضح في مثال الشكل التالي سلسلة علاقات السبب والنتيجة في بطاقة الأداء المتوازن:

¹ - هاني عبد الرحمن العمري، قياس الأداء في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 4 نوفمبر 2009، ص 22.

الشكل (01-02): يمثل مفهوم علاقة السبب والنتيجة



المصدر: هاني عبد الرحمن العمري، قياس الأداء في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 4 نوفمبر 2009، ص 22.

وقد أكد (كابلان ونورتن) أن الأهداف الإستراتيجية تتكون من تشكيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية ويتضمن هذا النموذج سلسلة من علاقات السبب والنتيجة بين مقاييس النواتج ومحركات أداء تلك النواتج. أي ان مقاييس التعلم والنمو تعد محركات لمقاييس عمليات التشغيل الداخلية والتي تعتبر بدورها محركات لمقاييس العملاء والتي تعتبر أيضا محركات للمقاييس المالية فالعلاقة السببية تعني ان المحاور الأربعة تتفاعل وتتكامل بعضها مع بعض، وأن الأهداف في محور العملاء يجب ان تؤدي إلى تحقيق الأهداف المالية، وان اختيار الأهداف في محور عمليات التشغيل الداخلي يتم في ضوء أهداف العملاء والأهداف المالية، كما أن اختيار أهداف محور التعلم والنمو يجب ان تؤدي الى الأهداف في المحاور الثلاثة الأخرى.

ويتم توضيح علاقات السبب والنتيجة بين المحاور الأربعة فيما يسمى شكل (الخرائط الإستراتيجية Strategy Maps) تم التعرف عليها سابقا، والتي طبقها كابلان ونورتن على بطاقة الأداء المتوازن من أجل تزويد الإدارة بإطار جديد لتحديد وتنفيذ الإستراتيجية. وهذه الخريطة تعتمد على المحاور الأربعة وتظهر العلاقات بواسطة الأسهم التي توثق السلسلة الهرمية أو شبكة التأثيرات والتبعيات لتحقيق الإستراتيجية فتصبح الخريطة الإستراتيجية كخريطة طريق لتنفيذ الإستراتيجية، حيث تقوم بوصف الأهداف الإستراتيجية العامة والتي على المنظمة أن تصل إليها إذا طبقت إستراتيجيتها بنجاح.

الفرع 4: مزايا وعيوب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: مزايا بطاقة الأداء المتوازن

يمكن ايجاز مزايا بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:

- تقدم اطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الاستراتيجية الى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقاييس أداء استراتيجية؛
- تمكن المؤسسة من إدارة متطلبات الأطراف ذوي العلاقة المساهمين، العملاء، الموظفين والعمليات التشغيلية¹؛
- تعمل بطاقة الأداء المتوازن على اشباع رغبات واحتياجات إدارية لأنه يجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من الاستراتيجية؛
- يتضمن المقياس العديد من الموازنات، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف الطويلة والقصيرة المدى، وبين المقاييس المالية وغير المالية والمقاييس الداخلية والخارجية²؛
- تعقب أداء المؤسسة ومراقبة مدى تحقيق الأهداف، وذلك من اجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة عند حدوث أي خلل او انحراف؛
- تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء³.

ثانياً: عيوب بطاقة الأداء المتوازن

ان تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يواجه عدة مشكلات منها:⁴

- نقص المعرفة عن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وبالتالي عدم وجود إطارات مؤهلة لتطبيقها مما يؤدي الى مقاومة تطبيقها من طرف العمال؛
- قد تكون تكاليف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مرتفعة بالمقارنة بالفائدة المنتظرة منها؛
- كثرة المقاييس والمعلومات قد تحدث لبساً في فهم العاملين؛
- صعوبة تحديد مقاييس تترجم السياسات والاهداف العامة للمؤسسة الاقتصادية؛

¹ - د. جعفر محمد هني، نموذج مقترح لقياس وتقييم الأداء بالجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الايتام باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة "BSC"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، العدد 7، كانون الثاني 2017، ص 174.

² - صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011، ص 27.

³ - جمال حسن محمد أبو شليخ، مدى إمكانية تقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 47.

⁴ - أحلام بن فطيمة وآخرون، واقع استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في المؤسسات العاملة بولاية الوادي، شهادة ماستر أكاديمي، محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2018/2019، ص 29-30.

- بالرغم من هذه العيوب والمشاكل يجب ان لا يشكل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عائق امام المؤسسة الاقتصادية، نظرا الى المزايا والمنافع الكبيرة التي تعود بها عليها.

المطلب الثالث: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي

الفرع 1: طرق تقييم الأداء الاستراتيجي¹

أولاً: مدخل التحليل المالي: تعد المؤشرات المالية من اهم أدوات التحليل شيوعا كونها توضح الصورة الحقيقية للمركز المالي للمؤسسة التي يمكن تهيئتها ضمن نماذج تنبؤية لتحديد المركز المالي خلال فترات مستقبلية، ان المداخل المستعملة في التقييم للقياس المالي هي المداخل المحاسبية والاقتصادية، اذ يعتمد المدخل المحاسبي على الربح معيارا للفاعلية، اما المدخل الاقتصادي يستعمل القيمة المضافة لقياس الفاعلية.

ثانياً: المدخل المقارن: يعد من الأساليب الحديثة التي تستخدمها المؤسسات لإجراء مقارنة بينها وبين المؤسسات الأخرى المنافسة او ذات التفوق في مجال معين والتي يمكن عددها مؤسسات رائدة.

ثالثاً: مدخل القيم التنافسية: يتم تصنيف مؤشرات الأداء الاستراتيجي وفق بعدين (الأول) التركيز فيما إذا كان داخليا أي الأداء الداخلي او خارجيا أي علاقة المؤسسة ببيئتها، و(الثاني) يتعلق بهيكل المؤسسة وما كان مستقرا او مرنا، حيث تعكس حالة التغيير الخارجي علاقة المؤسسة بالبيئة ويعكس الهيكل المستقر قيم الإدارة العليا الخاصة بالكفاءة والرقابة من الأعلى الى الأدنى، فيما يمثل الهيكل المرن قيم التعلم والتغيير.

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

¹ - آمنة قايد، نورة ظريف، مرجع سابق، ص21.

خامسا: مدخل القيمة المضافة: يمثل هذا المدخل مقياس مركب من مؤشرات الأداء المالي وهو يزود المؤسسة بمعلومات مفيدة عن قيمة العمليات لأكثر من المقاييس المحاسبية للأداء كالعائد على رأس المال.

إن أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة يساعد الإدارة العليا للمؤسسة على وضع الحوافز وأنظمة المراقبة لزيادة فرص التغييرات والتي تهم كل المدراء في بناء قيمة لأصحاب المصالح والحقوق¹.

معظم المؤسسات تستخدم معايير مختلفة للتعبير عن الأهداف المالية، فمثلا الخطط الاستراتيجية يتم التعبير عنها بواسطة النمو في الأرباح وحصة السوق، بينما المنتجات وخطوط الإنتاج داخل العمل يتم التعبير عن أدائها المالي بموامش الأرباح أو تدفقاتها النقدية، في حين نجد أن وحدات الأعمال يتم تقييمها بواسطة العائد على رأس المال أو بالمقارنة بمستوى الربح المتوقع.

النتيجة الحتمية لعدم الاتساق في القياسات والأهداف والمفاهيم غالبا ما تكون التفكك في التخطيط والاستراتيجية والقرارات، ولكن القيمة المضافة تجنبنا مثل هذا التفكك والتشويش باستخدام معيار مالي واحد يربط بين جميع أنواع القرارات ويجعلها مركزة على شيء واحد يتمثل في تحسين القيمة المضافة.

سادسا: مدخل أصحاب المصالح: تعود جذور هذا المدخل الى أكثر من عقدين، عندما اقترح (Freeman) على الإدارة العليا للمؤسسات وضع واحدة أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسسة والتي يجب ان تقابل أهدافهم فيها. فالطبيعة المتشابكة لأهداف المؤسسات وحاجات الأطراف المرتبطة بها، تلمي على المؤسسة قياس نتائج أداء في جميع المجالات المتناغمة بالشكل الذي يعم الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية².

الفرع 2: المتطلبات التنظيمية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

ان توفير المتطلبات الأساسية يعد شرطا ضروريا قبل البدء في استخدام بطاقة الأداء المتوازن، لهذا ينبغي على المؤسسة التي تريد تطبيق نجاح تصميم وتنفيذ (BSC) تهيئة المستلزمات والمتطلبات يتمثل أهمها في:³

- ضرورة وضع برنامج واضح المعالم ومحدد يستوعب الأسس العامة للبطاقة ويأتي منسجما مع قدرة المؤسسة ورغبتها في تطوير نظام إدارة جديد؛

¹ - أمانة فايد، نورة ظريف، مرجع سابق، ص21.

² - وليد لطرش، مرجع سابق، ص114.

³ - مروان محمد أبو فضة، ماهر موسى درغام، أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية، مجلة الجامعة الفلسطينية، العدد 2، فلسطين، 2009، ص752.

- ضرورة إدراك ان تحديد وفهم استراتيجية المؤسسة أي نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن، فعندما يتم تحديد وفهم المتطلبات الاستراتيجية لنجاح المؤسسة يتم اختيار المؤشرات التي تتفق مع الاستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة؛
- ضرورة تبني وتدعيم الإدارة العليا لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن، مع وجوب ان يكون ذلك التدعيم واضحاً بالنسبة لكل العاملين بالمؤسسة؛
- يجب إدراك انه لا توجد هناك حلول معيارية تناسب كل المؤسسات، نظراً لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المؤسسات؛
- ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مؤشرات الأداء، وذلك باعتبار ان بطاقة الأداء المتوازن تضم مؤشرات كمية وأخرى نوعية؛
- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم، وذلك لإدراك التغيرات المستمرة؛
- يجب عدم البدء بتحليلات عميقة، ولكن يفضل البدء بتحليلات بسيطة وتقريبية، بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق.

الفرع 3: الخطوات الأساسية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن

سنقوم فيما يلي بتوضيح هذه الخطوات:

أولاً: تحديد الرؤية: الرؤية المستقبلية للمؤسسة تعبر عن الوضع الذي تصبوا ان تصل اليه هذه الأخيرة خلال الفترة القادمة، فإذا كانت الرؤية محددة سابقاً فيمكن مراجعتها وتحديثها، وتعكس الرؤية تصور المؤسسة لما سيكون عليه وضعها في المدى الطويل، لذلك يجب ان تساهم في اثناء طموح العاملين وتوجيه مسيرة المؤسسة¹.

ثانياً: تحديد الاستراتيجية العامة للمنظمة (رؤية الإدارة العليا): تحدد الإدارة العليا استراتيجية المؤسسة في ضوء دورة حياة المؤسسة، ودورة حياة منتجاتها، ومستوى المنافسة الذي تتعرض له إمكانياتها ومواردها الداخلية، فإذا كانت المؤسسة جديدة وفي مرحلة النمو تتعرض لمنافسة شديدة، فإنها ستركز على محركات الأداء الخارجية مثل رضا العملاء، الأداء البيئي، التجديد والابتكار في مجال تكنولوجيا الإنتاج في ضوء التكنولوجيا المطبقة لدى المنافسين، وذلك بما يعمل على تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، أما اذا كانت المؤسسة في مرحلة النضج والاستقرار ومنتجاتها تتمتع باستقرار سوقي وموقف تنافسي مناسب، فان الإدارة العليا تحدد استراتيجياتها على

¹ - ابتسام عنانة، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تطبيق استراتيجية المؤسسة، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2012/2013، ص 90.

أساس محركات الأداء الداخلية مثل التشغيل الداخلي والمساهمين من خلال التحسين المستمر في مجالات الإنتاج ونظم المعلومات والأساليب الإدارية بما يعمل على تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية من ناحية، وزيادة العائد وزيادة القيمة للمساهمين من ناحية أخرى¹.

ثالثاً: تحدي عوامل النجاح الحاكمة: تعرف عوامل النجاح بأنها: " تلك الشروط الأساسية التي تسمح بتحقيق الأهداف ومساعدة المنظمة على مواجهة البيئة المتغيرة، وتكون عادة في شكل كفاءات متميزة غير قابلة للتقليد وتعطي مزايا تنافسية للمنظمة"².

يتم في هذه المرحلة تحليل الاستراتيجيات العامة وترجمتها في شكل أهداف استراتيجية لمحركات الأداء الخمسة، وهو ما يحقق الترابط الرأسي لنظام تقييم الأداء بالإضافة الى تحقيق الترابط الأفقي، من خلال اشتقاق الأهداف من الاستراتيجيات من ناحية، وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الاستراتيجيات من ناحية أخرى والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول رقم (01-02): يمثل تحدي عوامل النجاح الحاكمة

محرك الأداء	الأهداف الاستراتيجية
الجانب المالي (وجهة نظر المساهمين)	■ تنمية وتحسين العائد ■ تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية ■ زيادة الاستثمار واستغلال الأصول
جانب السوق (وجهة نظر العملاء)	■ رضا العملاء ■ الحصة من السوق ■ العملاء الجدد
جانب التشغيل الداخلي (وجهة النظر الداخلية)	■ تحسين طرق الأداء والتشغيل ■ تبسيط وتنميط أجزاء المنتج ■ ابتكار طرق جديدة
جانب التطوير والابتكار والتحسين المستمر (النمو والتعلم)	■ التطور التقني في مجال الناتج ■ البحوث والتطوير في مجال المنتجات ■ تطور نظم المعلومات والأساليب الادارية
جانب الأداء المجتمعي (وجهة نظر المجتمع)	■ تطور الأداء البيئي ■ تطور الأداء الاجتماعي

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي — رمضان فهم غربية، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، السعودية، 2006، ص220.

