



جامعة حماة لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



- ❖ مذكرة تخرج ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية
- ❖ تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة

العنوان :

دور بطاقة الأداء المتوازن في

تقويم الأداء الاستراتيجي

دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية

الوادي

تحت إشراف الأستاذ:

❖ د/مرغني وليد

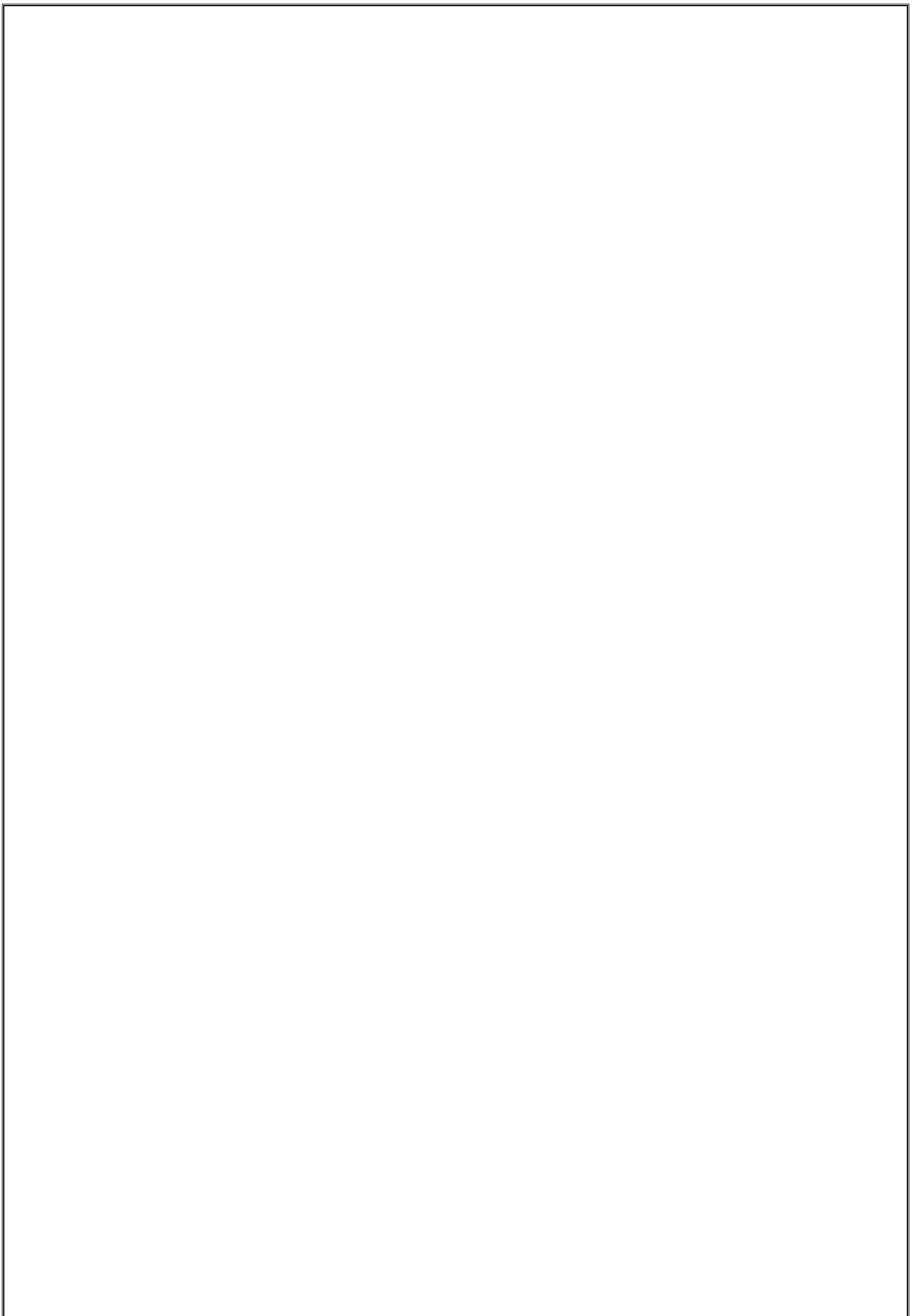
من إعداد الطالبة :

❖ ريغني كوكب

اللجنة العلمية للمناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
• بوسواك أمال	استاذ محاضر - ب-	عضوا مناقشـا
• بديدة حريـة	استاذ محاضر - أ-	عضوا مناقشـا

السنة الجامعية: 2020/2019





جامعة حمة لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



❖ مذكرة تخرج ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية
❖ تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة

العنوان :

دور بطاقة الأداء المتوازن في

تقويم الأداء الاستراتيجي

دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية
الوادي

تحت إشراف الأستاذ:

❖ د/مرغني وليد

من إعداد الطالبة :

❖ ريغني كوكب

السنة الجامعية: 2020/2019

الإهداء

اهدي

هذا العمل

إلى كل من يسعي

ليتغير ويغير

نحو غد أفضل

لكم كوكب



شكر و عرفان

بعد الحمد والشكر لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل

يسرنى أن أقدم بكافة التشكرات والعرفان لكل من ساهم معي أو ساعدني في إعداد هذه المذكرة وأمدنا بالدعم وهم:

- الأستاذ المشرف الدكتور مرغني وليد على كافة توجيهاته ونصائحه في صقل العمل وإخراجه في أحسن حلة علمية ..

- إلى الأستاذ نبين محمد السعيد (مشرف العمل والوظيفة) على دعمه وتفهمه لإنجاز هذه المذكرة من البداية والآخر لحظة ..

- كذلك كل الشكر موصول إلى عمال مكتبة كلية العلوم الاقتصادية وعلى رأسهم الأخت فتحية على إيجابيتهم في التعامل وتشجيعهم .

- كما أقدم بالشكر إلى كل زميل أو زميلة تناصحنا في سبيل المعرفة وعلى رأسهم

الزميلة : سليمة صابر

- إلى كل من استقبلنا بالمؤسسات الميدانية محل الدراسة وقدم لنا كل المعلومات اللازمة ..

إلى كل هؤلاء وكل من دعمنا ولو بالقليل أقدم بكل الشكر والتقدير .

محمد .. مرغني الكوكب

المخلص

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور اعتماد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية لولاية الوادي . في هذه الدراسة استخدم المنهج الوصفي . تم بناء استبيان مكون من 8 محاور. وزع 100 استبيان على إطارات المؤسسات محل الدراسة ، إضافة إلى إجراء المقابلات معهم . تم إجراء تحليل المعطيات والبيانات عن طريق برنامج SPSS22 وبعد المناقشة تم التوصل إلى النتائج التالية :

هنالك درجة منخفضة لاعتماد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعدم وجود ترابط وتكامل بينهم في المؤسسات محل الدراسة ، ووجود ضعف في تقييم الأداء الاستراتيجي كما أن هنالك فروق في متغيرات الدراسة تعود للخصائص الشخصية و الوظيفية تعود لعينة الدراسة .

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن - تقييم - الأداء الاستراتيجي

ABSTRAC

This study aimed to clarify the role of balanced performance in evaluating strategic performance in a sample of economic institutions in ELOUED town.

Use a descriptive approach. A questionnaire was constructed consisting of z-axes. 100 questionnaires were distributed to the frames of the institutions under study, in addition to conducting interviews with them.

After analyzing the data and using spss 22 program, the following result were reached: Presencelgerian institutions not using the scorecard and its dimensions despite the existence of the necessary ingredients for that.

Lack of correlation between the uses of the Balanced Scorecard dimensions.

Keywords: Balanced ScoreCard-strategic performance-evaluation

الفهرس

ص	العنوان
	▪ الإهداء
	▪ شكر وعرفان
	▪ الملخص
	▪ فهرس المحتويات
	▪ قائمة الأشكال
	▪ قائمة الملاحق
	▪ قائمة الاختصارات والرموز
أ - د	➤ المقدمة العامة
17	➤ الفصل الأول: الأدبيات النظرية لبطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي
18	تمهيد
19	❖ المبحث الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي
19	• المطلب الأول: بطاقة الأداء المتوازن
31	• المطلب الثاني: الأداء الاستراتيجي
41	❖ المبحث الثاني: تفاعل بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي
41	• المطلب الأول: إسهامات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التقييم الاستراتيجي
42	• المطلب الثاني: تقييم الإستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
45	• المطلب الثالث: الخريطة الإستراتيجية
49	❖ المبحث الثالث: الدراسات السابقة وموقعها من الدراسة الحالية
49	• المطلب الأول: الدراسات المحلية
51	• المطلب الثاني: الدراسات العربية
55	• المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية
58	❖ خلاصة الفصل الأول
59	➤ الفصل الثاني: الجانب التطبيقية (الدراسة الميدانية)
60	❖ تمهيد
61	❖ المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المتبعة في الدراسة الميدانية :
61	• المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
68	• المطلب الثاني: اختبار وثبات صلاحية أداة الدراسة
74	❖ المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات
74	• المطلب الأول: عرض النتائج و الإحصاء الوصفي للعينة :
82	• المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
81	❖ خلاصة الفصل الثاني
89	➤ الخاتمة العامة
91	▪ قائمة المراجع
97	▪ الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	تطور بطاقة الأداء المتوازن عبر الزمن	23
22----2	ملخصات الدراسات السابقة	57-49
23	توزيع الاستبيانات على المؤسسات محل الدراسة	61
24	مقياس ليكرت الخماسي	62
25	درجات الموافقة والأهمية وفق مقياس ليكرت الخماسي	62
26	توزيع منطقة النشاط على أفراد العينة	63
27	مجال نشاط العينة	63
28	توزيع فئات أعمار العينة	64
29	توزيع المؤهل العلمي لأفراد العينة	65
30	توزيع الخبرة على أفراد العينة	65
31	توزيع أفراد العينة على الأقسام الوظيفية	66
32	توزيع رتب مختلف أفراد العينة	67
33	ارتباط المحور الثاني مع باقي المحاور	68
34	ارتباط المحور الثالث مع باقي المحاور	69
35	ارتباط المحور الرابع مع باقي المحاور	69
36	ارتباط المحور الخامس مع باقي المحاور	69
37	ارتباط المحور السادس مع باقي المحاور	70
38	ارتباط المحور السابع مع باقي المحاور	70
39	ارتباط المحور الثامن مع باقي المحاور	71
40	اختبار الثبات للاستبيان	72
41	يمثل اختبار الصدق للاستبيان	72
42	اتجاهات إجابات العينة للمحور الثاني للاستبيان	74
43	اتجاهات إجابات العينة للمحور الثالث للاستبيان	75
44	اتجاهات إجابات العينة للمحور الرابع للاستبيان	76
45	يمثل اتجاهات إجابات العينة للمحور الخامس للاستبيان	77
46	اتجاهات إجابات العينة للمحور السادس للاستبيان	76
47	اتجاهات إجابات العينة للمحور السابع للاستبيان	76
48	اتجاهات إجابات العينة للمحور الثامن للاستبيان	80
49	إجمالي إجابات العينة	81
50	ملخص المحاور السبعة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن	82
51	حدود معاملات الارتباط وتفسيرها	83
52	معاملات الارتباط (سبيرمان) بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	83
53	معاملات (كاي تربيع) بين المتغيرات تعزى لمنطقة النشاط	84
54	معاملات (كاي تربيع) بين المتغيرات تعزى لمجال نشاط المؤسسة	85
55	معاملات (كاي تربيع) بين المتغيرات تعزى للفئة العمرية	85
56	معاملات (كاي تربيع) بين المتغيرات تعزى للمؤهل العلمي	85
57	معاملات (كاي تربيع) بين المتغيرات تعزى للخبرة	86
58	معاملات (كاي تربيع) بين المتغيرات تعزى للقسم الوظيفي=	86
59	معاملات (كاي تربيع) بين المتغيرات تعزى للرتبة	86