¹ - فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، درجة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 110.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهم غربية، مرجع سابق، ص220.

رابعاً: تحديد مقاييس الأداء للأهداف الاستراتيجية المرتبطة بحركات الأداء: تختص هذه المرحلة بتحديد مقاييس الأداء للأهداف الاستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء الخمسة، ولكي تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية، فإنه يجب أن تكون مشتقة من الهدف الاستراتيجي الذي تعبر عنه، ويراعي أن يكون عدد المقاييس مناسب دون زيادة أو نقص للهدف الاستراتيجي، ومعبراً عن حقيقته التطورية والتنافسية بأفضل صورة ممكنة، ويمكن تحديد مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء في المرحلة السابقة كما يلي:¹

¹ - ريم الواعر، مرجع سابق، ص 61.

جدول رقم (01-03): يمثل تحديد مقاييس الأداء للأهداف الاستراتيجية المرتبطة بمحركات الأداء.

محرك الأداء	الأهداف الاستراتيجية	مقاييس الأداء
الجانب المالي	تنمية وتحسين العائد	معدل نمو المبيعات، ربحية كل منتج، ربحية العملاء
	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	معدل تحقيق التكلفة المستهدفة، معدل تحسين التكلفة، نسبة تكلفة المنتج الى تكلفة المنافسين، معدلات الإنتاجية، نسبة الأنشطة التي تضيف النقدية
	زيادة الاستثمار واستغلال الموارد	نسبة الاستثمار في برامج التحسين والتطوير الى المبيعات، العائد على الاستثمار، التدفقات النقدية
جانب العميل	رضا العملاء	مواعيد التسليم، نسبة المسترجعات، تطور الجودة
	الحصة من السوق	تطور عدد العملاء، نصيب المؤسسة من عدد العملاء في السوق، تطور حجم المبيعات، تطور قيمة المبيعات، حصة المؤسسة من مبيعات السوق
	العملاء الجدد	عدد العملاء الجدد، نسبة العملاء الجدد من المؤسسات المنافسة
جانب التشغيل الداخلي	تحسين طرق الأداء والتشغيل	معدل الضياع في المواد، معدل الضياع في الوقت، عدد نقاط الاختناق في مركز الإنتاج والخدمات، معدل دوران المخزون، تطور مهارات العاملين
	تبسيط وتنميط أجزاء المنتج	التطور في أجزاء المنتج، نسبة عدد الأجزاء النمطية، معدل التحسين في الكفاءة الهندسية
	ابتكار طرق تشغيل جديدة	وقت تحرك المواد بين المراكز، تطور زمن دورة الإنتاج، تطور وقت اعداد الخلايا الإنتاجية
جانب التطور والابتكار	التطور التقني في الإنتاج	معدل التطور التكنولوجي، معدل الاستجابة التكنولوجية
	البحوث والتطوير في مجال الإنتاج	ابتكار منتجات جديدة، تطور المنتجات الحالية وتحسين خصائصها، معدل تطور النشاط البحثي، معدل فعالية النشاط
	تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية	تطور نسب عيوب الإنتاج، تطور عدد الموردين، تطور نسبة الاستجابة لطلبات العملاء، تطور زمن دورة التسليم
جانب الأداء المجتمعي والبيئي	تطور الداء المجتمعي	التطور في فرص العمل التي تتيحها المؤسسة، التطور في مستويات دخول العاملين، تطور المساهمة في البرامج الثقافية والتعليمية والمهنية
	تطور الأداء البيئي	تطور عدد المخالفات، تطور قيمة الغرامات، تطور أساليب معالجة العادم، تطور المنتجات الصديقة للبيئة

المصدر: محمد أحمد محمد أبو قمر، تقوم بنك فلسطين الحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص75.

خامسا: اعداد وتطوير خطة العمل: في هذه الخطوة يتم صياغة الأهداف ووضع خطة عمل الافراد المسؤولين وجدولا زمنيا لإعداد التقارير المرحلية النهائية، ويجب ان تتفق المجموعة على قائمة الأولويات وعلى جدول زمني تفاديا لحدوث مشكلات غير متوقعة، وتعتبر مقاييس الأداء همزة وصل بين الأهداف الاستراتيجية وأداء المستويات التشغيلية والتنفيذية كما ان الأهداف الاستراتيجية تشتق من الاستراتيجية العامة للمؤسسة، فان

مقاييس الأداء في المستويات التنفيذية تميل للتحديد أكثر من العمومية، حتى تكون قابلة للفهم من جانب المستويات المطبقة لها.

سادسا: تحديد الأهداف التنفيذية: وتتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطوة الى عالم الواقع وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأهداف، وتدعيم البرامج، وثقافة المؤسسة، ومحاولة ربط ذلك بالدافعية، ويراعي عند ممارسة الأفعال التنفيذية أنها تؤثر على كل العاملين والمديرين بالمؤسسة وتتأثر بهم¹.

سابعا: المتابعة والتقييم: للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لابد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة باعتبارها ديناميكية للإدارة الاستراتيجية، ومن الضروري استخدامها في العمليات اليومية للمؤسسة وعلى مستوى كل المستويات الإدارية في المؤسسة. يتم ذلك من خلال متابعة المقاييس المعدة في جميع المستويات الإدارية والحرص على اللجوء اليها بشكل مستمر في العمليات اليومية للإدارة، اذن يجب ان تكون عملية تسجيل درجات قياس الأداء المتوازن جزء من العمل اليومي للمؤسسة².

الفرع 4: إسهام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي

- يمكن ابراز اهم اسهامات بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في النقاط التالية:³
- الشمولية، حيث ان تقييم الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن يركز على جميع جوانب الأداء في المؤسسة؛
 - تساعد بطاقة الأداء المتوازن في كشف الاختلالات في وقتها، وذلك بسبب طريقة توزيعها للمعايير على مختلف محاورها، حيث يركز كل محور على جانب معين من الأداء؛
 - يوفر استخدام بطاقة الأداء المتوازن كما من المعلومات التي تساعد الإدارة باتخاذ القرارات؛
 - تساعد بطاقة الأداء المتوازن عند القياس والتقييم في تفادي حدوث تعارض وخطط من المسؤوليات والادوار بين العاملين لأنها تحدد الواجبات والمسؤوليات للأفراد؛
 - التحديد الدقيق لأنظمة الجزاء والعقاب، حيث انه عند حدوث خلل يمكن كشف المسؤول عنه، وكذا عند النجاح يمكن كشف الافراد المساعدين في ذلك بغرض تحفيزهم وترقيتهم؛

¹ - ابتسام عنانة، مرجع سابق، ص 93.

² - وهيبه مقدم، مداخلة علمية بعنوان دور بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية، ملتقى علمي دولي، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 10/09 نوفمبر 2010، ص 15.

³ - صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص 98.

- تعطي للمؤسسات القدرة على التعلم الاستراتيجي والاستفادة من الأخطاء والحلول المقترحة لتنمية المهارات.
- التحديث، حيث ان بطاقة الأداء المتوازن تحدد المعايير الموضوعية في محاورها باستمرار تكيفا مع متطلبات البيئة؛
- الاهتمام بالبعد البيئي، حيث أصبحت المؤسسات تقيم مدى مساهمتها في تحقيق الاستدامة ومساهمتها في مجال المسؤولية الاجتماعية؛
- تساعد في التقييم بإيصال المعلومات الخاصة بالاستراتيجية الى جميع العمال، وكذا إيصال الحلول العلاجية بسرعة ومصادقية؛
- كذلك إيصال جميع المعلومات عن حالة المؤسسة الى الأطراف المعنية أي حملة الأسهم، وذلك لإعطائهم المجال من اجل الاقتراح وابداء الرأي؛
- ترتيب الأولويات عند البدء في عملية القياس والتقييم، حيث ان هناك جوانب ينبغي البدء بها أولا عند عمليتي القياس والتقييم للأداء الاستراتيجي؛
- تسمح بطاقة الأداء المتوازن بتحليل البيانات والمعلومات بصورة مستمرة. وهذا ما يسمح بإعطاء معلومات دائمة عن حالة المؤسسة؛
- يؤدي قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن الى تحسين الأداء في المؤسسة لان الإجراءات التصحيحية المتخذة تقوم على كم من المعلومات عن المشكل، بالإضافة الى شمولية التقييم والتحسين¹.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

كون بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات في تقييم الأداء الاستراتيجي، فقد شكلت موضوع بحث للعديد من الباحثين، منها حاولت اثبات فعاليتها ومنها من جاءت لانتقادها، ومن اهم الدراسات التي تخدم موضوعنا نذكر منها ما يلي:

¹ - صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص98.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1- الخولي هالة عبد الله، استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت

الاعمال، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة غزة الإسلامية، فلسطين، 2001.

استهدفت الدراسة اجراء دراسة تحليلية انتقادية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن، ومن ثم اقتراح الحلول الكفيلة بتفادي نقاط الضعف، كي يمكن بناء نموذج فعال للقياس المتوازن للأداء في مؤسسات الاعمال.

تم حصر الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة في:

- المراجع والكتب باللغتين العربية والأجنبية المتاحة على مستوى المكتبات؛
- كتب وملفات إلكترونية؛
- بعض الدراسات السابقة.

قد توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها:

- ان ادخال بعض التعديلات على النموذج، يجعله متكاملا للقياس والإدارة الاستراتيجية، لذا من المناسب الاهتمام بتقييم الآثار غير المالية لبعض جوانب ذلك النموذج مثل: رضا العملاء وتحسين الجودة، فقد يساعد ذلك في تحديد العملاء والمنتجات الأكثر ربحية للمؤسسة، مع تحديد المدخلات والعمليات التي تؤدي الى زيادة تكلفة المنتجات او الخدمات؛
- إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الاستراتيجي، لغرض تحديد استراتيجية المؤسسة وسياستها والتي سوف تترجم في صورة مقاييس مالية وغير مالية في نموذج (BSC).

2- بلاسكة صالح، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، 2011/2012.

تمحور السؤال الرئيسي حول: مدى قابلية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كأداة لتقييم الاستراتيجية؟

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى قدرة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ومعرفة المقومات التي تحويلها هذه المؤسسات لتطبيقه، بالإضافة إلى العراقيل التي تقف حيال ذلك. وقد وجدنا عدم تطبيق هذه البطاقة في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة، كما توصلنا إلى عدم توافرها على المقومات المساعدة على تطبيقه وأنها بعيدة كل البعد على تبني هذه البطاقة.

واهم النتائج المتوصل لها من خلال الدراسة:

- ضرورة الانتقال من الأدوات التقليدية للإدارة الحديثة الى الأدوات الحديثة القائمة على مفاهيم تلاءم تطورات الوقت الراهن؛

- تعد بطاقة الأداء المتوازن من أدوات تقييم الاستراتيجية، كما تساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة؛

- ضعف تكيف المؤسسات الجزائرية مع المستجدات خاصة في مجال الإدارة وأساليب التسيير.

3- أبو عجيبة رمضان عثمان غريب، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط ليبيا، 2012.

هدفت هذه الدراسة الى إمكانية تقديم المركزات النظرية والعلمية لبطاقة الأداء المتوازن، كما هدفت الى معرفة مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، ومعرفة اهم المعوقات التي تواجه تطبيقها في البنوك التجارية الليبية.

ومن نتائج الدراسة انه لدى البنوك التجارية الليبية الاستعداد الكامل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وكذلك توفر البيانات اللازمة لاستخدام مقاييس الأداء وابعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، وكذلك توصلت الدراسة الى ان تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي الى الربط بين مقاييس الأداء واستراتيجية المنظمة الا انها اثبتت النتائج وجود معوقات تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الليبية.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة بالأجنبية

1- Kaplan, R, & Norton, D: Translating Strategy into Action- The Balance Scorecard- Harvard University Press, Boston, 1996.

بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الاستراتيجية.

الدراسة ماهي الا توضيح للطريقة النمطية التي تترجم بها الاستراتيجيات الى اعمال من خلال بطاقة الأداء المتوازن، والمعبر عنها بمجموعة مترابطة من المقاييس التي توضح الأهداف الاستراتيجية الطويلة والقصيرة الادل، والآلية المستخدمة في تحقيق هذه الأهداف. وقد قام الباحثان من دراسة أكثر من مئة شركة أمريكية من مختلف القطاعات الاقتصادية، حيث تم استقصاء آراء مديري الإدارة العليا بالمؤسسات المبحوثة حول استخدام نموذج الأداء المتوازن لقياس أداء المؤسسات خلال تطبيق الإدارة للخطة والبرامج الموضوعية، وقد تمكن الباحثان من التوصل الى عدة نتائج أهمها: ان نموذج بطاقة الأداء المتوازن يمكن الإدارة من تنفيذ وتطبيق البرنامج مع قدرة على

التكيف مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية والتنافسية والأسواق التي تنشط فيها المؤسسة. كما حدد الباحثان عدة عمليات يتوجب على إدارة المؤسسات تحقيقها لبلوغ هدفها، ومقدرتها على التكيف مع التغيرات التي تواجهها في البيئة الخارجية. وهذه العمليات هي:

- ترجمة رؤية ورسالة المؤسسة وربطها مع مجموعة من الأهداف وتحديد الابعاد المناسبة لقياس الأداء؛
- التواصل المستمر مع كافة وحدات واقسام المؤسسة وكافة الموظفين، ووضع إجراءات محددة لتحقيق الانسجام بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة واقسام العمل الموجودة داخلها، مع وضع نظام حوافز لتحقيق تلك الأهداف؛
- الربط الفعال بين التخطيط الاستراتيجي والموازنات التقديرية بما يتماشى مع اهداف المؤسسة واستراتيجياتها.
- التركيز على أهمية التغذية العكسية من خلال المراجعة الدورية والمستمرة لبرامج المؤسسة وآليات تطبيقها في المؤسسة.