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
20	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	01
22	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن باعتبار البعد البيئي والاجتماعي مستقلين	02
24	تطور بطاقة الأداء المتوازن عبر الزمن	03
25	نموذج كابلان ونورتون	04
27	تخطيط لمنظورات بطاقة الأداء المتوازن	05
30	أهمية بطاقة الأداء المتوازن	06
42	علاقة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مع الزمن	07
44	خطوات عملية تقييم الأداء	08
46	التكامل بين العناصر الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن	09
46	الخارطة الإستراتيجية	10
48	بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الأهداف الإستراتيجية	11
60	يمثل نموذج الدراسة	12
63	توزيع منطقة نشاط العينة	13
64	مجال نشاط العينة	14
64	توزيع فئات أعمار العينة	15
65	توزيع المؤهل العلمي لأفراد العينة	16
66	توزيع الخبرة على أفراد العينة	17
67	توزيع أفراد العينة على الأقسام الوظيفية	18
67	توزيع رتب مختلف أفراد العينة	19
73	يمثل توزيع العينة	20

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
99	استبيان المذكرة	01
100	قائمة بالمؤسسات محل الدراسة	02

قائمة الاختصارات والرموز

معنى الرمز	الاختصار / الرمز
Balanced ScoreCard	BSC
بطاقة الأداء المتوازن	
Balanced ScoreCard Institute	BSCI
معهد بطاقة الأداء المتوازن	
Sustainable Balanced ScoreCard	SBSC
بطاقة الأداء المتوازن المستدامة	
Statistical Package for the Social Sciences	SPSS
الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	
Key Performance Indicator	KIP
مؤشر الأداء الرئيسي	

مقدمة عامة

❖ مقدمة عامة:

تعتبر بيئة الأعمال اليوم دائمة التقلب والتغير في شتى الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية على غرار الجانب الإداري و التسييري بمختلف المداخل والنظريات....فمن الضروري على المؤسسات التي تريد المحافظة على بقاءها وتطويرها مواكبة حداثة نظريات و أساليب و أدوات التسيير خاصة في عالم اقتصاد المعلومات .

تعد المؤسسة هي الحلقة المبدئية في اقتصاد أي دولة لذلك كان تطور الاقتصاديات مرهون بتطور أساليب المؤسسات وأدواتها لتمكنها من المجابهة في بيئة الأعمال العالمية و تحقيق فاعلية بكفاءة في المجتمع باعتبارها مواطن (معنوي) صالح يقوم بكل التزاماته....وحتى تتمكن من ذلك فهي بحاجة مستمرة لقياس أدائها الاستراتيجي وتقويمه ليحقق الأهداف المرتجاة منه .فمسييري المؤسسات في حاجة دائمة إلى أدوات تمنحهم صدق المعطيات والقياسات للأداء بالمؤسسة في ظل رؤيتها الإستراتيجية المتبناة أنفا .

تعتبر مرحلة القياس والتقييم من أهم مراحل العملية الإدارية، و على الرغم من أنها تقع في آخر مرحلة من مراحل إتمام النشاط أو البرنامج أو الإستراتيجية إلا أن القياس و من ثم التقييم يؤثر بشكل مباشر في النشاط ذاته من حيث أنه يعرض جدواه و فاعليته و يساعد في إظهار اختلال الأداء ومدى انحرافه و من ثمة يسهل على متخذي القرار تقويمه. لذلك فإن أي نشاط لا يكتمل إلا بتقييمه ثم تقويمه، فقياس الأداء الاستراتيجي على اختلاف مستوياته مهم جدا في منظمات الأعمال، حيث يساعد هذه الأخيرة في تحسين العملية الإدارية ككل و تسيير وظائفها بالشكل الصحيح،..... قد لا يطرح قياس الأداء المالي أو الاقتصادي بشكل عام مشكلة، حيث أن هناك العديد من أدوات القياس المالية التقليدية تفي بالغرض المطلوب منها، غير أن الأشكال يتعلق بإشكالية قياس أبعاد الأداء غير المالي التي تحتاجها المنظمات في طبيعة نشاطاتها بشكل مباشر مثلا :ما تعلق منها بالزبون أو العمليات الداخلية أو قدرة النمو والتعلم داخل المؤسسة و قياس أداء المؤسسة تجاه المسؤولية الاجتماعية أو البيئية بشكل عام،ومن هنا يأتي الحديث عن بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة تسييرية حديثة تجمع بين عدة مؤشرات منها المالية وغير المالية. إن ظهور بطاقة الأداء المتوازن على يد كل من : (Kaplan & Norton) في سنة 1992 كفكرة مبتكرة في عالم الإدارة و الأعمال والتسيير قد أوجدت نظام متكامل يهتم بالأبعاد المالية وغير المالية التي تزود المسيرين بالمعلومات الواقعية للأداء الاستراتيجي داخل المؤسسة وخارجها ساعية إلى تحقيق التوافق والتوازن من خلال الأبعاد الأربعة : البعد المالي، رضا الزبون، العمليات الداخلية، التطور والنمو لدى العاملين مع إمكانية إضافة البعد البيئي والاجتماعي.فهي تمثل أسلوب للقيادة والتحكم والرقابة على كافة نشاطات المؤسسة .

و بإسقاط النظر على واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية نرى انه يشهد ضعفا في الأداء مما ينعكس على تحقيق الأهداف المرجوة ' وبالتالي كان البحث في أساليب التسيير وأدواته المنتهجة واجبا بحثيا للتعرف على جوانب القصور في ذلك مع إمكانية تقديم تصورات لتقديم منهج تسييري متزن بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن كأداة من أدوات التسيير الحديثة متعددة الجوانب والتي أثبتت نجاحات في اقتصاديات دول عدة منذ نشأتها في أواخر القرن الماضي وحتى اليوم .

1. إشكالية الدراسة :

وقد ارتأينا أن نقوم بتسليط النظر على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و معرفة نجاعة بطاقة الأداء المتوازن وفعالية أبعادها على تقويم الأداء الاستراتيجي نموذجا للمؤسسات محل الدراسة ..من خلال طرح الإشكالية التالية :

❖ ما دور اعتماد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في عينة من مؤسسات الاقتصادية لولاية الوادي؟؟

ولتبسيط الإشكالية أدرجنا تحتها مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي :

- ما هو واقع اعتماد أبعاد الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية وفق عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5% في المؤسسات محل الدراسة ؟ وهذا السؤال الفرعي يحتوي على سبعة تساؤلات جزئية سيتم الإجابة عليها لاحقا .
- ما هو واقع اعتماد تقييم الأداء الاستراتيجي وفق عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5% في المؤسسات محل الدراسة ؟ وهذا السؤال الفرعي يحتوي على تسائل واحد سيتم الإجابة عليه لاحقا .
- ما مدى علاقة تأثير اعتماد مختلف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مع تقييم الأداء الاستراتيجي وفق عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5% في المؤسسات محل الدراسة ؟ سيتم دراسة العلاقة بواسطة إحصائية سبيرمان اللامعلمية .
- هل هنالك فروق في متغيرات الدراسة تعود للخصائص الشخصية والوظيفية وفق عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5% في المؤسسات محل الدراسة ؟ السؤال يحتوي على سبعة تساؤلات فرعية سيتم الإجابة عليها لاحقا من خلال البيانات الشخصية والوظيفية. المقدمة للاستبيان لدى العينة .

2. -فرضيات الدراسة :

- في هذه الدراسة انطلقنا من فرضيات الصفرية كإجابة احتمالية للإشكالية وهي كالتالي :
- هنالك درجة منخفضة لاعتماد أبعاد الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية وفق عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5% .
 - هنالك ضعف في تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية وفق عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5% .
 - هنالك علاقة ضعيفة لاعتماد مختلف أبعاد الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية وفق عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5% .
 - لا توجد فروق في متغيرات الدراسة تعود للخصائص الشخصية والوظيفية وفق عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5% .

3. أهداف الموضوع :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها مدخلا حديثا لتطوير الأداء و وسيلة لصياغة الرؤية وتحقيق الإستراتيجية ومدى مطابقتها لواقع المؤسسات الجزائرية .
- التعرف على الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة.
- معرفة أبعاد و محاور بطاقة الأداء و مدى توفرها في المؤسسات الجزائرية وكذلك وترتيبها و أولوياتها
- تقديم نموذج أكاديمي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي يسهل تطبيقه ميدانيا وكذلك يسهل الاستفادة منه .

4. أهمية الموضوع:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو بطاقة الأداء المتوازن التي تعد إحدى أدوات التسيير الحديثة في المؤسسة، وذلك بالدمج بين المؤشرات المالية و غير المالية لإظهار مستوى الأداء الاستراتيجي الفعلي للمؤسسة الذي تتبلور فيه إستراتيجية المؤسسة لتحقيق أهدافها، كما أن البطاقة تعمل على دفع المؤسسة نحو تنفيذ إستراتيجيتها و بلوغ أهدافها بشكل متوازن بالاعتماد على أبعادها الأربع (المالي، العملاء، التعلم والنمو، العمليات الداخلية.. إضافة إلى البعدين البيئي والاجتماعي) متكاملة فيما بينها ، كما أنها تعطي صورة دقيقة على المؤسسة مما يسهل عملية التتبع لكل المتغيرات.

5. أسباب اختيار الموضوع :

ترجع أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى ما يلي:

- ✓ توافق الدراسة مع طبيعة التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات ..
- ✓ تسليط الضوء على دراسات حديثة في عالم الاقتصاد والتسيير من الممكن أن تكون نموذجا يترجم عمليا لمؤسساتنا الاقتصادية .
- ✓ محاولة تشخيص واقع اهتمام المؤسسة الجزائرية بموضوع بطاقة الأداء المتوازن.
- ✓ أهمية بطاقة الأداء المتوازن ودورها الفعال في نجاح و استمرار المؤسسة وذلك بمساعدتها على مواجهة المخاطر الحالية والمستقبلية المحيطة بها لما توفره من قاعدة للمعطيات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة
- ✓ اعتماد أغلب المؤسسات الجزائرية على الأساليب التقليدية لمراقبة وتقييم الأداء في حين وجود حتمية مسايرة التطورات الحاصلة في البيئة.