على العموم افرزت الدراسة، ان البطاقة ماهي إلا نظام لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة، وأنها أداة ربط وتوصيل بين الإدارة العليا التي تقوم بصياغة الاستراتيجية للمؤسسة وبين الإدارات التنفيذية والافراد الذين يقومون بتنفيذ أنشطة المؤسسة من خلال مجموعة من المقاييس المالية وغير مالية، والمترابطة فيما بينها.

Shih jen Kathy ho_2، اعداد بطاقة الأداء المتوازن، مقارنة بين مؤسستين، اليابان، 2006.

هدفت الدراسة الى اختبار عملية استخدام النموذج في شركة لصناعة السيارات ومصرف، حيث أظهرت الدراسة ان شركة تصنيع السيارات كان لديها تطبيق ناجح للنموذج على عكس المصرف الذي لم يكن لديه نجاح في تطبيقه، وقد تم اجراء مقارنة بين تطبيقات النموذج في المؤسستين، وذلك من اجل معرفة سبب الاختلاف في نتائج التطبيق بين هاتين المؤسستين، ومستوى الرضى المؤسسي الذي يتحقق من تطبيقه، وقد توصلت الدراسة الى: وجوب توافر التغذية الراجعة، بغرض تحقيق الرضى المؤسسي مع وجوب مشاركة العاملين في صياغة مقاييس نموذج (BSC). وزيادة فاعلية تطبيق النموذج لضمان نجاح تطبيقه. وان لا تقتصر على المديرين وحدهم، وذلك لان عدم وضوحها بالنسبة للعاملين يؤدي الى شعورهم بالإحباط، وبالتالي يحول دون تقبله للنموذج. وان تتم دراسة عدد المقاييس المختارة ونوعها، كي يمكن مراقبتها ثم التحكم بها.

3_ Andrieh. Zaman ، تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاسترالية، استراليا، 2007.

استهدفت تلك الدراسة، بحث الوضع الحالي لتطبيق النموذج في المستقبل القريب، وقد شملت عينة الدراسة على خمسين شركة أسترالية تم اجراء مسح لها، حيث ان نسبة 33% منها قد طبقت النموذج، في حين ان 25% تخطط لتنفيذه في المستقبل.

ومن اهم نتائج الدراسة ما يلي:

- انه وبالرغم من إدراك ومعرفة إدارات الشركات الأسترالية بالنموذج (BSC)، الا ان هناك ضعف في المبادرة والتخطيط من قبل الإدارة العليا للشركات لتنفيذه في شركاتهم؛
- ان إدارة الشركات تعتقد ان النموذج هو نظام لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، وان له قيمة عالية؛
- يعتقد المستجيبون ان فهم الإدارة العليا ودعمها لقضية تطبيق النموذج يعتبر مهما جدا.

خلاصة الفصل:

من خلال التطرق إلى موضوع تقييم الأداء الإستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جانبها النظري لهذا الفصل تبين أن لهذا الموضوع أهمية بالغة في المؤسسة، لأن نجاح تقييم الأداء الإستراتيجي يعني ضرورة بلوغ المؤسسة لأهدافها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها، الأمر الذي يجعلها تولي اهتماما كبيرا له من خلال وضع المؤشرات والمقاييس المختلفة والمتنوعة لذلك ضمن المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن، حيث يتم من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع والمستهدف والإهتمام بجميع الجوانب الداخلية والخارجية، القريبة والبعيدة المدى المالية وغير المالية، وإعطائها أهمية كبيرة لأنه يتيح الفرصة أمام المؤسسة لمعرفة الإيجابيات والسلبيات في الأداء الإستراتيجي لها، ومنه تعزيز الإيجابيات ووضع الإجراءات التصحيحية المناسبة.

الفصل الثاني

دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات

(CAAT)

تمهيد:

تدعيما لما تم تناوله في الجانب النظري من خلال الفصل السابق كان لا بد من إجراء دراسة ميدانية هدفها معرفة مدى اسهام بطاقة الأداء المتوازنة في تقييم الأداء الإستراتيجي فتم إختيارها لأحد المؤسسات البارزة والمتمثلة في الشركة الجزائرية للتأمينات (CAAT)، حيث تعمل هذه المؤسسة كغيرها من المؤسسات بتقديم الأفضل ولهذا سنقوم فيها بالدراسة الميدانية.

ومن خلال ذلك سنحاول تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات؛

المبحث الثاني: النتائج والتوصيات.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

يتناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينته، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة، وصدقها وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل الدراسة.

المطلب الأول: الطريقة

- **مجتمع الدراسة:** هو كامل الأفراد والأحداث والمشاهدات موضوع البحث والدراسة، والمتمثلة في الشركة الجزائرية لتأمينات (CAAT).
- **عينة الدراسة:** هي مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة¹، تم أخذ عينة من البيانات المحاسبة بغية استخدامها في الدراسة التطبيقية والمتمثلة في:

التقرير السنوي لسنة 2015

التقرير السنوي لسنة 2016

التقرير السنوي لسنة 2017

التقرير السنوي لسنة 2018

التقرير السنوي لسنة 2019

● متغيرات الدراسة

خلال هذه الدراسة نحاول معرفة مدى تقييم الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركة الجزائرية للتأمينات (CAAT).

فالمتغيرات المدروسة تتمثل في الأداء الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن.

- المتغير المستقل:

الأداء الإستراتيجي: هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد².

- المتغير التابع:

بطاقة الأداء المتوازن: نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة³.

تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أربعة ابعاد أساسية تتمثل في:

¹ - إبراهيم بخي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية (المذكرة، الأطروحة، التقرير، المقال) وفق طريقة IMRAD، ط 4، ورقة، ص18.

² - وائل محمد صبيحي إدريس، طاهر منصور الغالي، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، طبعة 1، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص477.

³ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهم غربية، مرجع سابق، ص192.

- **بعد العملاء:** يعكس هذا البعد كيف تظهر المؤسسات أمام عملائها، ويتضمن تحليلاً مفصلاً لمكونات السوق وطبيعته وفئات العملاء داخل السوق، حيث أن العملاء المستهدفين ليس جميعهم متجانسين فلكل منهم أولويات وأفضليات محددة تختلف من عميل لآخر، وأن هذا التنوع والاختلاف في نوعية العملاء وتفضيلاتهم يحتاج إلى دراسة تفصيلية من قبل المؤسسة¹.
 - **البعد المالي:** يعتبر البعد المالي هو البعد الأول في بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي، وتمثل نتائج هذا البعد مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المحققة لإستراتيجية المؤسسة، والعمل على تخفيض مستوى التكاليف مقارنة بمستوى التكاليف في مؤسسة أخرى وبشكل نسبي إلى جانب هدف النمو الذي يعد أحد المساهمات والمبادرات الإستراتيجية الأساسية².
 - **بعد التعلم والنمو:** يركز هذا الجانب على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل، حيث تتطلب المنافسة أن تعمل المؤسسات باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء والمنافسين، ولسد الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية والقدرات والمهارات المطلوبة من أجل بلوغ أهداف المؤسسة³.
 - **بعد العمليات الداخلية:** يقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها والتي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وأهداف المالكين⁴.
- **تلخيص المعطيات:** تم تلخيص المعطيات المستخدمة في الدراسة التطبيقية عبر الفترة الزمنية المحددة على النحو التالي:

¹ - آمنة سعودي، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الابتكار التسويقي، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020/2019، ص46.

² - كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نسيان للطباعة والتوزيع، 2018، ص241.

³ - سلمى سدارية، تقييم أداء البنوك التجارية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير جامعة أم البواقي، أم البواقي، 2014/2013، ص60.

⁴ - آمنة سعودي، مرجع سابق، ص48.

الجدول (01-02): يوضح التعويضات حسب الفروع

البيان	الأخطار	النقل	السيارات	القرض	المبلغ الإجمالي
2014	2438610	396636	6506331	269060	9610637
2015	5643289	414603	6644116	30278	12759279
2016	6684994	364563	6623120	18757	13691434
2017	6824136	477255	6125648	659	13427698
2018	5414644	470450	6147998	29150	12062242
2019	6139382	328927	6449550	1506	12942434

المصدر: التقارير المالية للمؤسسة من سنة 2014 الى سنة 2019.

الجدول (02-02): يوضح التأمينات حسب الفروع

البيان	الأخطار	النقل	السيارات	القرض	المبلغ الإجمالي
2014	10863202	1529331	7798577	1246	20192356
2015	12147911	1359919	7650782	1468	21160080
2016	12776686	1940290	7892566	6151	22615696
2017	14009685	1497884	7553422	67449	23128440
2018	14665422	1591690	7865183	51	24125610
2019	14747183	1934784	7834867	34164	24589110

المصدر: التقارير المالية للمؤسسة من سنة 2014 الى سنة 2019.

الجدول (03-02): يوضح عدد الموظفين

البيان	عدد العمال (كبار المسؤولين)	عدد العمال (الإطارات)	عدد العمال (رؤساء العمال)	عدد العمال (وكلاء التنفيذ)	إجمالي العمال
2014	207	471	611	415	1704
2015	204	541	562	376	1683
2016	188	488	569	366	1611
2017	211	592	471	341	1615
2018	218	585	503	346	1652
2019	229	570	536	346	1681

المصدر: التقارير المالية للمؤسسة من سنة 2014 الى سنة 2019.

المطلب الثاني: الأدوات

أولاً: الأدوات المستخدمة

1- المنهج التحليلي:¹

التحليل لغة: يعني التفكيك والتجزئة.

اصطلاحاً: يعرفه الدكتور مصطفى الناصر (تفكيك الكل الى الجزء) والمقصود التفكيك العقلي لكل الى أجزائه المكونة له، وعناصره المقيمة بشأنه مبينا طبيعة الفكر البشري الذي ينظر الى الكل، وله نظرة للأمور عامة وممارسة التحليل تمكنه من تجزئة الظاهرة ودراستها بعمق.

إذا فهو عبارة عن منهج منطقي يستخدم في البحث العلمي. فعملية التحليل مرحلة أساسية في مجال البحوث فلكل باحث أسلوب تحليل خاص به، يبنيه بناء على تحديد مجموعة من الفرضيات التي تقوم بتحليلها من أجل بناء إطار تحليلي ملائم للظاهرة المدروسة فالتحليل في العلوم الطبيعية كالفيزياء والكيمياء يسمى بالتحليل التجريبي أما تحليل الأفكار والتميز بينها وخاصة في دراسة الأوضاع الاجتماعية والسياسية ويستعمل في الأبحاث القانونية، فيسمى بالتحليل النظري المجرد. لأنه يسمح لنا بإظهار وتبيان الخصائص الأساسية حيث تمكن المعنى والسبب الذي يفسر ما ندرسه من قواعد قانونية وأحكام أو اجتهادات، فالتحليل طريقة تفسيرية يعتمد عليها الاستدلال.

2- المنهج الوصفي:²

- يعد المنهج الوصفي من أهم المناهج البحثية وترجع أهميته الكبيرة في الاعتماد عليه للعديد من الدراسات وأيضاً الأبحاث، وهو المنهج القادر على وصف الظاهرة بشكل دقيق، من خلال الكم عن طريق إعطائها وصف بشكل رقمي؛
- كما أن المنهج الوصفي عبارة عن مظلة مرنة حيث أنه يحتوي على مناهج فرعية عديدة، منها المسح الاجتماعي وأيضاً منهج من أجل دراسة الحالة؛
- كما أنه يقال إنه سيد المناهج في أنه يحتوي على كافة المناهج ما عدا التاريخي وأيضاً التجريبي، كما ان الوصف يكون الأساس في توضيح الفكرة بالإضافة إلى الدراسة.

¹ - <http://en.univ-setif2.dz/pluginfile.php> يوم 2021/06/02.

² - <https://mqaall.com/descriptive-analytical-method> يوم 2021/06/02.

3- التحليل الإحصائي:¹

يعرف التحليل الإحصائي بأنه عملية يتم من خلالها تحضير وتجهيز البيانات المتعلقة والمرتبطة بالبحث العلمي، لكي تحلل هذه البيانات ويتم دراستها ومن ثم استخراج النتائج منها، وتتم عملية تحليل البيانات من خلال اتباع عدد من الطرق الرياضية والمنطقية، حيث يتم ربط العلاقات بالمضمون، وبالتالي تشكل معنى جديد ذو أهمية من علاقات لا يوجد لها أي معنى في حال وجدت بشكل منفرد.

كما عرف التحليل الإحصائي بأنه عبارة عن عملية يتم من خلالها شرح صفات ومعالم مجتمع ما، وتبيان الصفات التي تميزه عن باقي المجتمعات، ويصل الباحث إلى هذه الصفات من خلال دراسة المجتمع من خلال أخذ عينة منه ليتم دراستها، وتعميم نتائجها على مجتمع الدراسة، كما أن علم الإحصاء ليس علما حديثا، بل إن هذا العلم يعود للعصور والعهود القديمة، فقد عرف اليونانيون هذا العلم، كما اطلع عليه الفراعنة والرومان.

ثانيا: الأدوات الإحصائية

- **المتوسط الحسابي:** هو قيمة تتجمع حولها مجموعة من القيم، ويعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية والأكثر استخداما في الإحصاء والحياة العملية، ويستخدم عادة في الكثير من المقارنات بين الظواهر المختلفة².
- **النسب:** هي طريقة لتعبير عن عدد على شكل كسر من 100 (مقامه يساوي 100) يرمز للنسبة المئوية عادة بعلامة النسبة المئوية "%"، على سبيل المثال 45%³.

ثالثا: البرامج المستخدمة

لقد اعتمدنا في تحليل البيانات وجمعها على:

- **برنامج (EXCEL):**⁴

يعد برنامج (Microsoft Excel 2007) أحد البرامج الهامة في مجموعة (Office) الشهيرة والتي تنتجها شركة (Microsoft) حيث يشغل (Excel) موقعا هاما ضمن هذه المجموعة لما له من إمكانيات متعددة تلبي احتياجات عدد كبير من المستخدمين ممن يكثر تعاملهم مع الأرقام حيث يستخدم هذا البرنامج في إجراء كافة العمليات الحسابية والإحصائية والمالية وعرض البيانات من خلال رسوم بيانية.

¹ - https://www.mobt3ath.com/serv_det.php يوم 2021/06/02.

² - دليل مبادئ التحليل الإحصائي، أداة المنهجية والجودة، دليل رقم 10، ص 11.

³ - <https://hassan.ab.ma/forum.html> يوم 2021/06/03.

⁴ - عدنان ماجد عبد الرحمن بري، أساسيات إكسل EXCEL BASICS، علم الإدارة، ص 4.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

المطلب الأول: النتائج

• البعد المالي:

تم حساب المعدلات التالية كما يلي:

1- معدل التكلفة المتوسطة لكل وحدة منتجة: يقصد بمعدل التكلفة المتوسطة لكل وحدة منتجة هو نصيب

الوحدة المنتجة من التكاليف الكلية. وتحسب بالعلاقة التالية:¹

$$\text{معدل التكلفة المتوسطة لكل وحدة منتجة} = (\text{تكلفة الوحدة الواحدة} / \text{التكلفة الكلية}) * 100$$

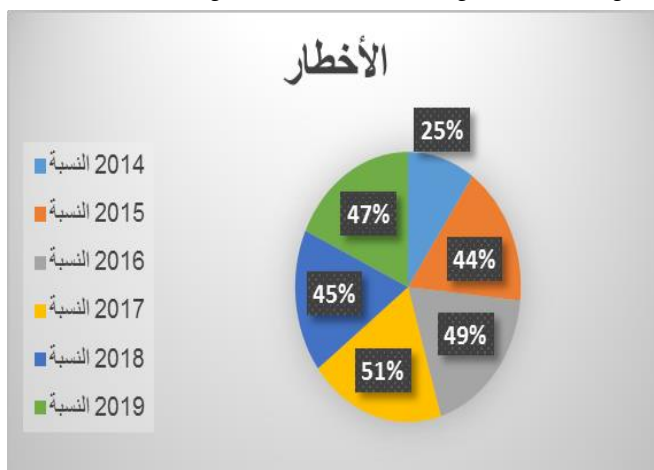
الجدول (04-02): يوضح معدل التكلفة المتوسطة لكل وحدة منتجة

البيان	الأخطار	النقل	السيارات	القرض	الزراعة	المجموع
2014	المبلغ	2438610	396636	6506331	269060	9610637
	المعدل	25%	4%	68%	3%	100%
2015	المبلغ	5643289	414603	6644116	30278	12759279
	المعدل	44%	3%	52%	0%	100%
2016	المبلغ	6684994	364563	6623120	18757	13691434
	المعدل	49%	3%	48%	0%	100%
2017	المبلغ	6824136	477255	6125648	659	13427698
	المعدل	51%	4%	46%	0%	100%
2018	المبلغ	5414644	470450	6147998	29150	12062242
	المعدل	45%	4%	51%	0%	100%
2019	المبلغ	6139382	328927	6449550	1506	12942434
	المعدل	47%	3%	50%	0%	100%

المصدر: من إعداد الطالبات وفق التقارير المالية لسنوات من 2014 إلى 2019 وبرنامج (Excel).

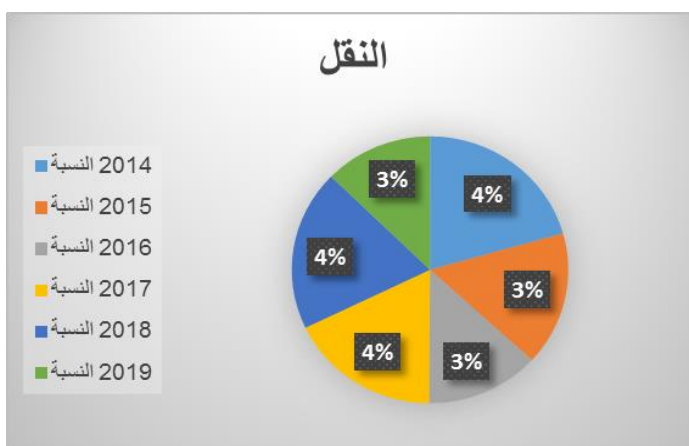
¹ - <https://almerja.com/reading.php?idm=116689> يوم 2021/06/03.

الشكل (01-02): يمثل معدل التكلفة المتوسطة لكل وحدة منتجة (الأخطار)



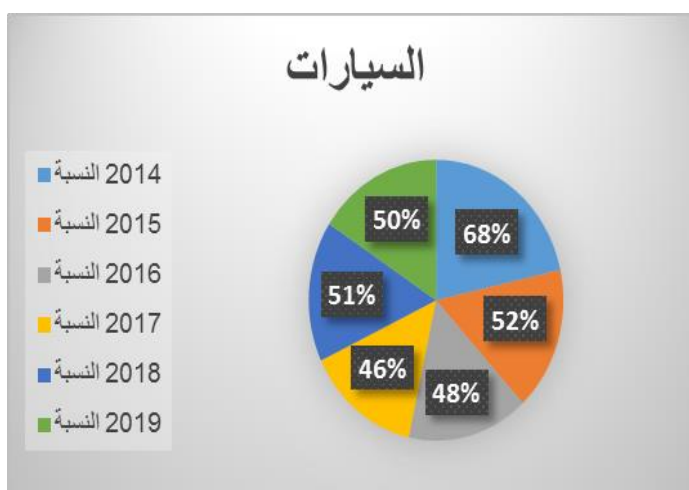
المصدر: من إعداد الطالبات بإستخدام برنامج (Excel).

الشكل (02-02): يمثل معدل التكلفة المتوسطة لكل وحدة منتجة (النقل)



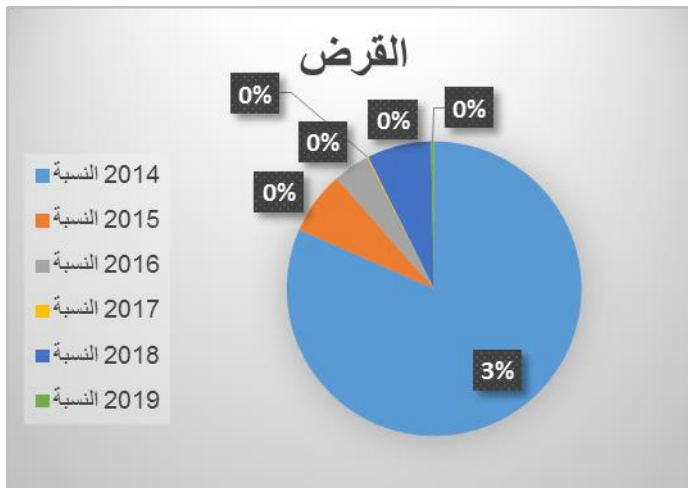
المصدر: من إعداد الطالبات بإستخدام برنامج (Excel).

الشكل (03-02): يمثل معدل التكلفة المتوسطة لكل وحدة منتجة (السيارات)



المصدر: من إعداد الطالبات بإستخدام برنامج (Excel).

الشكل (04-02): يمثل معدل التكلفة المتوسطة لكل وحدة منتجة (القرض)



المصدر: من إعداد الطالبات بإستخدام برنامج (Excel).

التحليل:

أ- الأخطار:

نلاحظ من خلال الجدول (04-02) والشكل (01-02) ان نسبة التكلفة المتوسطة لوحدة الأخطار في تزايد مستمر من سنة 2014 إلى سنة 2017، حيث سجلت سنة 2014 نسبة 25%، وسنة 2015 نسبة 44%، وسجلت سنة 2016 نسبة 49%، وأعلى نسبة كانت في سنة 2017 بنسبة 51% هذا راجع إلى ارتفاع مبلغ الأخطار عن باقي مبالغ التعويضات، ثم نلاحظ انخفاض في سنة 2018 بنسبة 46%، ونلاحظ ارتفاع طفيف في سنة 2019 بنسبة 47%.

ب- النقل:

نلاحظ من خلال الجدول (04-02) والشكل (02-02) أن نسبة التكلفة المتوسطة لوحدة النقل في استقرار بين نسبتين (3%، 4%) في كل السنوات.

ج- السيارات:

نلاحظ من خلال الجدول (04-02) والشكل (03-02) أن نسبة التكلفة المتوسطة لوحدة السيارات إنخفاض مستمر من سنة 2014 إلى سنة 2017، وسجلت في سنة 2015 نسبة 52%، سنة 2016 نسبة 48%، سنة 2017 نسبة 46%، ثم نلاحظ ارتفاع إلى 51% في سنة 2018 وإنخفاض إلى 50% في سنة 2019.

د- القرض:

نلاحظ من خلال الجدول (04-02) والشكل (04-02) أن نسبة التكلفة المتوسطة لوحدة القرض في سنة 2014 تقدر بنسبة 3% ونلاحظ إنعدام في باقي السنوات.

2- معدل العائد على الاستثمار: يتميز بكونه مؤشر لقياس القوة الارادية، حيث يقيس الربحية على مستوى المؤسسة ككل، كما يستخدم كمؤشر رقابي وتخطيطي وبحسب العلاقة التالية¹:

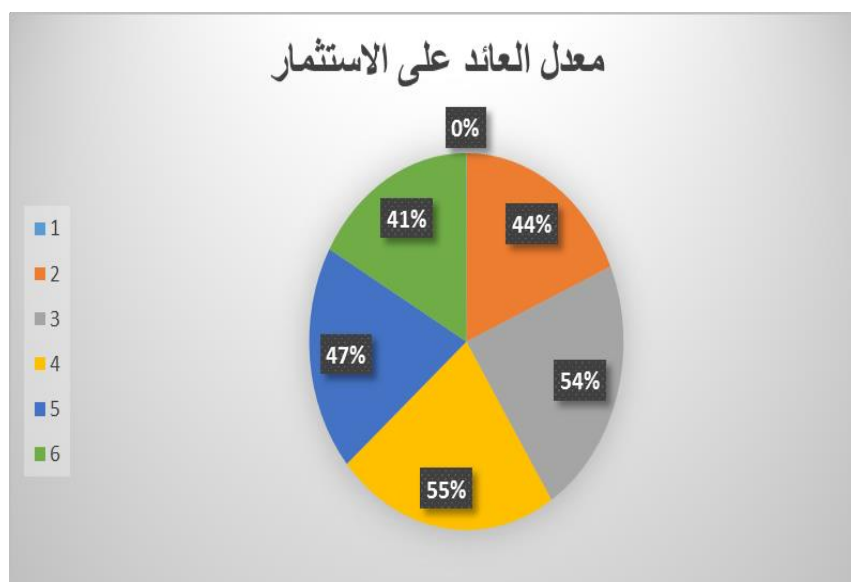
$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = (\text{صافي الربح} / \text{راس المال المستثمر}) \times 100^*$$

الجدول (05-02): يوضح معدل العائد على الاستثمار

البيان	صافي الربح	رأس المال المستثمر	معدل العائد على الاستثمار
2014	1574132862,70	1149000000000	0%
2015	7111847946,56	16000000000	44%
2016	8643054268,95	16000000000	54%
2017	8821001963,48	16000000000	55%
2018	9360196781,43	20000000000	47%
2019	8118325566,65	20000000000	41%

المصدر: من إعداد الطالبات وفقا للتقارير المالية لسنوات من 2014 إلى 2019 وبرنامج (Excel).

الشكل (05-02): يمثل معدل العائد على الاستثمار



المصدر: من إعداد الطالبات بإستخدام برنامج (Excel).

¹ ريم الواعر، مرجع سابق، ص 99.

التحليل:

نلاحظ من الجدول (05-02) والشكل (05-02) أن معدل العائد على الاستثمار إنعدام في سنة 2014، ونلاحظ ارتفاعاً في سنة 2015 نسبة 44%، وسجلت في سنة 2016 نسبة 54%، وفي سنة 2017 نسبة 55%، ثم نلاحظ انخفاضاً في سنة 2018 بنسبة 47%، وبنسبة 41% في سنة 2019.

• بعد العملاء:

تم حساب المعدلات التالية كما يلي:

1- نسبة العملاء الجدد: وهو تطور العملاء في المؤسسة من سنة إلى أخرى في كل وحدة.

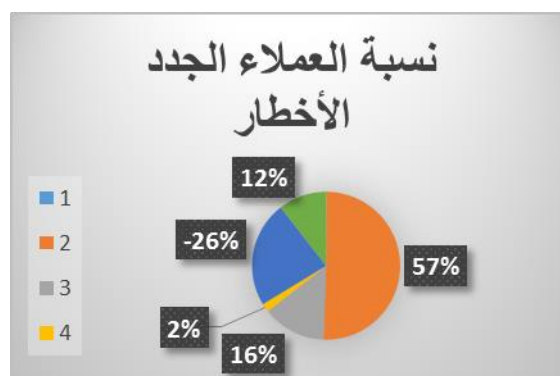
$$\text{نسبة العملاء الجدد} = \frac{\text{قيمة التعويض لسنة } n - \text{قيمة التعويض لسنة } (n+1)}{\text{قيمة التعويض لسنة } (n+1)}$$

الجدول (06-02): جدول يوضح نسبة العملاء الجدد (الأخطار)

البيان	الأخطار	نسبة العملاء الجدد
2014	2438610	/
2015	5643289	57%
2016	6684994	16%
2017	6824136	2%
2018	5414644	-26%
2019	6139382	12%

المصدر: من إعداد الطالبات وفق التقارير المالية لسنوات من 2014 إلى 2019 وبرنامج (Excel).