6. الأدوات و المنهج المستخدم:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعادها، ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة وتحقيق أهداف الدراسة، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد الأنسب لموضوع الدراسة، فالمنهج الوصفي التحليلي من أكثر المناهج شيوعا و انتشارا و استخداما في الدراسات الاجتماعية إذ يركز على ما هو كائن في وصفه وتفسيره للظاهرة المدروسة، ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات بنوعيتها الكيفي والكمي حول الظاهرة محل الدراسة من أجل تحليلها و تفسيرها لاستخلاص النتائج و لمعرفة

طبيعتها وخصائصها و تحديد العلاقات بين عناصرها، كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمقابلة ومن ثمة معالجة المعطيات وفق برنامج spss واستخدام أدوات إحصائية مختلفة .

7. حدود الدراسة :

1/7* * **الحدود الزمنية** : تمت الدراسة الميدانية من خلال توزيع الاستبيانات في الفترة الممتدة من 03 سبتمبر إلى 10 سبتمبر 2020 وذلك لانعدام التواصل في الفترة السابقة لذلك لسبب ظروف الحجر الصحي جراء جائحة الكورونا.

2/7* * **الحدود المكانية** : تمت الدراسة في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية لولاية الوادي

وهي :

1. الشركة الجزائرية للتأمين الشامل :CAAT
2. الشركة الجزائرية للمياه
3. اتصالات الجزائر
4. الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز
5. شركة ترست للتأمينات
6. اكادمي سوف
7. الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي
8. شركة جازي للاتصالات
9. مطبعة مزوار

8. تقسيمات البحث:

انطلاقا من طبيعة إشكالية الدراسة وفرضياتها والأهداف المرجوة منها، فقد ارتأينا تقسيم

البحث إلى فصلين متكاملين كما يلي :

- الفصل الأول وتمثل في الإطار النظري للأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي كأداة حديثة لتسيير وتقييم الأداء الاستراتيجي ، وقد قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث : تعرضنا من خلال المبحث الأول إلى ماهية بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء الاستراتيجي . أما المبحث الثاني فقد تم التركيز فيه على إسهامات بطاقة الأداء المتوازن عمليا في تقييم الأداء الاستراتيجي داخل المؤسسة وترابطهما عمليا . أما المبحث الثالث فقد تعرضنا فيه إلى الدراسات السابقة للموضوع و أوجه التشابه والاختلاف مع هذه الدراسة .
- وقد خصص الفصل الثاني للدراسة التطبيقية الميدانية بالبحث عن واقع تطبيق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة للتسيير لتقييم الأداء الاستراتيجي في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية وادي سوف حيث قسم هذا الفصل إلى مبحثين أولهما التعريف بالمنهج المتبع والأدوات وثانيها عرض النتائج ومناقشتها لنصل في الأخير إلى خلاصة البحث .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لبطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي

- **المبحث الأول:** مفهوم بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي
- **المبحث الثاني:** تفاعل بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي
- **المبحث الثالث:** الدراسات السابقة وموقعها من الدراسة الحالية

• تمهيد:

يشير الباحث (JHNSON KAPLAN) إلى أن سبب انخفاض كفاءة وأداء المشروعات الأمريكية بعد الحرب العالمية الثانية هو استخدام أساليب غير ملائمة للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات. ويعود فشل ممارسات المحاسبة الإدارية في صعوبة التكيف مع احتياجات المشاريع المستجدة لسبب قوة الشروط المالية الصارمة لمهنة المحاسبة واقتصار اتخاذ القرارات على المعلومات المالية والمحاسبية بالدرجة الأولى .

أن التغييرات و التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال والإدارة الحديثة خاصة منها الولوج إلى عالم إدارة المعرفة والاقتصاد المعلوماتي والتراكم التكنولوجي واشتداد التنافس اثر ذلك على نوع وكم المعلومات التي تحتاجها المؤسسة سواء ما كان منها مالي أو غير مالي ، لاستعمالها كمقاييس موجهة لاتخاذ قرارات سليمة تتحقق من خلالها الأهداف الإستراتيجية المتبناة على كافة المستويات، لنمو واستمرار المؤسسة في موقع تنافسي متميز، بالتالي أصبح مجبرة لتطوير أدواتها والياتها لمواكبة تغييرات العصر من اجل قياس وتقييم أدائها الاستراتيجي وتوجيهه إضافة إلى أدواتها التقليدية .حيث لم تعد مقاييس أداء المحاسبة الإدارية التقليدية قادرة على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي للمنشآت الحديثة إضافة لعدم استيعابها توفير مؤشرات ومقاييس أداء تمكن تلك المنشآت من قياس وتقييم أداءها الداخلي والخارجي على المدى القصير والطويل وفق احتياجاتها الإستراتيجية

يعد تقييم الأداء الاستراتيجي من المفاهيم الحديثة التسييرية في عالم الأعمال، فهو عنصر أساسي من عناصر العملية الإدارية ومكملا لعملية الرقابة، إذ تساهم عملية تقييم الأداء الاستراتيجي في توفير البيانات والمعلومات التي تستعمل في قياس مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، والتعرف على مستوى الأداء ومعرفة أسباب الانحراف فيه؛ لغرض اتخاذ الخطوات التصحيحية للحد من التحديات التي تواجه المؤسسة ورفع كفاءة استخدام الموارد، فهو يعني بتقييم الأداء الحالي والماضي والمستقبلي للمؤسسة من خلال تفاعل ما بين المقاييس المالية وغير المالية للوصول للقدر الكافي من المعلومات .

إن الفراغ والقصور الذي تركته الأدوات التسييرية التقليدية في عالم التسيير و الأعمال المرتكز على تقييم النتائج المالية فقط كان هو الدافع للبحث عن أدوات أكثر شمولية مما أدى إلى ظهور بطاقة الأداء المتوازن أواخر القرن الماضي . إن ظهور بطاقة الأداء المتوازن قد رفع عن المسيرين الحرج في مجال جمع ودمج المعلومات المختلفة التي تمكنها من تصوير الوضع العام للمؤسسة تلك المعلومات الممتزجة بين المعلومات المالية وغير المالية وفق مقاييس تستهدف أبعاد مالية أو غير مالية بما تتطلبه البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .

❖ المبحث الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي :

❖ المطلب الأول: بطاقة الأداء المتوازن

أن المؤسسات في حاجة دائمة ومستمرة لمعرفة محيطها الداخلي والخارجي بأدق تفاصيله الكمية أو النوعية. فبطاقة الأداء المتوازن ما هي إلا أداة تسهم في إعطاء صورة عن المؤسسة عن وضعها الراهن ومستقبلها. "أن بطاقة التقييم المتوازن مدخل مبني على فرضية أن القياس هو مطلب سابق للإدارة الإستراتيجية يجب أن يحضى باهتمام من الإدارة الإستراتيجية فالذي لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته بوضوح"¹ "وتتعلق فكرة بطاقة الأداء المتوازن من أن أي منظمة وخاصة الشركات يجب أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة، وذلك حتى تتمكن من تحقيق أهداف جميع أصحاب المصالح بها، ومن ثم يجب على أية منظمة أن تتبنى نماذج للتقييم تشمل تقييم أصول المنظمة غير الملموسة، فضلا عن تقييم أصولها الملموسة"²

الفرع الأول: تعريف نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن

أن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ظهر كفكرة محتشمة بداية الثمانينات ثم اخذ في التطور و ذلك ما أوجد لها عدة تعريفات تختلف أحيانا وتتشابه أحيانا أخرى :

أولا :تعريف بطاقة الأداء المتوازن :

لبطاقة الأداء المتوازن عدة تعريفات منها ما عرفها (**.NORTHON*.KAPLAN)1992:بطاقة الأداء هي الأداة الأفضل لجعل إستراتيجية المنظمة مفهومة من قبل الجميع بدا من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى في الهيكل التنظيمي وذلك من خلال تمثيل هذه الإستراتيجية بمجموعة من مؤشرات قياس الأداء"³ كما عرفت أيضا هي مجموعة من المقاييس التي تعطي الإدارة صورة سريعة وشاملة عن الأعمال التي تشمل المقاييس المالية التي تخبر عن نتائج الأنشطة المحددة سابقا وتكاملها مع المقاييس التشغيلية من رضا العميل العمليات الداخلية و الإبداع وتحسين الأنشطة المؤسسية"⁴ "نظام اداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة تصورها وبرامجها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات البرنامج المترابطة حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنظمات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية"⁵

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة 01، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2009،

ص139

² محمد مفتاح الطرلي، ميلاد رجب اشلميلة، مدى استخدام الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء، دراسة ميدانية على المصارف التجارية المدرجة في سوق المال الليبي، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية-كلية الاقتصاد والتجارة ، الجامعة الاسمرية الإسلامية ، العدد 4-، 2014 ، ص375

³ صبيحة قاسم هاشم ، علي رزاق جواد العابدي ، اثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج البطاقة المتوازنة ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد12 ، العدد01، جامعة الكوفة، العراق ، -2010

⁴ وافية زايد، الإدارة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2019

⁵ نعمة عباس الخفاجي، احسان محمد ياغي ، -استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية منظور متعدد الأبعاد ، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015 ، ص 43

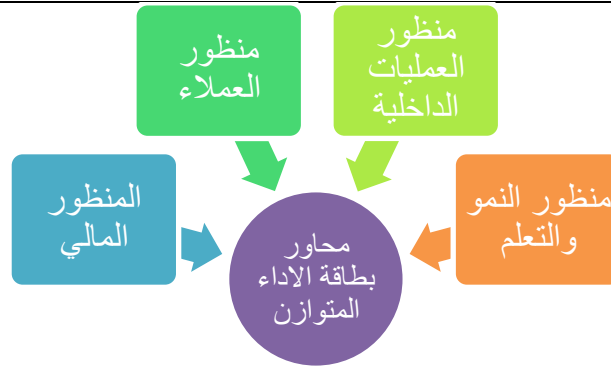
كما عرفها (DRURY2000) "نظام إدارة إستراتيجية يقوم بتحويل أهداف الشركة إلى كل بعد من أبعادها الأربعة (الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، المالي ثم تحديد مقاييس محددة لكل هدف من الأهداف"⁶

كما عرفها (ROBINNISON) "هي نموذج يعرض طرقاً متنوعة لإدارة المؤسسة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار الآثار الناجمة عن كل من المحور المالي والعملاء والعمليات والتعليم والنمو و الأفراد وأن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة تعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل"⁷

كما عرفها (MALNI) هي نظام لقياس الأداء يحتوي على كل من المقاييس المالية وغير المالية وتغطي أربع مجالات بالمنظمة وهي: الأداء المالي. علاقات الزبائن. العمليات إلى المساهمين والزبائن ومستهدفات الأداء الداخلي المرتبطة بالعمليات التشغيلية والابتكار والقدرة على التعليم"⁸

من خلال جملة التعريفات السابقة نجد أن بطاقة الأداء المتوازن هي ذلك النظام الذي يسمح بقراءة إستراتيجية المؤسسة في أبعاد مختلفة وهي أربعة: البعد المالي، البعد العملياتي الداخلي، بعد الزبائن، بعد النمو والتطور حكمتها تكمن في توفير قاعدة معلومات شاملة عن أداء المؤسسة مما يسمح لها باتخاذ القرارات المناسبة. فبطاقة الأراء تعد وسيلة إدارية حديثة ربطت بين القدرة على توفير المعطيات وكذلك اتخاذ القرار الاستراتيجي .