الشكل (06-02): يمثل نسبة العملاء الجدد (الأخطار)



المصدر: من إعداد الطالبات بإستخدام برنامج (Excel).

الجدول (07-02): جدول يوضح نسبة العملاء الجدد (النقل)

البيان	النقل	نسبة العملاء الجدد
2014	396636	/
2015	441603	10%
2016	364563	-21%
2017	477255	24%
2018	470450	-1%
2019	328927	-43%

المصدر: من إعداد الطالبات وفقا للتقارير المالية لسنوات من 2014 إلى 2019 وبرنامج (Excel).

الشكل (07-02): يمثل نسبة العملاء الجدد (النقل)



المصدر: من إعداد الطالبات بإستخدام برنامج (Excel).

الجدول (08-02): جدول يوضح نسبة العملاء الجدد (السيارات)

البيان	السيارات	نسبة العملاء الجدد
2014	6506331	/
2015	6644116	2%
2016	6623120	0%
2017	6125648	-8%
2018	6147998	0%
2019	6449550	5%

المصدر: من إعداد الطالبات وفقا للتقارير المالية لسنوات من 2014 إلى 2019 وبرنامج (Excel).

الشكل (08-02): يمثل نسبة العملاء الجدد (السيارات)



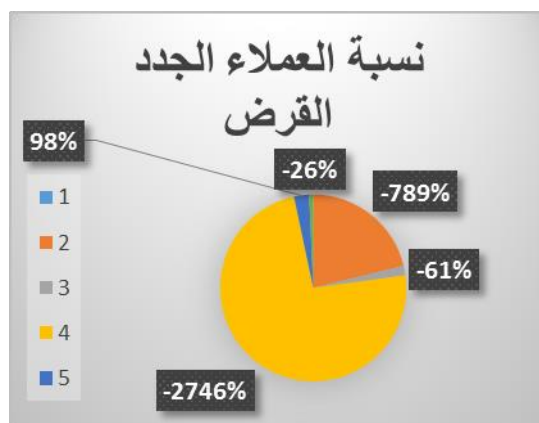
المصدر: من إعداد الطالبات باستخدام برنامج (Excel).

الجدول (09-02): جدول يوضح نسبة العملاء الجدد (القرض)

البيان	القرض	نسبة العملاء الجدد
2014	269060	/
2015	30278	-789%
2016	18757	-61%
2017	659	-2746%
2018	29150	98%
2019	23069	-26%

المصدر: من إعداد الطالبات وفقا للتقارير المالية لسنوات من 2014 إلى 2019 وبرنامج (Excel).

الشكل (09-02): يمثل نسبة العملاء الجدد (القرض)



المصدر: من إعداد الطالبات باستخدام برنامج (Excel).

التحليل:

أ- الأخطار:

يتضح من خلال الجدول (06-02) والشكل (06-02) أن نسبة العملاء الجدد لوحدة الاخطار سجلت أعلى قيمة لها في سنة 2015 بنسبة 57%، نلاحظ انخفاض في سنة 2016 بنسبة 16%، وسجلت في

سنة 2017 بنسبة 2%، كما نلاحظ إنخفاض كبير يقدر بنسبة 26%- في سنة 2018، وفي سنة 2016 سجلت سنة 12%.

ب- النقل:

يتضح من خلال الجدول (07-02) والشكل (07-02) أن نسبة العملاء الجدد لوحدة النقل تسجل نسبة 10% لسنة 2015، ونلاحظ إنخفاض قدر ب 21%- في سنة 2016، ثم ارتفاع في سنة 24%، وإنخفاض في سنة 2018 بنسبة 1%- وفي سنة 2019 بنسبة 43%-.

ج- السيارات:

يتضح من خلال الجدول (08-02) والشكل (08-02) أن نسبة العملاء الجدد لوحدة السيارات تسجل نسبة 2% في سنة 2015، وإنعدام في سنة 2016، وإنخفاض ب 8%- في سنة 2017، ونلاحظ إنعدام في سنة 2018، وتسجيل 5% في سنة 2019.

د- القرض:

يتضح من خلال الجدول (09-02) والشكل (09-02) أن نسبة العملاء الجدد لوحدة القرض إنخفاض في سنة 2015 إلى سنة 2017، حيث سجلت في سنة 2015 نسبة تقدر ب 789%- وفي سنة 2016 نسبة 61%- و 2764%- في سنة 2017 ونلاحظ ارتفاع قدر ب 98% في سنة 2018، وإنخفاض قدر ب 26%- في سنة 2019.

● بعد العمليات الداخلية:

تم حساب المعدلات التالية كما يلي:

- **نسبة تكلفة المشتريات:** ويقصد بها نسبة تكلفة المشتريات بالنسبة لإجمالي المشتريات (عدد الخدمات المقدمة في كل وحدة بالنسبة لإجمالي تكلفة الوحدات).

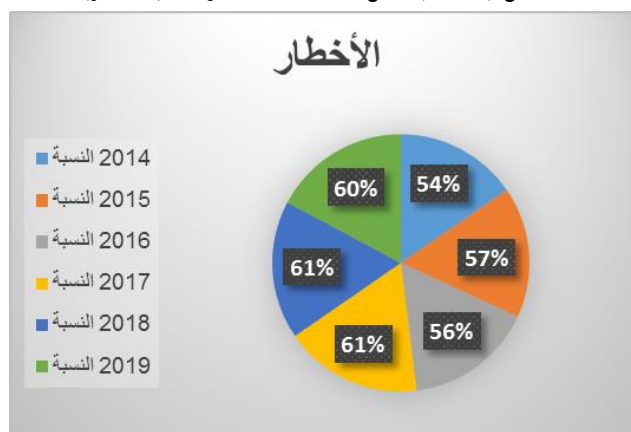
$$\text{نسبة تكلفة المشتريات} = (\text{تكلفة الوحدة الواحدة} / \text{التكلفة الاجمالية للوحدات}) \times 100$$

الجدول (10-02): يوضح نسبة تكلفة المشتريات

البيان	الأخطار	النقل	السيارات	القرض	الزراعة	المجموع
2014	المبلغ	10863202	1529331	7798577	1246	20192356
	النسبة	54%	8%	39%	0%	100%
2015	المبلغ	12147911	1359919	7650782	1468	21160080
	النسبة	57%	6%	36%	0%	100%
2016	المبلغ	12776686	1940290	7892566	6151	22615693
	النسبة	56%	9%	35%	0%	100%
2017	المبلغ	14009685	1497884	7553422	67449	23128440
	النسبة	61%	6%	33%	0%	100%
2018	المبلغ	14665422	1591690	7865183	51	24122346
	النسبة	61%	7%	33%	0%	100%
2019	المبلغ	14747183	1934784	7834867	34164	24550998
	النسبة	60%	8%	32%	0%	100%

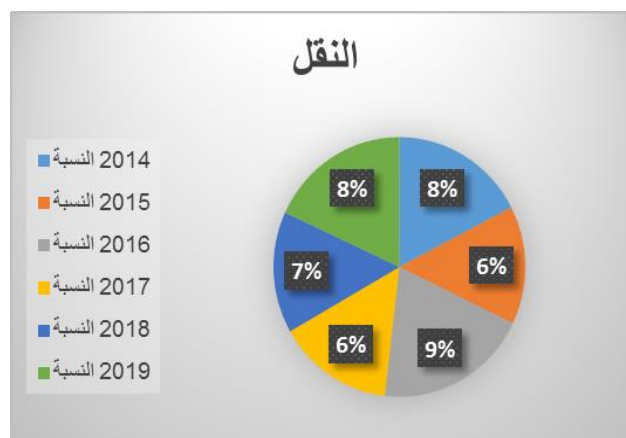
المصدر: من إعداد الطالبات وفقا للتقارير المالية لسنوات من 2014 إلى 2019 وبرنامج (Excel).

الشكل (10-02): يمثل نسبة تكلفة المشتريات (الأخطار)



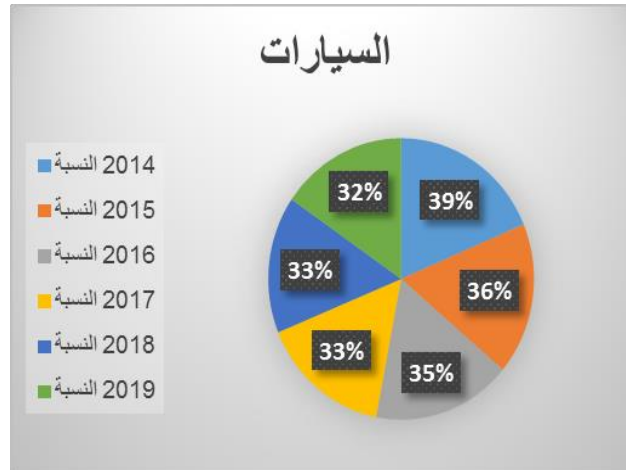
المصدر: من إعداد الطالبات باستخدام برنامج (Excel).

الشكل (11-02): يمثل نسبة تكلفة المشتريات (النقل)



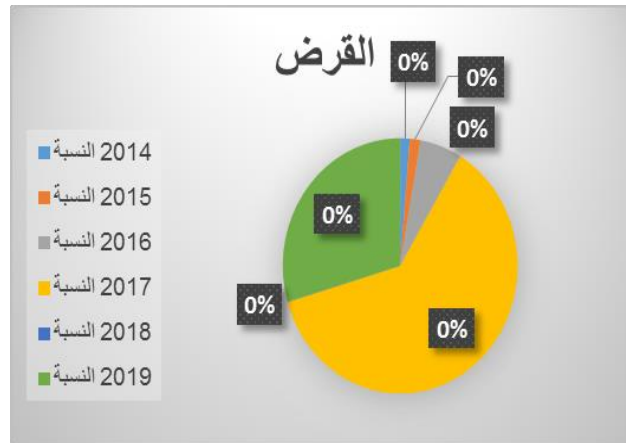
المصدر: من إعداد الطالبات باستخدام برنامج (Excel).

الشكل (12-02): يمثل نسبة تكلفة المشتريات (السيارات)



المصدر: من إعداد الطالبات بإستخدام برنامج (Excel).

الشكل (13-02): يمثل نسبة تكلفة المشتريات (القرض)



المصدر: من إعداد الطالبات بإستخدام برنامج (Excel).

التحليل:

أ- الأخطار:

نلاحظ من خلال الجدول (10-02) والشكل (10-02) أن نسبة تكلفة المشتريات لوحدة الأخطار في تزايد مستمر من سنة 2014 إلى 2018، حيث سجلت سنة 2014 نسبة تقدر ب 54% وفي سنة 2015 بنسبة 57%، وسجلت في سنة 2016 نسبة قدرت 56%، وأعلى نسبة كانت في السنتين 2017 و2018 قدرت ب 61% ثم نلاحظ إنخفاض في سنة 2019 بنسبة 60%.

ب- النقل:

نلاحظ من خلال الجدول (10-02) والشكل (11-02) أن نسبة تكلفة المشتريات لوحدة النقل في تذبذب، إذا سجلت في سنة 2014 نسبة 8% وفي سنة 2015 بنسبة 6%، وسجلت في سنة 2016 بنسبة 9% ونلاحظ أنها سجلت في سنة 2017 نسبة قدرت ب 7% وفي سنة 2019 بنسبة 8%.

ج-السيارات:

نلاحظ من خلال الجدول (10-02) والشكل (12-02) أن نسبة تكلفة المشتريات لوحدة السيارات أنها سجلت أعلى نسبة في سنة 2014 قدرت ب 39% ونلاحظ من سنة 2015 إلى سنة 2019، حيث سجلت في سنة 2015 نسبة قدرت ب 36% وفي سنة 2016 بنسبة 35%، وسجلت في سنة 2017 نسبة و2018 بنسبة 33% ونسبة 32% في سنة 2019.

د- القرض:

نلاحظ من خلال الجدول (10-02) والشكل (13-02) أن نسبة تكلفة المشتريات لوحدة القرض إنعدام في جميع السنوات.

• بعد النمو والتعلم:

تم حساب المعدلات التالية كما يلي¹:

1-نسبة التآطير: ان تنافسية المؤسسة الاقتصادية ترتبط علاوة على اعتماد أسلوب التصرف الناجع في الموارد البشرية بتحسين مؤشرات التآطير بها، ويمكن تحديد هذا المؤشر وفق العلاقة التالية¹:

$$\text{نسبة التآطير} = (\text{عدد الإطارات} / \text{اجمالي العمال}) \times 100^*$$

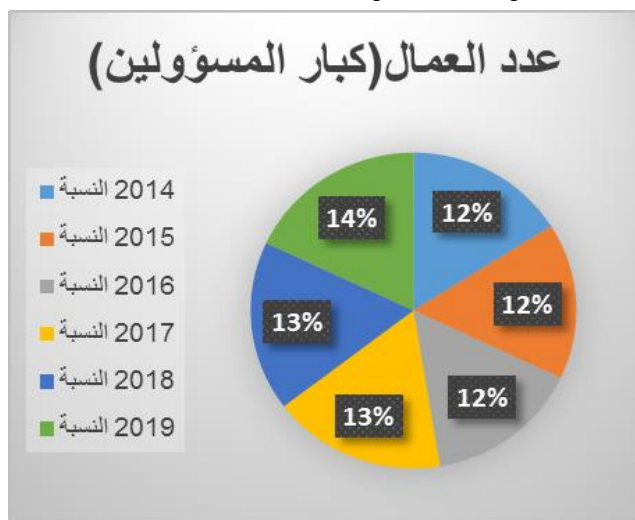
الجدول (11-02): يوضح نسبة التآطير

البيان	عدد العمال (كبار المسؤولين)	عدد العمال (الإطارات)	عدد العمال (رؤساء العمال)	عدد العمال (وكلاء التنفيذ)	المجموع
2014	المبلغ	207	471	611	415
	النسبة	12%	28%	36%	24%
2015	المبلغ	204	541	562	376
	النسبة	12%	32%	33%	22%
2016	المبلغ	188	488	569	366
	النسبة	12%	30%	35%	23%
2017	المبلغ	211	592	471	341
	النسبة	13%	37%	29%	21%
2018	المبلغ	218	585	503	346
	النسبة	13%	35%	30%	21%
2019	المبلغ	229	570	536	346
	النسبة	14%	34%	32%	21%

المصدر: من إعداد الطالبات وفقا للتقارير المالية لسنوات من 2014 إلى 2019 وبرنامج (Excel).