الشكل رقم (01) يوضح أبعاد بطاقة الأداء



المرجع : وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي

• بطاقة الأداء المتوازن المستدامة :

مجمّل التعاريف السابقة أجمعت على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن إلا أن هناك اتجاهات حديثة ترى ضرورة ربط بطاقة الأداء المتوازن بأبعاد التنمية المستدامة، ودمجها مع بعضها البعض للوصول

⁶ سيف محمد ذيب المبيضين ، اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصال الأردنية ،المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد12 العدد، 4، الجامعة الأردنية ، الأردن، 2016

⁷ أمنة سعودي، بعيثش شعبان، نموذج مقترح للخريطة الإستراتيجية لمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة بالاعتماد على منظورات بطاقة الأداء المتوازن ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12 ، العدد01، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 2019

⁸ نادية سعودي ، بالعجوز حسين، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، العدد18 ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 2017

إلى التحديات التي تقدمها المؤسسات لاسيما البعد الاجتماعي والبعد البيئي ، والتي تقودها إلى تنفيذ استراتيجياتها في ظل التنمية المستدامة .تمثل احدث جيل من أجيال هذه الأداة الإستراتيجية الهامة حيث انه مع تطور النظريات التنظيمية وبروز مفاهيم جديدة ترتبط بمؤسسة الألفية الثالثة وعلى رأسها المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات المؤسسة المواطنة وضرورة مساهمة المؤسسة في التنمية المستدامة ظهر ما يسمى بالأداء المجتمعي الذي يضم كلا من الأداء الاجتماعي و الأداء البيئي ويضفي على الأداء الشامل للمؤسسة طابع الاستدامة ليصبح أداء شاملا مستداما وللتماشى مع هذا التطور تم إضافة بعد خامس للوحة القيادة المستقبلية لتصبح بدورها مستدامة.⁹

- وهناك من يرى أن بطاقة الأداء المستدامة هي بطاقة بأبعادها الخمسة: البعد المالي، وبعد العمليات الداخلية، وبعد الزبائن، وبعد النمو والتعليم ،وبعد البيئي مثل ذلك يتطلب من المؤسسة تطبيق أداة قياس وتقييم تحقق الإستدامة والتوازن وتمثلت في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة التي تتكون من خمسة أبعاد .إضافة إلى الأبعاد الأربعة المتعارف عليها في بطاقة الأداء المتوازن التقليدية: البعد المالي، بعد العملاء،بعد التعليم والنمو،بعد العمليات الداخلية تم إضافة بعد جديد ليضفي الإستدامة والتوازن على قياس أداء المؤسسة " .¹⁰

- وهناك أيضا من يرى أن أبعاد بطاقة الأداء المستدامة هي نفسها أربعة أبعاد إلا أن البعد البيئي والاجتماعي المطبق للتنمية المستدامة يدخل ضمنا في كل تلك الأبعاد الأربعة السابقة الذكر. "أن ترجمة تغيرات الأداء الاستراتيجي للمنشأة تكون ضمن الشروط التنفيذية حيث تتطوي على إستخدام مجموعة من بطاقات الأداء المتوازن المستدامة... ووظيفة المراجعة الداخلية يمكنها تقييم المنشأة وفقا للمعلومات الموزعة عبر اتجاهات العناصر المكونة لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة."¹¹

كما أن اعتماد البعد البيئي والاجتماعي يخضع لخصوصية كل مؤسسة وضروفها ..

"كما اعتبرت بطاقة الأداء المستدام مفهوم شامل لإدارة الإستراتيجية المستدامة على اعتبارها امتداد لبطاقة الأداء المتوازن بشكلها التقليدي إلى الإدارة المستدامة والتي تهدف إلى إيجاد التكامل بين المظاهر البيئية الاجتماعية وبطاقة الأداء المتوازن (SBCS)"¹²

- وهناك من يرى انه لا بد من توفر عناصر محددة للوصول إلى بطاقة الأداء المتوازن "يجب أن تتوفر عدة متطلبات أساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة ويمكن تحديدها ثلاث خطوات هي :

1/ تحديد إستراتيجية وحدة الأعمال .

2/ تحديد الجوانب البيئية والاجتماعية.

3/تحديد أهمية البيئية والاجتماعية ."¹³

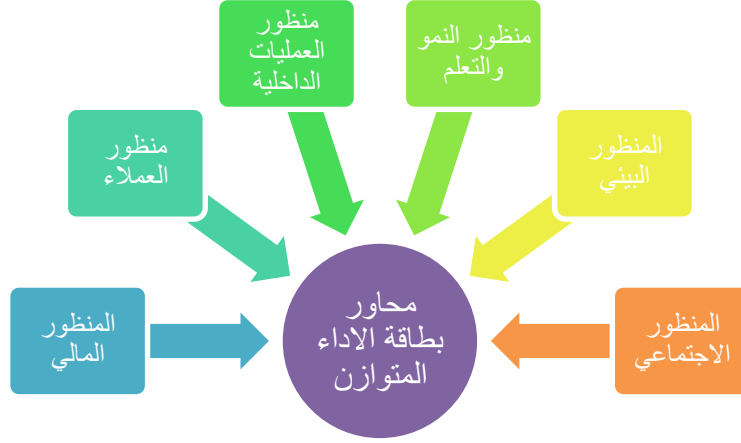
⁹ عرفوب وعلي ، دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات دراسة حالة مجمع صيدال ، أطروحة دكتورا ، علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات ، جامعة محمد بوقرة ، بومرداس ، الجزائر ، 2015 ، ص152

¹⁰ زهراء ركاب ، دور بطاقة الأداء المتوازن المستدام في تفعيل إستراتيجية التنمية المستدامة- دراسة حالة مركب تربية الدواجن لولاية ميلة ، مذكرة ماستر أكاديمي علوم التسيير ، جامعة أم البواقي ، 2014 ، ص 141

¹¹ هبة جمال هاشم علي، الدور الاستراتيجي للمراجع الداخلي في ظل المعلومات المستمدة من تكامل أسلوبي بطاقة الأداء المتوازن المستدام والقياس المرجعي-نموذج مقترح في ضوء فلسفة التنمية المستدامة ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، جامعة الإسماعيلية ، المجلد 08، العدد 03، 2018

¹² وليد لطرش ، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي-دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2018

الشكل رقم (02) يوضح أبعاد بطاقة الأداء باعتبار البعد البيئي والاجتماعي مستقلين



المرجع: نموذج تركيبي من إعداد الطالبة

• **ثانياً: نشأة وتطور لبطاقة الأداء المتوازن :**

كما ذكرنا سابقاً أنه من بين أسباب انخفاض كفاءة المشاريع الأمريكية بعد الحرب العالمية الثانية هو استخدام أساليب غير ملائمة للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات غير المناسبة بسبب ضعف المعطيات التي تقدم لمتخذي القرار وانحصارها في الاتجاه المالي فقط. " أن التطور الحاصل في عمل منظمات الأعمال وازدياد حدة المنافسة تطلب الاهتمام الشمولي بالعمل وبذلك لا يمكن اعتماد مقاييس ومؤشرات مالية ومحاسبية فقط. لهذا تطلب الأمر انتقال منظمات الأعمال من العصر الصناعي إلى المعرفي حيث الشمولية والتركيز على جوانب متعددة من الأداء تعطي المنظمة قدرة أكبر على الاستمرار والمنافسة و إرضاء العملاء ومختلف أصحاب المصالح"¹⁴، أن التطور في المدارس والتيارات الفكرية الاقتصادية التسييرية خلف تقارب حول أداة بعدة أوجه لها قابلية القياس أكثر دقة.¹⁵

أن نموذج واستخدام بطاقة الأداء المتوازن شهد عدة تطورات بدءاً من تاريخ استخدامه إلى أيامنا هذه قد مر بعدة أجيال نلخصها في الجدول التالي :

¹³ افتخار جبار عدي ، مدى إمكانية قياس الأداء المستدام للشركات الصناعية بواسطة بطاقة الأداء المتوازن.دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة ،مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 9 ، العدد 2، العراق ، 2019 ، ص 258

¹⁴وائل محمد صبحي ، طاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سابق ذكره ، ص141

¹⁵ زهراء ركاب ، مرجع سابق ذكره، ص17

المواصفات	الجيل الامتداد*	
<ul style="list-style-type: none"> ■ 1983 بدايات ظهور بطاقة الأداء المتوازن بشكل ضيق واعتبارها أساسا للتطوير (ترويج الفكرة) حيث كتب (ROBERT KAPLEN) عن كيفية قياس المنظمات أدائها وذكر أن هنالك أبعاد مفقودة في عملية القياس وهي المقاييس غير المالية¹⁶. ■ اعتبار بطاقة الأداء مصفوفة ذات أربع منظورات . ■ محدودية المؤشرات داخل كل منظور ففي سنة(1986) قدم كل من (GLENN FILIX+JANES RIGGS) مجموعة من الأوزان التي تتعلق بقياس الأداء وتعتبر هذه المقاييس من الأولويات المطلوبة في القياس .. ■ أول بطاقة تقييم متوازنة تم استخدامها في شركة (AMOLD DEVICES) سنة (1987) حيث استعملت هذه الشركة بطاقة أكثر شمولية في قياس الأداء تناولت جوانب أخرى غير مالية منها سرعة التسليم، جودة ودورة العمليات التطبيقية، تطوير المنتجات الجديدة بالإضافة إلى المقاييس المالية . 	1992-1983	الأول
<ul style="list-style-type: none"> ■ في سنة(1992) قام (KAPLEN+NORTON) بتقديم فكرة الجمع بين المحاور المالية وغير المالية (العلاء، العمليات الداخلية، الابتكار والتعليم) في نموذج واحد لبطاقة الأداء وأطلق عليه اسم بطاقة الأداء المتوازن لمنظمات الأعمال، ثم عدلت لاحقا لتصبح بطاقة الأداء المتوازن.¹⁷ "وذلك من خلال مقال صدر في مجلة هارفارد للأعمال العدد 01 من سنة 1992 .. وبعد تبلور الفكرة ومن ثم تابع ذلك عدد من المقالات والتفسيرات التفصيلية والتي تم نشرها في كتابهما الشهير (فلسفة بطاقة الأداء المتوازن ترجمة الإستراتيجية إلى عمل) الذي صدر عام 1996"¹⁸ ■ ارتباط البطاقة بالإستراتيجية وترجمتها إلى تطبيق عملي وربطها بالأداء طويل الأجل.¹⁹ 	1996-1992	
<ul style="list-style-type: none"> ■ اعتماد مقاييس محددة لكل بعد. ■ زيادة ربط علاقة السبب و الأثر بين الأبعاد²⁰ ■ الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق التنافسية في بيئة الأعمال الحديثة ■ الاعتماد على البطاقة في الخرائط الإستراتيجية لتحويل الأصول غير الملموسة إلى نتائج ملموسة . ■ إدماج ومشاركة العاملين ■ الربط بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن لبناء وحدات متكاملة للمنظمات²¹ 	1997-2000	الثاني

¹⁶ نادية سعودي، بالعجز حسين، مرجع سابق ذكره، ص236

¹⁷ زاهيول هوك، ترجمة ماجد محمد جزر، عشرون عاما من دراسة بطاقة الآراء المتوازن، الاتجاهات، الانجازات والفجوات الفرص لبحوث مستقبلية. ،

مجلة الإدارة العامة، مجلد 55، العدد4، المملكة السعودية، 2015، ص884

¹⁸ محمد سمير دهيرب الربيعي، وعد هادي عبد جواد الحساني، عقيل دخيل كريم الاعاجبي، استخدام تقنية بطاقة الأداء المتوازن(BSC) لتقويم الأداء

الإستراتيجي للوحدات الاقتصادية بحث تطبيقي في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المثنى، العراق، 2019

¹⁹ عاشور مريزيق، بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الإستراتيجي المتميز لمنظمات العمال، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة،

العدد 28، المجلد 4، جامعة الجزائر، 2013، ص56

²⁰ عاشور مريزيق، المرجع السابق

²¹ زاهيول هوك، مرجع سابق ذكره (بتصرف)، ص 885

*تقسيم اجتهادي بناء على محتوى الدراسات المنشورة والمقالات

الثالث	2006-2001	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تميز هذا الجيل من بطاقة الأداء المتوازن ب : <ul style="list-style-type: none"> - بيان الاتجاه والذي يوضح شمولية القرارات وتنظيم الأنشطة وليس الدخول في تفاصيل وضع الأهداف قبل وصف دقيق وصحيح لهذا الاتجاه . - الأهداف الإستراتيجية والتي تبين مساهمة الاتجاه العام بإعطاء وضوح لتقاسم الرؤية الشمولية للعمل في المنظمة ووضع أهداف إستراتيجية مترابطة في إطار نظام من التفكير المنهجي وعلاقات السبب والنتيجة بين هذه الأهداف تتسم بالوضوح. - نموذج الربط الإستراتيجي والمنظورات يبين أن تحديد الأهداف الإستراتيجية يتم بشكل منفصل بين المنظورات الأربعة وهنا يتم الفصل بين نوعين من المنظورات الأول يركز على المنظور الداخلي للبطاقة المتمثل في منظور العمليات الداخلية و التعلم والنمو فيما يركز الثاني على المنظور الخارجي للبطاقة والمتضمن كل من منظور العملاء والمنظور المالي - المقاييس والمبادرات وهذه تبين أنه عندما يتم الاتفاق على الأهداف وتصبح القياسات محددة لتدعيم قدرة الإدارة العليا في فحص ومراقبة تطور المنظمة باتجاه تحقيق الأهداف يتم تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف " 22
الرابعة	...-2007	<ul style="list-style-type: none"> - تعالي المناداة بتبني مبادئ التنمية المستدامة والتي تؤكد على البعد الاجتماعي والبيئي لمنظمات الأعمال وتطبيق الحوكمة مما يجعلها في سعي دائم إلى إيجاد مؤشرات وأدوات لقياس ذلك.. لذلك " ربط مفهوم استدامة الشركات بمؤشرات الأداء لبطاقة الأداء المتوازن واختيار الشكل المناسب من بطاقة الأداء المتوازن البيئية لظروف المنظمة التي ترغب في دمج البعد البيئي في نظام تقييم الأداء الخاص بها" 23
الجدول رقم (01)- تلخيص تطور بطاقة الأداء المتوازن		
الشكل رقم: (03) يوضح تطور بطاقة الأداء المتوازن		
المرجع : عاشور مريزيق بتصريف تخطيط اجتهادي للطالبة		

❖ الفرع الثاني : أبعاد بطاقة الأداء :

❖ أولاً: الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء :

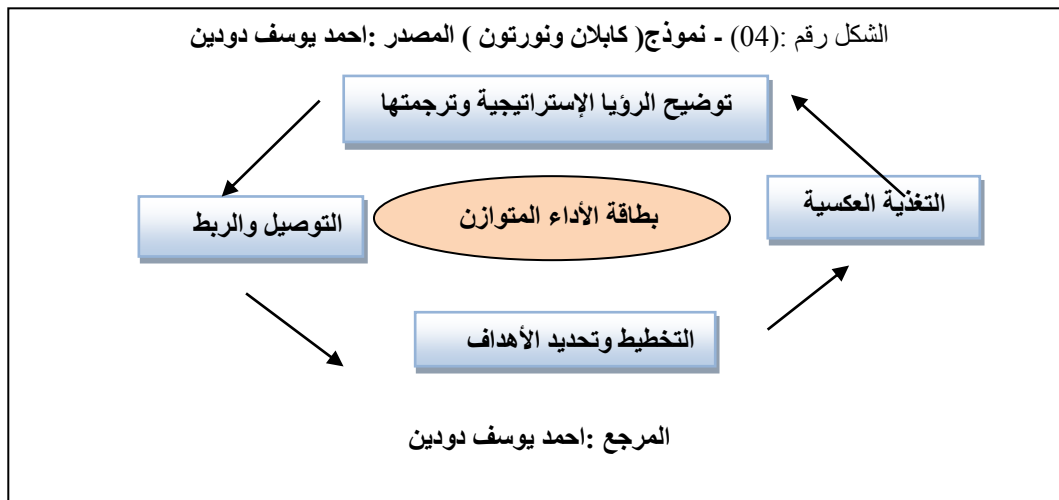
" إن فكرة بطاقة الأداء المتوازن الأساسية : هي أنها لا تركز على المحور المالي فقط وإنما تركز على كافة المجالات في المؤسسة وذلك محاولة منها من أجل الوصول إلى مقاييس مناسبة يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف المرجوة إذ يجب أن تطبق بشكل دوري من أجل تخفيف العبء على الموظفين وتشجيع جهود التحسين بشكل مستمر وإنما تتبع الجوانب المالية وفي نفس الوقت تراهن على بناء الأصول غير الملموسة لتحقيق النمو في المستقبل " 24

22 عاشور مريزيق ، مرجع سابق

23 نادية راضي عبد الرحيم ، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 21، العدد 02، كلية التجارة جامعة الأزهر ، مصر، 2005

24 وسام نعمة حسين، علاء عبود كاظم ، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المصرفي. دراسة تطبيقية في مصرف الخليج ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 15 ، العدد 45 ، الجزء 01 ، جامعة تكريت، العراق ، 2019 ، ص 217

1. **ترجمة رؤية وإستراتيجية المنشأة:** يتم ترجمة الإستراتيجية لجميع المستويات الإدارية ليتاح للمديرين فهمها واستخدامها في ترشيد قراراتهم، فهي محور توجهات العملية الإدارية في المنشأة بالكامل. ومن أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق مقياس الأداء المتوازن للأداء الاستراتيجي هي تحديد الإستراتيجية المناسبة لواقع المتغيرات التي تواجهها المنشأة، ومعرفة هل هي إستراتيجية المواجهة التي تقوم على مواجهة المنافسين بالرقابة على كافة عناصر التكلفة والسعر والجودة والأداء، أم هي إستراتيجية القيادة، أم هي إستراتيجية التميز وكل هذه الإستراتيجية تقوم على تعظيم قدرة المنشأة على المنافسة .
2. **توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة:** بعد أن يتم وضع مقياس الأداء المتوازن على مستوى المنشأة تقوم كل وحدة تنظيمية بالمنشأة بوضع مقاييس خاصة بأدائها وذلك كجزء من خطوة التوصيل والربط والتي تعني توصيل الإستراتيجية الخاصة بالمنشأة إلى الوحدات التنظيمية المكونة لها مع تحقيق التوافق والاتساق بين الأهداف الخاصة بكل وحدة من الوحدات التنظيمية للمنشأة ويجب أن توضح المعايير التي يتم اختيارها في مقياس الأداء المتوازن على مستوى الوحدة ما يجب أن تقوم بها من أجل تحقيق إستراتيجيتها والتي تساعد بدورها في تحقيق الأهداف العامة للمنشأة.
3. **التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية:** يتم الربط بين التغذية العكسية والتعلم حيث تركز التغذية العكسية على تقييم ما إذا كانت المنشأة قد قامت بتنفيذ الأهداف المالية المخططة لها، وتقييم الإستراتيجية في ضوء الأداء الحالي، وهذا يساعد على التعديل المستمر لأسلوب (BSC) ضوء الظروف و المتغيرات الأمر الذي يساهم في تحسين الأداء الاستراتيجي حيث يقوم بترجمة رسالة المنشأة إلى مجموعة من الأهداف ثم يتم صياغة وبناء الاستراتيجيات ووضع مقاييس أداء للوصول لتلك الاستراتيجيات²⁵ يؤدي نموذج (Kaplan & Norton) دوراً رئيس بصفته أداة للإدارة الإستراتيجية ، وأداة لقياس الأداء الاستراتيجي وتقييمه، فقد أوضح أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يساعد المديرين في القيام بأربع عمليات إدارية جديدة، تعمل بشكل مستقل أو متكامل على ربط الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل بالإجراءات قصيرة الأجل.²⁶



²⁵ علاء محمد ملوي العين ، استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية ، مجلة العلوم الإدارية ، المجلد 42، العدد 01 ، 2015 ، ص 310

²⁶ احمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية) ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية ، المجلد 09 ، العدد 02 ، 2009 ، ص 05

ثانياً : أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

❖ ④ : أبعاد بطاقة الأداء المتوازن :

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة أبعاد رئيسية هي:

1. **البعد المالي:** تمثل نتائج هذا البعد مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوي الأرباح المحققة لإستراتيجية المؤسسة بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة المؤسسات منافسة، ويشتمل على مجموعة من المقاييس التقليدية لقياس الأداء المالي.
 2. **بعد العملاء:** يعرف بأنه قدرة المؤسسة على الإيفاء بمتطلبات وحاجات العملاء بتقديم سلع وخدمات ذات قيمة وجودية عالية تنال رضاهم وتلبي طموحهم ورغباتهم.
 3. **بعد العمليات الداخلية:** يقصد به جميع العمليات والأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من تنظيمات الأعمال والتي من خلالها يتم مقابلة رغبات العملاء والمالكون.
 4. **بعد النمو والتطور:** أنه قدرة المؤسسة في تطوير قدرات العاملين وتشجيع نظم الابتكار داخل المؤسسة كونها البنية التحتية لها والتي تعمل على بناء المؤسسة وتطويرها في الأجل الطويل.²⁷
- تعد الأبعاد الأربعة سابقة الذكر الأبعاد الأكثر إجماعاً لبطاقة الأداء المتوازن إلا أن هنالك من يرى ضرورة لإدراج بعد خامس يهتم بالتنمية المستدامة في بعديها الاجتماعي والبيئي خاصة في تنامي المناوأة بالاهتمام بالبيئة وكذلك تفعيل الحوكمة وتبني أبعاد الحكم الراشد بأبعاده المختلفة
5. **البعد البيئي:** يظهر البعد البيئي بوضوح في استدامة المؤسسات ومن ثم تحاول المؤسسات الناجحة الاهتمام بالأدوات التي تحقق تقييم جيد لأدائها البيئي فاستدامة المؤسسات تعني أنه يجب على هذه الأخيرة القياس والتقرير على تأثيراتها البيئية بطريقة مناسبة وشفافة يمكن للأطراف ذات المصلحة فهم آثار السياسة البيئية على مؤشرات الأداء المرتبطة بهم بسهولة²⁸
 6. **البعد الاجتماعي:** تشكل الشركات جزءاً من المجتمع الذي تعمل فيه مما يتطلب مساهمتها بتحقيق الرفاهية وتعزيز دورها في الإيفاء بمتطلبات المجتمع بها ويمكن تقييم المفهوم إلى منظور ضيق والذي يمثل وظيفة إدارة الشركة لمصالح الجهات المنبثقة من مصلحة الإدارة ومفهوم واسع يمثل وظيفة إدارة الشركة لمصالح الجهات ذات العلاقة من مساهمين وزبائن وبالشكل الذي يكفل تحقيق التوازن بين تلك المصالح²⁹
- وهناك من يرى أن البعد البيئي والاجتماعي يدمجان في بعد واحد على خلاف من يرى أن لكل بعد المؤشرات الخاصة به وبالتالي فصلهما عن بعض باعتبار كل منهم بعد مستقل عن الآخر.

²⁷ حكيم حويشي، شعباني بوبكر، واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة على الأداء في المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مديرية توزيع

الكهرباء والغاز بالمسيلة، مذكرة ماستر تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018

²⁸ عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستخدم بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة

بالمسيلة و ملبنة التل بسطيف، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011، ص 90

²⁹ آلاء وضاح ثابت، دور بطاقة العلامة المتوازنية (BSC) و six sigma في تحسين الأداء الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من منتسبي الشركة

العامة للاسمنت الشمالية، مجلة الاقتصاد و الإدارة، المجلد 25، العدد 111، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، 2019، ص 616

كما هنالك من يرى ضرورة إدراج بعد آخر وهو بعد المخاطر والتحديات التي تواجه المؤسسة يندرج ضمن إدارة المخاطر والذي يعنى بالمؤشرات التي توفر للمؤسسة كل المعلومات التي من شأنها إيفاء المؤسسة بالمخاطر المحتملة التي تهددها مستقبلا .

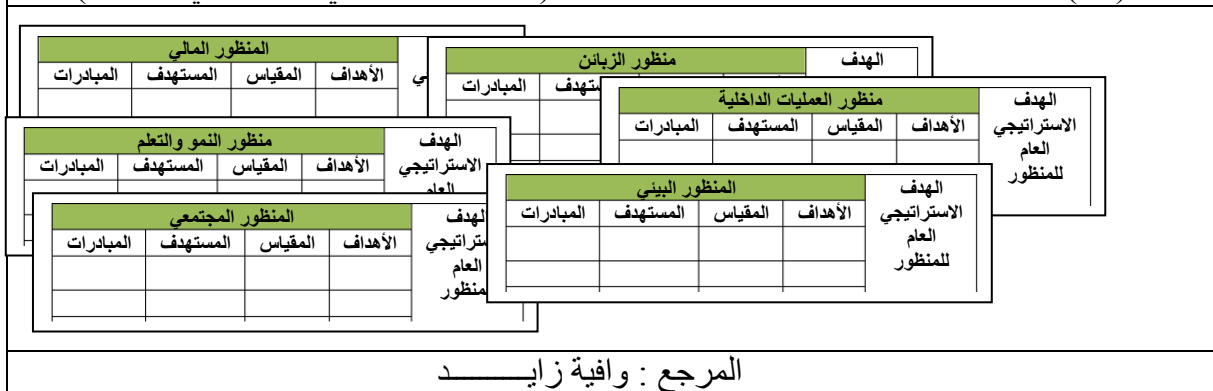
7. **منظور المخاطر**: هنالك بعض المخاطر التي ترافق الوحدة الاقتصادية عند قيامها بأداء النشاط ولهذه المخاطر تأثيرات سلبية على التكاليف والإيرادات والأرباح والحصة السوقية لاحتمال التعرض للخسائر، الضرر أو المجازفة أو بسبب ظروف عدم التأكد ولتوسيع عملية تقييم الأداء الاستراتيجي من خلال وضع مجموعة من المؤشرات والمقاييس المتعلقة بهذا المنظور ليتم التعرف على المخاطر التي تواجه الوحدة وبيان مدى تلافي هذه المخاطر".³⁰

❖ ②: أبعاد كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن

حيث تحدد المنظمة المحاور التالية لكل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن :

1. **الأهداف**: تعبر الأهداف عن النتائج المنشود تحقيقها والتي تساهم في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة، يتم توزيع وتخصيصها على أبعاد بطاقة (BSC) وتحمل نفس الأهمية الإستراتيجية .ويجب أن تكون: محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقق، معقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها .مثال ذلك: زيادة نسبة رضا العملاء للخدمة المقدمة بنسبة % 10 في نهاية العام الحالي.
2. **المقاييس أو المؤشرات**: تمثل المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا، تعكس مدى تحقيق الهدف الإستراتيجي المحدد .مثال ذلك: مؤشر رضا العملاء .
3. **المعايير أو القيم المستهدفة**: مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف سلباً أو إيجاباً عن القيم التي تم الوصول إليها .مثال ذلك: تحقيق رضا العملاء بنسبة % 80 من القيمة المستهدفة.
4. **المبادرات أو الخطوات الإجرائية**: تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف .مثال ذلك: فتح فروع جديدة وتوسيع مكاتب خدمات العملاء.³¹

الشكل (05): تخطيط لبطاقة الأداء المتوازن بمنظوراتها (باعتبار البعد البيئي والمجتمعي مستقلين)



³⁰ ألاء وضاح ثابت (المرجع السابق)

³¹ محمد احمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، م ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص37

❖ ثالثاً : مميزات وخصائص وأهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن :

❖ ④: خصائص ومميزات بطاقة الأداء المتوازن :

تتسم بطاقة قياس الأداء المتوازن بمجموعة من الصفات الأساسية وهي:

1. **الصفة التوازنية:** وهي عبارة عن التقديم المتوازن لكل من المقاييس المالية وغير المالية حيث تقوم بطاقة قياس الأداء المتوازن على أساس تكامل كل من المقاييس المالية العاكسة لنتائج عمليات المنظمة ، والمقاييس غير المالية والتي توفر نظرة واضحة عن أسباب هذه النتائج . وكذلك التوازن بين المقاييس قصيرة الأجل للنتائج قصيرة الأجل والمقاييس طويلة الأجل للنتائج بعيدة الأجل، وأيضا التوازن بين المقاييس الداخلية و الخارجية، والتوازن بين الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها البطاقة، بمعنى لا يتم الاهتمام ببعد على حساب إهمال آخر .

2. **العلاقات السببية:** ترتبط مقاييس بطاقة قياس الأداء المتوازن في سلسلة من علاقات السببية ولهذا فقد

أكد كلاً من (Kaplan and Norton) علي أن الأهداف الإستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية، ويتضمن هذا النموذج مقاييس للمخرجات ومحركات أداء لهذه المخرجات ترتبط معا في مجموعة من علاقات السببية، أن التحسين في التعليم والنمو يؤدي إلى تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلي وتؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية وبالتالي تؤدي إلى رضا العملاء، وفي النهاية يؤدي إلى تحسين النتائج أو الأداء المالي . ويتضح من العلاقات السببية في بطاقة قياس الأداء المتوازن، أن الأبعاد الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض .

3. **الصفة الدافعية (خطة الحوافز والمكافآت)** يمكن تطبيق بطاقة (BSC) بنجاح وبكفاءة إذا تم ربط عملية

تطبيق البطاقة بنظام فعال للحوافز والمكافآت، حيث أن المكافآت والحوافز تعمل على توافق بين جميع الأفراد وإصرار على تنفيذ الخطط كما هو مخطط لها، ويعتبر نظام الحوافز والمكافآت العامل المحرك لنجاح تطبيق البطاقة نظراً لأنه يجيش كل الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة.

4. **الصفة المحدودية للمعلومات (إتاحة المعلومات بالقدر الذي يلاءم طاقة متخذ القرار):** نظراً لأن بطاقة

قياس الأداء المتوازن تركز على مجموعة محددة من المؤشرات المالية وغير المالية، فإنه يقضي على ظاهرة تحميل متخذ القرار بطاقة تحليلية كبيرة . وفي هذا الصدد حدد معهد (BSCI) معهد بطاقة قياس الأداء المتوازن، هذه المقاييس بعدد يبدأ من 15 إلى 20 مقياس، وبمعنى آخر، من 3 إلى 4 مقاييس لكل بعد من الأبعاد التي تقوم عليها بطاقة قياس الأداء المتوازن حسب رؤية كل باحث، ومما لا شك فيه أن وضعاً كهذا يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات الذي يزيد من الجهد والقدرة التحليلية لها . حيث أن إتاحة المعلومات بصورة أكثر من اللازم له آثار سلبية وكذلك قلة المعلومات لها نفس الأثر .

5. **الصفات التعددية (متعدد الأبعاد)** تسمح بالنظر إلى منظمات الأعمال من خلال أربعة أبعاد وتوفر الإجابة

على الأسئلة التالية: كيف نبدا أمام حملة الأسهم؟ ...كيف يرانا العملاء؟

بماذا يجب أن نتفوق؟ ...هل يمكن الاستمرار في التحسن وخلق القيمة؟

حيث يعبر كل سؤال عن بعد من الأبعاد الأربعة: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعليم والنمو³² تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات الهادفة إلى الربح على المقاييس والأهداف المالية: تؤكد بطاقة الأداء المتوازن كجزء من برنامج تحقيق مالي مستقبلي، وهو يعتمد بدوره على مؤشرات غير مالية. تهتم بالنموذج المالي والمحاسبي الشامل بدلاً من النظام المحاسبي التقليدي: من خلال إضافة الأصول غير الملموسة في عملية التقييم.