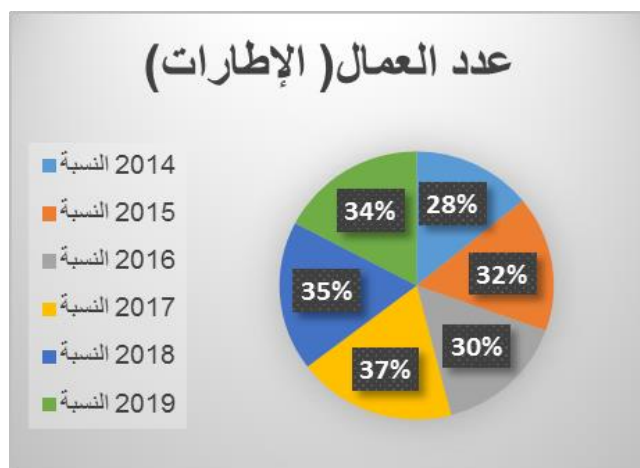
¹ ابتسام عنانة، مرجع سابق، ص134_135.

الشكل (02-14): يمثل نسبة التأطير (كبار المسؤولين)



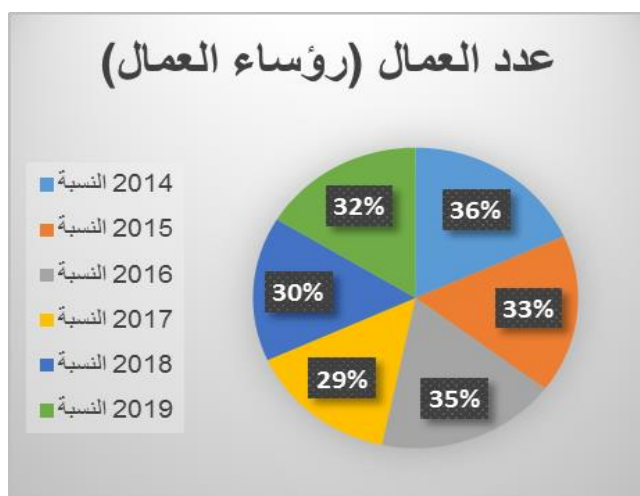
المصدر: من إعداد الطالبات باستخدام برنامج (Excel).

الشكل (02-15): يمثل نسبة تأطير (الإطارات)



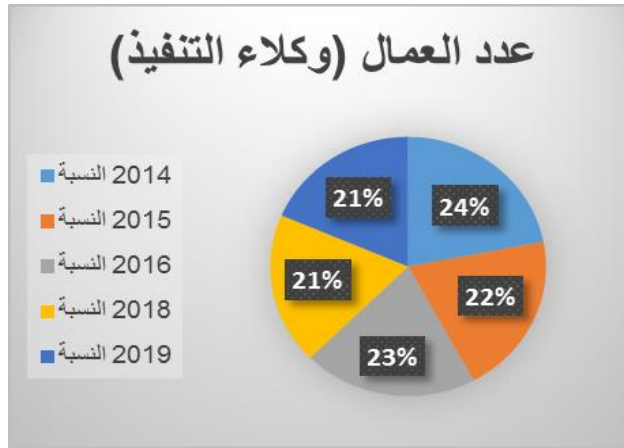
المصدر: من إعداد الطالبات باستخدام برنامج (Excel).

الشكل (02-16): يمثل نسبة تأطير (رؤساء العمال)



المصدر: من إعداد الطالبات باستخدام برنامج (Excel).

الشكل (17-02): يمثل نسبة تأطير (وكلاء التنفيذ)



المصدر: من إعداد الطالبات بإستخدام برنامج (Excel).

التحليل:

أ- كبار المسؤولين:

يظهر فالجدول (11-02) والشكل (14-02) أن معدلات التأطير لكبار المسؤولين تسجل استقرار من السنة 2014 إلى سنة 2016 يقدر ب 12%، وإرتفاع في السنتين 2017 و2018 قدر ب 13% ونسبة 14% في سنة 2019.

ب- الإطارات:

يظهر فالجدول (11-02) والشكل (15-02) أن معدلات التأطير للإطارات في تزايد مستمر من سنة 2014 إلى سنة 2017، حيث سجلت في سنة 2014 نسبة تقدر ب 28% وفي سنة 2015 بنسبة 32% وتسجيل 30% في سنة 2016، 37% في سنة 2017، ونلاحظ إنخفاض في سنة 2018 قدر ب 35% و34% في سنة 2019.

ج- وكلاء التنفيذ:

يظهر فالجدول (11-02) والشكل (16-02) أن معدلات التأطير لوكلاء التنفيذ تسجل نسبة 24% في سنة 2014 ونسبة 22% في سنة 2015 ونسبة 23% في سنة 2016 ونلاحظ تسجيل إستقرار في السنوات الأخيرة من سنة 2017 إلى سنة 2019 بنسبة قدرت ب 21%.

د- رؤساء العمال:

يظهر فالجدول (11-02) والشكل (17-02) أن معدلات التأطير لرؤساء العمال تسجل نسبة 36% في سنة 2014 ونسبة 33% سنة 2015 وإرتفاع في سنة 2016 قدر ب 35% وإنخفاض في سنة 2017 قدر بنسبة 29% ونلاحظ ارتفاع في سنة 2018 بنسبة 30% ونسبة 32% في سنة 2019.

2- معدلات التوظيف: يعد من الضروري الاهتمام بالموارد البشرية والاستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على تحقيق اهداف المؤسسة بفعالية، لذا فزيادة معدلات التوظيف في المؤسسة يعبر عن نموها وتوسعها من جهة، كما تساهم في القضاء على البطالة من جهة أخرى، ويمكن تحديد هذا المؤشر عن طريق تحديد نسبة معدل التوظيف بالمؤسسة من سنة الى أخرى، كما يلي¹:

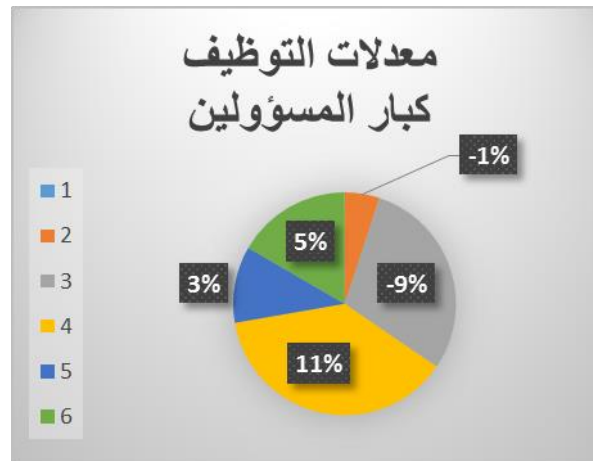
$$\text{معدلات التوظيف} = (\text{عدد الموظفين في السنة } n - \text{عدد الموظفين في السنة } (n+1)) / \text{عدد الموظفين في السنة } (n+1)$$

الجدول (12-02): يوضح معدلات التوظيف (كبار المسؤولين)

البيان	عدد الموظفين (كبار المسؤولين)	معدلات التوظيف
2014	207	/
2015	204	-1%
2016	188	-9%
2017	211	11%
2018	218	3%
2019	229	5%

المصدر: من إعداد الطالبات وفقا للتقارير المالية لسنوات من 2014 إلى 2019 وبرنامج (Excel).

الشكل (18-02): يمثل معدلات التوظيف (كبار المسؤولين)



المصدر: من إعداد الطالبات بإستخدام برنامج (Excel).

الجدول (13-02): يوضح معدلات التوظيف (الإطارات)

البيان	عدد الموظفين (الإطارات)	معدلات التوظيف
2014	471	/
2015	541	13%
2016	488	-11%
2017	592	18%
2018	585	-1%
2019	570	-3%

المصدر: من إعداد الطالبات وفق التقارير المالية لسنوات من 2014 إلى 2019 وبرنامج (Excel).

الشكل (19-02): يمثل معدلات التوظيف (الإطارات)



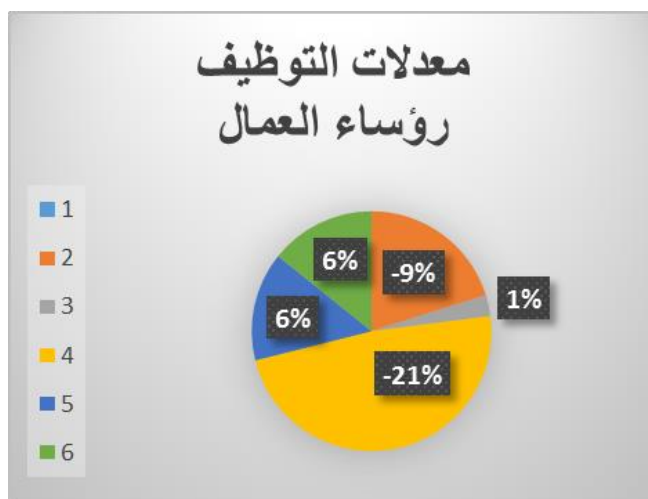
المصدر: من إعداد الطالبات بإستخدام برنامج (Excel).

الجدول (14-02): يوضح معدلات التوظيف (رؤساء العمال)

البيان	عدد الموظفين (رؤساء العمال)	معدلات التوظيف
2014	611	/
2015	562	-9%
2016	569	1%
2017	471	-21%
2018	503	6%
2019	536	6%

المصدر: من إعداد الطالبات وفق التقارير المالية لسنوات من 2014 إلى 2019 وبرنامج (Excel).

الشكل (20-02): يمثل معدلات التوظيف (رؤساء العمال)



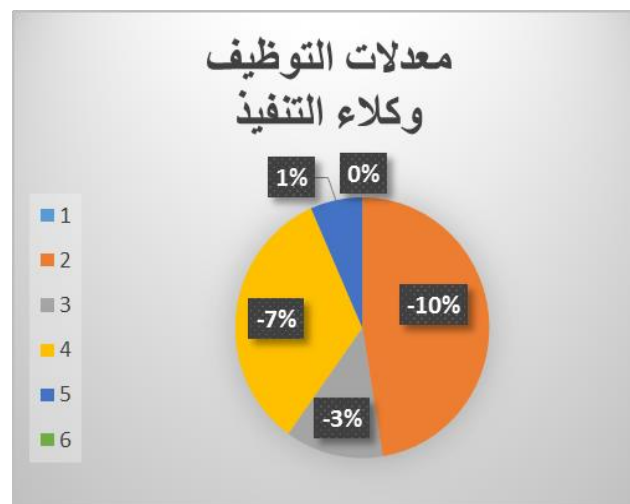
المصدر: من إعداد الطالبات بإستخدام برنامج (Excel).

الجدول (02-15): يوضح معدلات التوظيف (وكلاء التنفيذ)

البيان	عدد العمال (وكلاء التنفيذ)	معدلات التوظيف
2014	415	/
2015	376	-10%
2016	366	-3%
2017	341	-7%
2018	346	1%
2019	346	0%

المصدر: من إعداد الطالبات وفق التقارير المالية لسنوات من 2014 إلى 2019 وبرنامج (Excel).

الشكل (02-21): يمثل معدلات التوظيف (وكلاء التنفيذ)



المصدر: من إعداد الطالبات بإستخدام برنامج (Excel).

التحليل:

أ- كبار المسؤولين:

يشير فالجدول (02-12) والشكل (02-18) أن معدلات التوظيف لكبار المسؤولين سجلت إنخفاض في السنتين 2015 و2016 قدر ب 1%-، 9%-، ونلاحظ ارتفاع في سنة 2017 قدر ب 12% وسجلت في 2018 نسبة 3%، ونسبة 5% في سنة 2019.

ب- الإطارات:

يشير فالجدول (02-13) والشكل (02-19) أن معدلات التوظيف للإطارات سجلت في سنة 2015 نسبة 13% ونلاحظ إنخفاض في سنة 2016 بنسبة قدرت ب 11%- وإرتفاع في سنة 2018 بنسبة قدرت 18% ونلاحظ إنخفاض في السنتين 2018 و2019 بنسبة قدرت 1%-، 3%-.