6. **الصفة التشاركية تساعد في توصيل الإستراتيجية لكل أعضاء المؤسسة:** يتم ذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة مترابطة من الأهداف التشغيلية، واسترشاداً بطاقة الأداء المتوازن يتخذ المديرين والموظفين أفعالاً وقرارات لتحقيق الإستراتيجية. ³³

②: أهداف وأهمية بطاقة الأداء المتوازن:

1: أهداف بطاقة الأداء المتوازن: يمكن تلخيص أهدافها إلى :

- توجه بطاقة الأداء المتوازن مؤسسات الأعمال إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رسالتها بعد أن كان منصبا على المنظور المالي فقط وبالتالي أصبح الاهتمام بأداء المؤسسات على المدى البعيد والمدى القصير بعد أن كان مقتصرًا على الأداء المالي الذي يقيس الأداء على المدى القصير .
- تربط البطاقة بين الخطة السنوية قصيرة الأجل وبين الاستراتيجيات طويلة الأجل.
- تحقق فهم اداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الإستراتيجية المحددة.
- تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة للإدارة الإستراتيجية، حيث تضمن تخطيط إستراتيجية تنتهي بتحقيق الأهداف والغايات المحددة في ضل الوقاية والمحاسبة المستمرتين ،فتصير هذه الإستراتيجية محور اهتمام كل موظف ، وبالتالي يمكن اتخاذ هذا النظام أداة لترجمة الاستراتيجيات إلى أعمال .
- يمكن تطبيق بطاقة الأداء على كافة المستويات الإدارية ،مما يتيح إمكانية التعلم الاستراتيجي.³⁴
- ويرى (R. Kaplan & D. Norton) أن بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى ثلاثة أهداف أساسية :
- **إيصال الإستراتيجية:** نشر الإستراتيجية الموضوعية من قبل الإدارة العليا، وتسمح بوضع عوامل النجاح الرئيسية للمؤسسة، تسمح بتوجيه الأنشطة ومن ثم اقتناص الفرص واجتنب التهديدات، وبالتالي (BSC) تعتبر لغة عملياتية واضحة، تقلص من مشكلات التفسير الخاطئ للإستراتيجية.
- **التوفيق بين الأنشطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية:** بطاقة الأداء المتوازن هي المسؤولة عن مختلف العوامل الخاصة بالمؤسسة، فهي تعمل على التنسيق فيما بينهم على مختلف المستويات بغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

³² محمد احمد محمد أبو قمر، المرجع السابق ، ص 49

³³ أمينة فايد ، ظريف نورة، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية ،

مذكرة ماستر تخصص مراقبة التسبير، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2017 ، ص 19

³⁴ خالدية بوجنان، محاولة تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات ، مجلة دفاتر بواكس،

العدد 9 ، 2018 ، ص 207

■ **قياس الأداء**: تحت مقولة ما " يمكن قياسه يمكن إدارته"؛ فهذا يعتبر من أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لأن قياس الأداء يمكن المؤسسة من معرفة حالتها ووضعيتها، وبالتالي اتخاذ القرارات. وإذا قلنا قياس الأداء فهذا يعني تقييم الإستراتيجية والتحقق من تحقيقها لأهدافها لأن الأهداف الإستراتيجية هي عبارة عن مؤشرات للأداء، وبالتالي فبطاقة الأداء المتوازن تعد أداة ونظام للتقييم، وكذلك أداة مفتاحية للقيادة والرقابة على الأداء.³⁵

❖ 2: أهمية بطاقة الأداء المتوازن :

- 1- أن فكرة مقياس الأداء المتوازن (BSC) جاءت لمعالجة النقص في النموذج التقليدي لقياس الأداء فأنظمة قياس الأداء المبنية فقط على أساس نتائج القياس المحاسبي والمتمثلة بالعائد على الاستثمار وربحية السهم الواحد وغير ذلك من المؤشرات التقليدية تعطي نتائج مظلمة عن أنشطة التحسين، التطوير و الإبداع في بيئة المنافسة .
- 2- تقدم بطاقة الأداء المتوازن إطارا شاملا لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقياس أداة إستراتيجية.
- 3- تتضمن المقاييس العديد من التوازنات فهي تتضمن الموازنة طويلة الأجل والقصيرة الأجل والمقاييس المالية وغيرالمالية والمقاييس الداخلية والخارجية.
- 4- تعطي صورة شاملة وسريعة عن أداء الوحدة الاقتصادية وأقسامها ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية. وترتكز على الأداء الحالي للوحدة و الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء في المستقبل.
- 5- تركز على الاهتمام بتطوير الموارد البشرية في الوحدة الاقتصادية على المدى البعيد من خلال التدريب والتعليم وتساهم بتوصيل إستراتيجية الوحدة إلى المستويات الإدارية كافة.
- 6- تساعد على تحفيز ومكافأة العاملين بصورة عادلة اعتماداً على مخرجات هذه البطاقة مما يمكن الوحدة الاقتصادية من التطور والنمو من خلال ربط علاقة السبب بالنتيجة.³⁶

الشكل (06) يلخص أهمية بطاقة الأداء المتوازن

اهمية بطاقة الاداء المتوازن

توفير اسلوب قياس متميز يساعد المؤسسة على قياس ادائها الاستراتيجي

تركز على ابعاد متعددة المالية وغير المالية والداخلية والخارجية

تهتم بمجالات كالتعلم والنمو والايدياع والابتكار بالاضافة الى تنمية الموارد البشرية وتمكينها

المرجع : www.slideshare.net

³⁵ صلاح بلا سكة ،قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية ،رسالة ماجستير تخصص الإدارة الإستراتيجية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف الجزائر ، 2012 ، ص27

³⁶ مهند مجيد طالب، محمد كريم حميد ، اثر تحليل العلاقة الترابطية بين مناظير بطاقة الاداء المتوازن (SBC) في تعظيم الربحية وتحسين المركز التنافسي دراسة نظرية تطبيقية ، مجلة جامعة جيهان ، اربيل ، إصدار خاص العدد2 ، الجزء A ، العراق، 2018 ، ص337

❖ المطلب الثاني: تقويم الأداء الاستراتيجي :

أن هدف أي منشأة هو السعي للبقاء وذلك من خلال تحقيق أهدافها الإستراتيجية المختلفة على كافة الأصعدة في ظل بيئة تتميز بالديناميكية لذلك كأن لزاما على المؤسسة التعرف على بيئتها الخارجية والداخلية خاصة وقياس وتقييم أداءها ومعرفة مد الإنحرافات التي تشوبه ومن ثم العمل على التغيير والتصحيح نحو مسار الأهداف المرسومة في إستراتيجية المؤسسة .

الفرع الأول تعريف تقويم الأداء الاستراتيجي :

* قبل التطرق إلى تعريف تقويم الأداء الاستراتيجي يجب أن نذكر مفهوم الأداء مطلقا ثم مفهوم الأداء

الاستراتيجي لنتحدث بعدها عن تقويم الأداء....

تعريف الأداء :

يعد الأداء مفهوما محوريا للمؤسسة بشكل عام ، إذ انصب اهتمام العديد من العلماء و الاقتصاديين حوله ودر معارف ونظريات كثيرة كل حسب مدخله ووجهة نظره وأدوات دراسته ومعايير القياس والتقييم " وهو يمثل القاسم المشترك للمسيرين.. يمكن القول إن الأداء هو الاستغلال العقلاني للتكاليف وكافة الموارد للبلوغ إلى الأهداف المرجوة للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة " ³⁷

وهناك تعريف آخر للأداء " فهو انعكاس لقدرة الوحدة على القيام بعمل معين وانجازه بالصورة الصحيحة وبالمواصفات المطلوبة و بأقل تكلفة ممكنة وصولا إلى تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية ويساعد في تطوير الوحدة ويدعم استمرارها في بيئة الأعمال المحيطة باعتبار أن الأداء يمثل الناتج النهائي لجميع الأنشطة أو الأعمال التي تقوم بها الوحدة " ³⁸ .

وهناك من عرفه على انه "قدرة المنظمة على تنظيم واستغلال مواردها المتاحة بغرض تحقيق أهدافها على مختلف المستويات القصيرة المتوسطة الطويلة ومدى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة " ³⁹ والمشارك في جمل التعاريف وان اختلفت مفاهيم: ارتبط الأداء بالكفاءة والفعالية " فالكفاءة تعني العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة أما الفعالية فهي تتعلق بمستوى تحقيق الأهداف لذلك تم اعتبار أن الأداء يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها " ⁴⁰

ومن خلال جملة التعاريف السابقة يمكن القول إن الأداء هو ذلك الجهد المقدم داخل المؤسسة بالإمكانات المتوفرة لديها لتقديم مخرجات معينة في زمن معين بالكفاءة والفعالية المطلوبتين ، ومدى تحققها وتحقيقها لتطلعات إدارة المؤسسة.

³⁷ محمد أمين بو عافية، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المدربة العملية لاتصالات الجزائر بورقلة ، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص تدقيق ومراقبة تسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2017

³⁸ هدى مؤيد حاتم السعدون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية ، أطروحة ماجستير قسم المحاسبة ، جامعة القادسية ، 2017

³⁹ خالد محمد احمد الجابري ، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات اليمنية كأداة لتقييم الأداء ، أطروحة ماجستير الإدارة المالية ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، الجامعة العربية ، اليمن ، 2015 ، ص15

⁴⁰ عادل بو مجان ، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015 ، ص 44

- وهناك عدة أنواع للأداء داخل المؤسسة تختلف باختلاف المعايير المصنفة له نجد منها مثلا :
- حسب معيار الطبيعة : ينطوي تحته الأداء العضلي،الأداء الفكري،.الأداء التكنولوجي، الأداء الإداري
 - حسب معيار الوظيفة : متعلق بالمصلحة أو الوظيفة : الموارد البشرية ،المالية ،الإنتاج ،التسويق ...
 - حسب معيار المصدر: فهناك أداء موجه للبيئة الداخلية وهناك ما يهتم بالبيئة الخارجية...
 - حسب مستويات التسيير :هناك متعلق بالإدارة العليا،الوسطى،التشغيلية،الفروع أو خطوط الإنتاج المختلفة
 - حسب معيار الشمولية : وهنا يمكن الحديث عن أبعاد الأداء سواء متعلق بجانب محدد تشغيلي كان أو اداري
- مثلا كصيانة الآلات الدورية أو تجديد نماذج العمل الإداري أو المسالة تتعلق بالحديث عن الأداء الكلي للمؤسسة بكل أبعادها وفروعها و أقسامها وهنا نتحدث عن الأداء الاستراتيجي

تعريف الأداء الاستراتيجي :

لقد اهتم العديد من الباحثين من خلال دراساتهم بتحديد مفهوم الأداء الاستراتيجي فمنهم من يراه القلب محور للمؤسسة "فهو يعكس التوجه الاستراتيجي للمؤسسات و يقيس مدى فعالية الإستراتيجية المنتهجة من طرفها كما يشكل الأساس الذي تقوم عليه عملية التقييم والرقابة الإستراتيجية وان أي خلل أو إخفاق في أي هذه العمليات أو المراحل لابد أن يشير إليه الأداء الاستراتيجي ما قاد العديد من الباحثين إلى اعتباره قلب الإدارة الإستراتيجية"⁴¹

وهناك تعريف آخر للأداء الاستراتيجي "هو مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنشأة .ويعرف أيضا بأنه ذلك النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المنشأة و استمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير محددة تضعها المنشأة وفقا لمتطلبات نشاطها وعلى ضوء الأهداف طويلة الأمد"⁴²

وهناك من قدم له تعريف آخر باعتباره " محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية فضلا عن تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليها.."⁴³

وله تعريف آخر " إذ يمكن النظر له على انه عبارة عن طبيعة الفعل المطلوب من قبل الوحدة إجمالاً لتحقيق الأهداف المطلوبة وبذلك يكون أساساً لتحديد الأفكار والتصورات وفقاً للتحسينات المطلوبة أو إجراء التغيير اللازم لتحقيق تلك الأهداف .