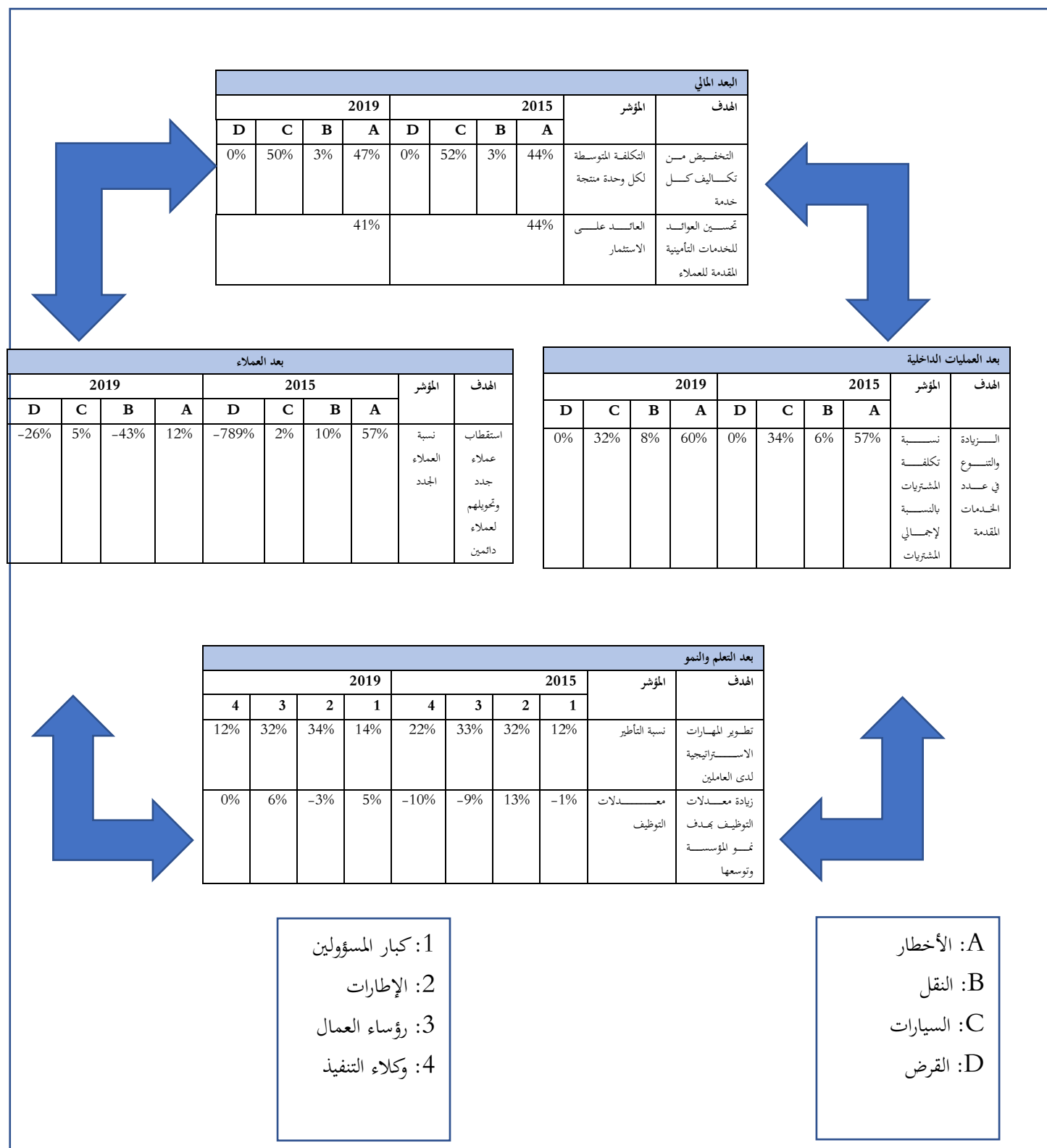
ج- رؤساء العمال:

يشير فالجدول (02-14) والشكل (02-20) أن معدلات التوظيف لرؤساء العمال سجلت في سنة 2015 نسبة 9%- ونسبة 1% في سنة 2016 وتسجيل 21%- في سنة 2017، وفي سنة 2018 و2019 نسبة قدرت ب 6%.

د- وكلاء التنفيذ:

يشير فالجدول (15-02) والشكل (21-02) أن معدلات التوظيف لوكلاء التنفيذ نلاحظ إنخفاض من سنة 2015 إلى سنة 2017، حيث سجلت سنة 2015 نسبة تقدر ب 10%-وسنة 2016 نسبة 3%- و7%-في سنة 2017 وتسجيل 1% في سنة 2018 وإعدام في سنة 2019.

الشكل (02-22): يمثل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وفق أبعاد عينة البحث



المصدر: من إعداد الطالبات

المطلب الثاني: المناقشة

- التفسير:

1- البعد المالي:

نسبة التكلفة:

الأخطار (A): ارتفاع في نسبة التكلفة المتوسطة لفرع الأخطار في سنة 2019 مقارنة بسنة 2015 بنسبة تقدر ب 3% وهذا راجع إلى تسوية عدة مطالبات تسببت في عدة أضرار جسيمة في المنشأة الصناعية.

النقل (B): بلغت نسبة المطالبات المدفوعة تحت غطاء التأمين وهذا ما نفسره بالاستقرار على مستوى هذا الفرع.

السيارات (C): بلغت نسبة التكلفة المتوسطة لوحدة السيارات لسنة 2019 ب 50% بإنخفاض طفيف مقارنة بسنة 2015 التي بلغت 52% وهذا راجع إلى إنخفاض في حجم إقرارات المطالبات في هذه الوحدة.

القرض (D): منعدمة

العائد على الاستثمار:

تظهر النتائج المتحصل عليها لمؤشر العائد على الاستثمار (ROI) إنخفاض في سنة 2019 مقارنة بسنة 2015 مما يترتب عليه ضرورة المحافظة على العائد على الاستثمار (ROI) من خلال تحسين العوائد من الخدمات التأمينية.

2- بعد العملاء:

من خلال النتائج المتحصل عليها هناك انخفاض في فرع الأخطار والنقل في سنة 2019 مقارنة بسنة 2015 ليشهد ارتفاع في فرع السيارات والقروض وهذا راجع لعدم قدرة المؤسسة للاحتفاظ بعملائها أو استقطاب عملاء جدد.

3- بعد العمليات الداخلية:

الأخطار (A): تظهر وحدة الأخطار نمو بنسبة 3% للسنة 2019 مقارنة بسنة 2015 وهذا التطور راجع إلى الدخول في محفظة الأعمال الجيدة والزيادة في إصدارات مميزة لمنتجات CAT.NAT وإعادة تقييم رأس المال المؤمن عليه.

النقل (B): ارتفاع نسبة الخدمات المقدمة لوحدة النقل في سنة 2019 بنسبة 8% مقارنة بسنة 2015 التي كانت تقدر ب 6% وذلك بفضل العقود التي تم إبرامها للتأمين "السفن، الطائرات، المركبات الفضائية".

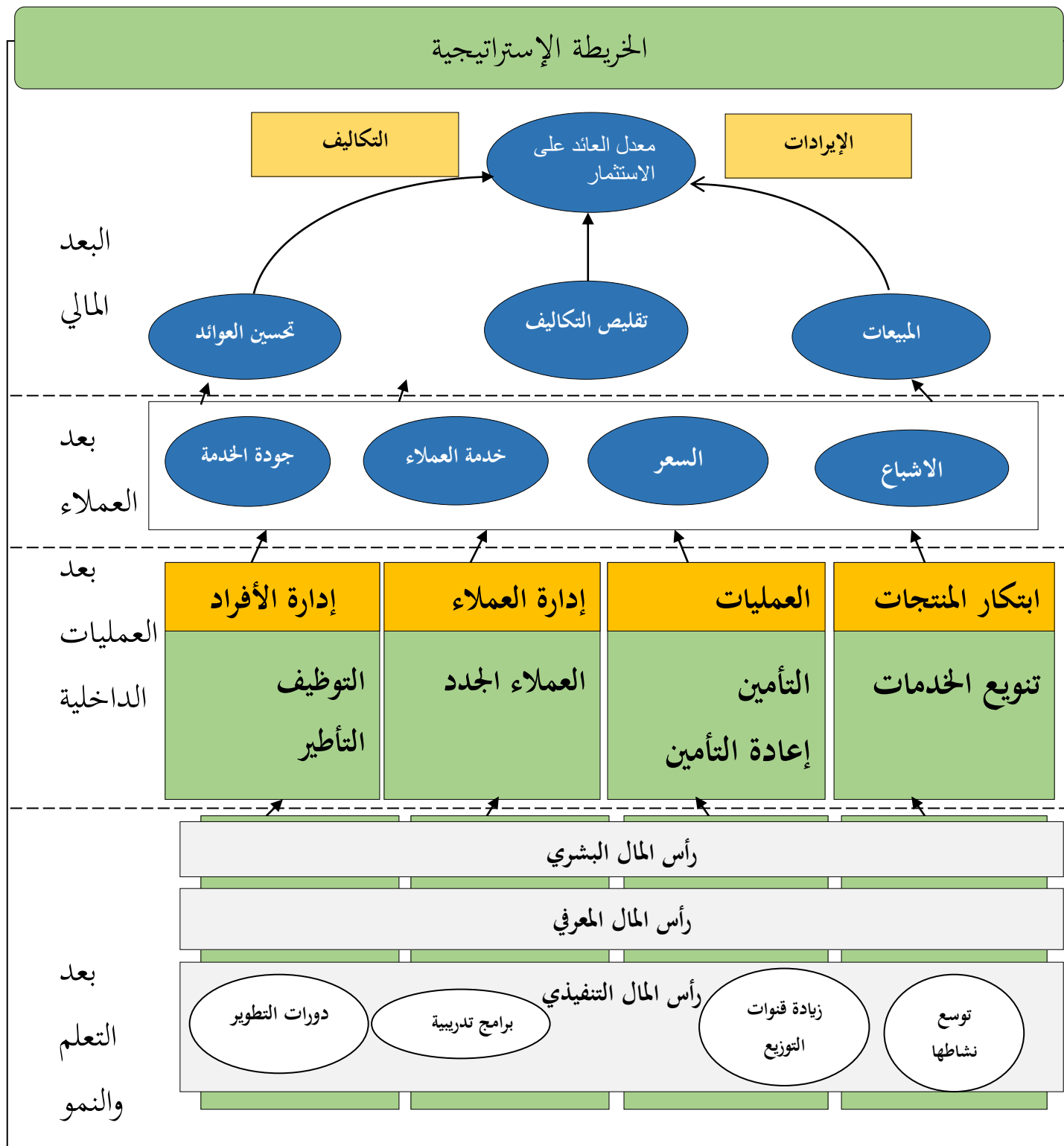
السيارات (C): انخفضت نسبة الخدمات المقدمة إلى فرع السيارات في سنة 2019 إلى 32% مقارنة بسنة 2015 التي كانت تقدر ب 34% وهذا راجع إلى إنخفاض التسجيلات الجديدة.

4- بعد التعلم والنمو:

نسبة التأطير: تظهر النتائج المتحصل عليها لمؤشر التأطير استقرار في نسبة تأطير العمال وهذا راجع لإتباع المؤسسة لسياسة تهمين الموارد البشرية من خلال دورات التطوير والإرتقاء وبرامج تدريبية مؤهلة.

معدلات التوظيف: من النتائج التي تم التوصل لها هناك تطور في معدلات التوظيف على مختلف مستويات الموظفين وهذا ناتج عن توسع نشاط المؤسسة وزيادة قنوات التوزيع بهدف زيادة نمو المؤسسة وتطور نشاطها.

- الخريطة الإستراتيجية توضح علاقة الترابط بين الأبعاد:
الشكل (23-02): يمثل الخريطة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبات

- شرح الخريطة الإستراتيجية:

تبين من خلال الخريطة الموضحة أعلاه أن مقاييس الأداء المحددة ضمن الأبعاد الأربعة تتفاعل فيما بينها وتصب في البعد المالي وهذا يتضح من خلال حركة الأسهم الصاعدة من الأسفل إلى الأعلى حيث تبين من الشكل كلما زادت مهارات العاملين نتيجة البرامج التدريبية ودورات التطوير والإستثمار في رأس المال البشري والمعرفي كلما أدت إلى تقديم الخدمات بشكل أفضل وتنويع في الخدمات التأمينية المقدمة وهذا يؤدي إلى رضا العملاء بدرجة عالية اتجاه المؤسسة من ناحية جودة الخدمة، اشباع رغباتهم، سعر مناسب وبهذا تتحسن سمعة المؤسسة وبالتالي زيادة في نسبة العملاء الجدد فتؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيادة العائد على الرأس المال المستقر. على الرغم من أن العلاقات بين الأبعاد الأربعة من مفترض أنها في اتجاه واحد إلا أن (Norreklit) يرى أن هذه العلاقة هي علاقة تبادلية فالإفتراض الأساس (اتجاه واحد لعلاقة السبب والنتيجة) يظهر أن التحسن في بعد التعلم والنمو يؤدي إلى تحسن في بعد العمليات الداخلية وبالتالي زيادة درجة رضا العملاء من ثم على النتائج المالية للمؤسسة. أما العلاقة التبادلية تتضح في القول بأن التحسن في بعد العمليات الداخلية يتوقف على النتائج المالية المحققة والتي تؤثر على إمكانية توفير التمويل اللازم للإنفاق على تطوير العمال وتدريبهم وتكوينهم من ناحية ومن ناحية أخرى فإن التحسن في بعد العمليات الداخلية وتكاليف التطوير والتدريب تؤدي إلى تحقيق نتائج مالية أفضل جراء تقديم الأفضل أي أنها علاقة تبادلية بين الأبعاد الأربعة.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي اجريناها على مستوى مؤسسة التأمينات الجزائرية (CAAT)، تبين لنا أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي، باعتبارها أداة حديثة وفعالة تدمج الأبعاد المالية وغير المالية، الكمية والكيفية، البعدين القصير والطويل في تقييم الأداء الاستراتيجي. حيث إعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بإعتبار أنه يربط بين الدراسة النظرية والدراسة التطبيقية كذلك تم الكشف عن الادوات المستعملة في جمع المعلومات والبيانات الضرورية واللازمة.

الخاتمة

لقد أصبح من الواضح أن المؤسسة التي تريد البقاء والاستمرار في بيئة تحكمها المنافسة الشديدة لابد أن تكون قادرة على مواجهة منافسيها في ظل التطورات السريعة والمتعاقبة ولن يتحقق ذلك إلا بامتلاك هذه الأخيرة لأداة تسمح لها بتقييم وضعها الحقيقي في أي لحظة وتقودها نحو تحقيق أهدافها المرجوة، فتمحور موضوع دراستها في تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة التأمينات الجزائرية (CAAT).

حيث تم الانطلاق في البحث بالتفصيل في الجوانب النظرية التي من خلالها تم تحديد ماهية الأداء الاستراتيجي من ثم تقييمه إضافة إلى ذلك تم التطرق إلى طرق التقييم وصولاً إلى بطاقة الأداء المتوازن، أهميتها، خطوات تصميمها، ثم اسهامها في تقييم الأداء الاستراتيجي.

ثم قمنا بإسقاط الجانب النظري في محاولة تطبيق هذه الأداة في مؤسسة التأمينات الجزائرية (CAAT) من خلال حساب بعض مؤشرات الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن خلال ست (6) سنوات ومحاولة تقييم أدائها الاستراتيجي.

إختبار الفرضيات

1- إن تطبيق مؤشرات ومقاييس بطاقة الأداء المتوازن يسمح بتقييم الأداء الاستراتيجي للبعد المالي لتطور الأداء المالي خلال السنوات المدروسة رغم ضعف العائد على الإستثمار في سنة 2019 مما يتطلب المحافظة عليه وتحسينه؛

2- إن تطبيق مؤشرا ومقاييس بطاقة الأداء المتوازن يسمح بتقييم الأداء الإستراتيجي لبعد العملاء راجع هذا إلى اهتمام المؤسسة بعملائها وذلك من خلال زيادة قنوات التوزيع، تنويع الخدمات المقدمة إدخال نظام معلومات وأسلوب الرقمنة لسهولة التواصل مع العملاء؛

3- إن تطبيق مؤشرات ومقاييس بطاقة الأداء المتوازن يسمح بتقييم الأداء الاستراتيجي في بعد العمليات الداخلية وهذا ما شهدته المؤسسة من تطور وتنوع في الخدمات المقدمة؛

4- إن تطبيق مؤشرات ومقاييس بطاقة الأداء المتوازن يسمح بتقييم الأداء الاستراتيجي في بعد النمو والتعلم وهذا نتيجة اهتمام المؤسسة بتطوير مهارات مواردها البشرية وتدريبها؛

نتائج الدراسة

1- نتائج الدراسة النظرية:

- تكتسي عملية تقييم الأداء الاستراتيجي أهمية بالغة في المؤسسة محل الدراسة؛
- الهدف من تقييم الأداء الاستراتيجي هو معرفة نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف من المعارف والمهارات لمعالجتها؛
- تعتبر عملية تقييم الأداء الاستراتيجي عملية هامة جدا وضرورية كونها تمثل آلية فعالة لكشف الأخطاء ثم تصحيحها مما يؤدي إلى تطويره وتحسين الأداء بما يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ونجاح إستراتيجيتها؛

- يجب الإعتماد على العديد من المؤشرات المتنوعة والتي بإمكانها إعطاء صورة شاملة عن مختلف مجالات الأداء في المؤسسة، كما يجب المواظبة على هذه العملية وذلك بهدف التحسين المستمر؛
- تلعب بطاقة الأداء المتوازن دور هام في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة؛
- تساعد بطاقة الأداء المتوازن على تطوير الفهم التام لكيفية قياس الأداء الاستراتيجي وذلك من خلال مؤشرات في كل محور من محاور هذه البطاقة؛
- بطاقة الأداء المتوازن توفر للمسيرين إطار كاملا للعمل على ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية وإلى مجموعة متكاملة من مؤشرات تقييم الأداء الاستراتيجي؛
- تمثل بطاقة الأداء المتوازن منظومة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية، تساند بعضها وتحقيق التفاعل والتكامل مع بعضها لبعض، مثل الوظائف الرئيسية في المؤسسة (البعد المالي = الإدارة المالية، بعد العملاء = الإدارة التسويقية، بعد العمليات الداخلية = إدارة الإنتاج، بعد التعلم والنمو = إدارة الموارد البشرية والتكنولوجية في المؤسسة)، حيث تعمل المقاييس على تشخيص مقدار مساهمة الإدارة والأفراد والأنشطة المختلفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إليها المؤسسات الاقتصادية؛
- تساعد بطاقة الأداء المتوازن في كشف الاختلافات في وقتها، وذلك بسبب طريقة توزيعها للمعايير على مختلف محاورها؛
- تساعد في التقييم بإيصال المعلومات الخاصة بالاستراتيجية إلى جميع العمال، وكذا إيصال الحلول العلاجية بسرعة ومصادقية؛
- تعطي المؤسسات القدرة على التعلم الاستراتيجي والاستفادة من الاخطار والحلول المقترحة لتنمية المهارات.

2- نتائج الدراسة التطبيقية:

- تعتبر مؤسسة التأمينات الجزائرية (CAAT) الرائدة في مجال التأمين وإعادة التأمين؛
- تعتمد المؤسسة على عدة مؤشرات لتقييم الأداء الاستراتيجي في كل الوحدات؛
- تهدف المؤسسة إلى تحقيق النجاح من خلال تحقيق أهدافها على المستوى المالي والعملاء من أجل تحقيق الأرباح والحصول على أكبر حصة سوقية؛
- من خلال النتائج المتحصل عليها في دراسة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن نلاحظ أهمية التوازن والتكامل بين الأبعاد الأربعة فكل بعد يخدم الآخر، وكل إنخفاض في أي بعد يمكن أن يؤدي إلى الانخفاض في مستوى الأداء الكلي، والفكرة تمكن في أن كل بعد له وزنه الخاص من مجموع وزن الأداء الكلي في بطاقة الأداء المتوازن.

التوصيات

- الرفع من مستوى الأداء من خلال تكثيف الدورات التكوينية؛
- العمل على تحقيق رضا العاملين بهدف تحقيق رضا العملاء؛

- على شركة التأمينات ألا تحمل أي بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛
- تعميم نظام بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده على جميع شركات التأمينات في الجزائر؛
- ضرورة استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في مؤسسات الأعمال المختلفة، وكذلك في المؤسسات الخدمية كالمستشفيات والدوائر الحكومية والمؤسسات التعليمية للاستفادة من مزاياها كأداة لتقييم الأداء بشكل شامل لمختلف أجزاء المؤسسة.

أفاق الدراسة

- في النهاية تجدد أن البحث مازال مفتوحا بكل الجوانب المختلفة للموضوع، لذلك يبقى في مجالات البحث، لذلك تختم دراستنا ببعض النقاط البحثية التي تأمل أن تكون دراسات في المستقبل على النحو التالي:
- دراسة تطبيقية حول تقييم أداء الجامعات الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؛
 - استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مصرفية جزائرية.

قائمة المراجع

1- الكتب:

- دليل مبادئ التحليل الإحصائي، أداة المنهجية والجودة، دليل رقم 10؛
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهم غريبة، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، السعودية، 2006؛
- عدنان ماجد عبد الرحمان بري، أساسيات إكسل EXCEL BASICS، علم الإدارة؛
- كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، فلسطين، 2018؛
- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر منصور الغالي، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، طبعة 1، دار وائل للنشر، عمان، 2007؛
- إبراهيم بختي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية (المذكرة، الأطروحة، التقرير، المقال) وفق طريقة IMRAD، ط 4، ورقة.

2- المجلات:

- بسمة إبراهيم عبد البصير، الخريطة الاستراتيجية للأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الإستراتيجي ببعض الهيئات الرياضية "الأهلية"، جامعة المنيا، عدد ديسمبر 2014؛
- بوجنان خالدية، محاولة تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة دفاتر بواركس، جامعة ابن خلدون، العدد 9، تيارت، جوان 2018؛
- ثابر صبري محمود كاظم الغبان، نحو بناء تصورات وصفية وإجرائية للأصول المعرفية في محور التعلم والنمو لتقنية بطاقة الأداء المتوازن على ضوء مفاهيم الخريطة الاستراتيجية لتحقيق المتطلبات الاستراتيجية والتشغيلية لمنشآت الأعمال، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 29، 2014؛
- جعفر محمد هني، نموذج مقترح لقياس وتقييم الأداء بالجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الايتام باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة "BSC"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، العدد 7، كانون الثاني 2017؛
- حبيب مروع ناصر، أثر فاعلية فرق العمل في الأداء الاستراتيجي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العدد 2، بغداد، 2020؛
- حيدر علي جواد المسعودي، هبة نبيل حميد المسعودي، قياس الأداء الاستراتيجي المتوازن المستدام للشركات الصناعية بحث تطبيقي في معمل اسمنت الكوفة الجديد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 25، آذار 2018؛

- خميس ناصر محمد، انعكاس ابعاد راس المال المعرفي في تحقيق الأداء الاستراتيجي لشركات الاتصال المتنقلة في محافظة الانبار، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الأنبار، العدد 27، السنة 2019؛
- سليمة مالية، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، العدد 35، الجلفة؛
- صفاء ادريس عبودي، رياض أحمد محمد، إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الموصل، العدد 41، العراق، 2018؛
- عبد الناصر علك حافظ، أسعد عباس صادق السعيد، تقييم الأداء الاستراتيجي للمشاريع الزراعية باعتماد مؤشرات دولية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 107، العراق، 2018؛
- عبد الحميد مهري، استخدام تكاليف الجودة في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، العدد 2، ديسمبر 2020؛
- عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، العدد 3، ورقلة، ديسمبر 2015؛
- غلاب نعيمة، أ. قنطاس عبلة، استخدام الخريطة الإستراتيجية لمدخل بطاقة الأداء المتوازن في وصف وتنفيذ استراتيجيات الميزة التنافسية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة ام البواقي، العدد الأول، جوان 2017؛
- فائق مشعل قدوري العبيدي، كفاح عباس محميد الجنابي، قياس أداء المنظمات التعليمية باستخدام بطاقة الأداء المتوازنة على وفق منظور الخارطة الاستراتيجية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العدد 2، 2017؛
- لمى هادي خميس، المهارات الناعمة للموارد البشرية ودورها في الأداء الاستراتيجي، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة بغداد، العدد 26، بغداد، 2020؛
- محمود عبد الله جمعة أبو عنجة، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف تقييم الخدمات، مجلة كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة السلام، العدد 2، سبتمبر 2019؛
- مروان محمد أبو فضة، ماهر موسى درغام، أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية، مجلة الجامعة الفلسطينية، العدد 2، فلسطين، 2009؛
- هاني عبد الرحمن العمري، قياس الأداء في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 4 نوفمبر 2009.

3- مذكرات:

- أمينة قايد، نورة ظريف، أهمية بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية العمومية، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017/2016؛
- أحلام بن فطيمة وآخرون، واقع استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في المؤسسات العاملة بولاية الوادي، شهادة ماستر أكاديمي، محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2019/2018؛
- إيتسام عنانة، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تطبيق استراتيجية المؤسسة، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013/2012؛
- آمنة سعودي، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الابتكار التسويقي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020/2019؛
- جمال حسن محمد أبو شلخ، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012؛
- حمزة بن خليفة، دور القوائم المالية في اعداد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2017؛
- ريم الواعر، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر أكاديمي، محاسبة ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015/2014؛
- سلمى سدارية، تقييم أداء البنوك التجارية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير جامعة أم البواقي، أم البواقي، 2014/2013؛
- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011؛
- فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، درجة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009؛

- عرقوب علي، دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات، أطروحة دكتوراه، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2015/2014؛
- وليد لطرش، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018/2017؛
- نبيلة الهادي عبد الرحمان حسن، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016؛
- نوال عبداوي، أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمنظمة (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-اوماش-)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012.

4- ملتقيات:

- وهيبة مقدم، مداخلة علمية بعنوان دور بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية، ملتقى علمي دولي، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 10/09 نوفمبر 2010؛
- حمزة رملي، مداخلة " قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الادوية ف الجزائر نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث BSC III"، دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، سطيف.

5- ورقة عمل:

- عبد الوهاب شمام، بوكرة كميلىه، دور المؤشرات المالية والاستراتيجية في قياس أداء المؤسسة، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 11/10 نوفمبر 2009.

6- مواقع الإنترنت:

- <http://en.univ-setif2.dz/pluginfile.php> يوم 2021/06/02
- <https://mqaall.com/descriptive-analytical-method> يوم 2021/06/02
- https://www.mobt3ath.com/serv_det.php يوم 2021/06/02
- <https://hassan.ab.ma/forum.html> يوم 2021/06/03
- <https://almerja.com/reading.php?idm=116689> يوم 2021/06/03

قائمة الملاحق

الملحق 01: تقرير سنوي لسنة 2015



الملاحق 02: تقرير سنوي لسنة 2016



الملحق 03: تقرير سنوي لسنة 2017



الملحق 04: تقرير سنوي لسنة 2018

الشركة الجزائرية للتأمينات
ⵜⴰⵎⵓⵏⵉⵜ ⵜⴰⵖⴰⵔⵉⵜ ⵜⴰⵎⵓⵏⵉⵜ
COMPAGNIE ALGERIENNE DES ASSURANCES

التأمين الشامل
CAAT
UNE TOTALE ASSURANCE



Rapport
annuel
2018

الملحق 05: تقرير سنوي لسنة 2019