كما عرف انه دالة لأنشطة الوحدة كافة والمرآة العاكسة لوضعها في مختلف الجوانب ولذلك فهو عبارة عن نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات و المدخلات والتي تعكس قدرة الوحدة على تحقيق أهدافها في الأمد الطويل ..وهناك من عرفه على انه الناتج النهائي لإعمال الوحدة كافة والذي يعكس مدى قدرتها على تحقيق أهدافها بعيدة المدى بكفاءة وفعالية عالية وتحديد مدى استغلالها لمواردها المادية والبشرية من اجل تطوير الوحدة وتحقيق غاياتها المتمثلة في البقاء والاستمرار ."⁴⁴

⁴¹ محمد أمين بوعافية ، مرجع سابق ، ص 5

⁴² علي سليمان الشطي ، اثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن ، أطروحة دكتورا-قسم الإدارة المالية ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، جامعة الدول العربية ، الأردن، 2007

⁴³ بثينة راشد الكعبي ، قاسم عمران، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد

87، الجامعة المستنصرية ، مصر ، 2011 ، ص43

من جملة التعريفات السابقة نجد أن الأداء الاستراتيجي هو ترجمة تنفيذ الرؤيا الإستراتيجية المتبناة من قبل المؤسسة وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة خلال الزمن المحدد .

تقويم الأداء الاستراتيجي :

يرى (Vander + berend) أنه لفترة عقود من الزمن يلاحظ بأن المداخل التقليدية تهيمن على الأطروحات والممارسات الإدارية ، فالمداخل التقليدية تعرف الإدارة على أنها عملية نظامية لتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة جهود أعضاء المنظمة واستخدام كل الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعة (تفترض ثبات البيئة المحيطة بالمؤسسة) وخلال فترة أواخر الثمانينات و أوائل عقد التسعينات أصبح واضحاً بأن مداخل التقليدية كانت معقدة جداً ومضيعة للوقت و غير فعالة بسبب السرعة التي تتغير بها بيئة الأعمال ولذلك نجد أن المداخل الجديدة تعزز من فكرة أن التفكير الاستراتيجي يتطور في أي وقت و أي مكان في المنظمة من خلال عمليات التعلم غير الرسمي من قبل الأفراد على مستويات مختلفة ومن فروع معرفية مختلفة⁴⁵ .

وبالحديث عن الفروع المعرفية نتحدث عن التجربة وعن الخبرة التي هي وليدة أعمال تم تقييمها ثم تقويمها سابقاً سواء للفرد أو الجماعة بما يخدم التعلم الجماعي للمؤسسة فنقيّم الأداء عملية ضرورية ومفيدة توفر تغذية راجعة لمسيري المؤسسة حول سير الأعمال والنشاطات بها ومدى تحقق الأهداف المطلوبة والمسطرة سابقاً "إن اغلب المنظمات تركز الوقت والجهد لتطوير أنظمة قياس الأداء الاستراتيجي وترتكز اغلب الدراسات على فهم قدرة تلك المنظمات على الإدارة من خلال المقاييس أكثر من غيرها يرتبط هذا المضمون بالبعد الاستراتيجي لأداء المنظمات ويحتاج إلى فهم متعمق حول التفاعل بين العمل والقياس واستخدام معلومات الأداء في عمليات صنع القرار و إجراءاتها اللاحقة. ليس من الواضح ما هي العوامل الحاسمة التي تمكن المنظمات من استخدام نظام قياس الأداء الاستراتيجي بشكل فعال⁴⁶ "

" إن رفع تقييم الأداء إلى المستوى الاستراتيجي هو أمر بالغ الأهمية لان ما يتم إخضاعه للتقييم بالطريقة الصحيحة يزداد أداءه بطريقة صحيحة⁴⁷ "

ولقد تعددت المفاهيم والتعريفات التي تشير إلى تقويم الأداء فذهب بعضهم إلى عدها :

- "كما يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه إصدار الحكم على سمة معينة .كما يمكن تعريفه بأن عبارة عن إصدار حكم حول قيمة ونوعية شيء معين⁴⁸"
- تقييم الأداء هو مفتاح لتحسين عوامل نوعية العمل الموجود⁴⁹"

⁴⁴ هدى مؤيد حاتم السعدون ، مرجع سابق ، ص 56

⁴⁵ محمد عبد العال النعيمي ، استخدام مدخل التقييم الاستراتيجي لقياس الأداء باستخدام بطاقة التقييم المتوازن ، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2011

⁴⁶ محمد علي نجم ، احمد عبد الحسين الإمارة ، تأثير القرار متعدد المعايير في نظام إدارة الأداء الاستراتيجي .دراسة حالة في المديرية العامة للتربية محافظة كربلاء المقدسة ، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 9 ، العدد34 ، جامعة الكوفة ، العراق ، 2020 ، ص51

⁴⁷ كريس اشنون ، تقييم الأداء الاستراتيجي وإرضاء العملاء ، -ترجمة علاء احمد صلاح ، مركز الخبرات المهنية ، الجزء 3، 2001

⁴⁸ كامل احمد إبراهيم أبو ماضي ، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، أطروحة دكتورا إدارة أعمال جامعة الجنان ، طرابلس-لبنان ، 2015 ، ص10

⁴⁹ Adnan shaout ، mouhamed k yousef ، **performance evaluation-methods and techniques survey** ، international journal of computer and information technology ، volume 03، issue05 ، 2014

- تقييم الأداء هو عملية الجمع المنتظم للبيانات والإبلاغ عنها لتتبع العمل المنتج والنتائج المتحققة .
- عملية تقييم التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً ، بما في ذلك المعلومات المتعلقة بالكفاءة التي يتم بها تحويل الموارد إلى سلع وخدمات (النواتج) ، و نوعية تلك النواتج ،مدى حسن تسليمها للزبائن و رضاهم"
- تقييم الأداء الاستراتيجي يشير إلى العمليات التي تستخدمها المنظمات لتقييم أداء موظفيها وتزويدهم بتعليقات يمكن استخدام هذه العملية للأغراض التنموية و الإدارية يشمل البحث عن السيكومترية لأدوات التقييم والعملية المعرفية⁵⁰
- بنية متعددة الأبعاد تشمل مختلف العناصر التي تسهم بشكل مختلف في الأداء العام للوحدة .
- هي تقويم لعمليات الإدارة الإستراتيجية (تحليل البيئة و صياغة الإستراتيجية و تنفيذها) لتتأكد بموجبها الإدارة العليا من كفاءة وفاعلية تلك العمليات لتحقيق الأهداف الأساسية للوحدة من خلال الاهتمام بالقيام بإصلاح الآلية المستخدمة ،السياسات و إجراءات العمل على تطويرها وربط الأداء الفعلي بالتوقعات"
- و يجدر القول أن عملية تقييم الأداء تلي عملية القياس ، حيث أنه لا يمكن تقييم الأداء إلا بعد قياسه.⁵¹
- ومن خلل التعاريف السابقة يمكن القول أن عملية تقويم الأداء هي عملية ضرورية تهتم بأداء الأفراد وكذلك المجموعة ككل باعتبارهم مورد من موارد المؤسسة تهدف إلى تطوير أداء الوحدة ومعرفة مدى تقدمها و تحقيقها للأهداف المحددة مسبقا بكفاءة وفاعلية من خلل قياس أدائها الحالي ومقارنته بالأداء السابق لتحديد الانحرافات وبيان أسبابها و المسؤولين عنها ومعالجتها ،والعمل على تحديد مدى كفاءة استغلال الوحدة للموارد المتاحة وبأسلوب رشيد يحقق عائدا أكبر وبتكاليف اقل وبأحسن نوعية حفاظا على المركز التنافسي للمؤسسة في محيط يتميز بسرعة تغير بيئته .

الفرع الثاني: أهمية وأهداف تقويم الأداء الاستراتيجي :

أولا :أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي :

أن لعملية تقييم الأداء الاستراتيجي أهمية تكمن في الآتي :

1. مراقبة أداء الوحدة الاقتصادية بمختلف مستوياتها الإدارية من اجل اتخاذ التغييرات الإستراتيجية .
2. تحفيز التنافس بين مختلف أقسام الوحدة الاقتصادية وبين الوحدات المماثلة بشأن تحسين دائها .
3. إظهار الإنسجام بين أهداف الوحدة الاقتصادية والاستراتيجيات المطلوب تنفيذها ومدى استجابتها لمتغيرات البيئة التنافسية التي تعمل بها.
4. توزيع الموارد بكفاءة عالية من خلال نظام فعال لتقويم الأداء الإستراتيجي مع توفير معلومات شاملة عن أداء الوحدة الاقتصادية .
5. توفير تغذية راجعة عن أداء العاملين في الوحدة الاقتصادية وتمكينها من تحسين أدائهم .

⁵⁰ Dian van dijk-،performance appraisal and evaluation ،international encyclopedia of the social and behavioral sciences ، edition2 ، 2015

⁵¹ صفاء إدريس عبود ، رياض احمد محمد ، إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في الشركة العامة للإسمنت الشمالية في الموصل ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 01 ، العدد 41 ، جامعة تكريت ، 2017

6. بيان مدى مساهمة الوحدات الاقتصادية بعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية عن طريق تحقيق اكبر معدل ممكن من الإنتاج وبأقل كلفة وبالنتيجة فأن هذا يؤدي إلى تجنب الهدر في الموارد مع تخفيض أسعار المنتجات و انعكاس ذلك بالنتيجة على زيادة القوة الشرائية مع زيادة الدخل القومي⁵²
7. تحديد العمليات والإجراءات الناجحة والمطابقة للتقويم من اجل تحديد المساحات التي تحتاج إلى عمليات التحسين وبالشكل الذي سيعزز من إمكانية المدير في الاستمرار وتحقيق النجاح في إدارة العمليات المختلفة للوحدة وتطويرها فضلا عن تحديد العمليات التي لم تقابل التوقعات⁵³
8. يقوم بتقديم معلومات مفصلة إلى أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة حول مقدرتها على تحقيق أهدافها مما يكسبها الاعتراف بالنجاح داخليا وخارجيا .زيائن جدد، مصادر جدد، ولاء إطراف جديدة .⁵⁴

ثانياً : أهداف تقويم الأداء الاستراتيجي :

1. التأكد من الأهداف الموضوعية على درجة من الكفاءة.
 2. التركيز على حسن سير الخطة الإستراتيجية للمؤسسة .
 3. التأكد من سير التطورات الاقتصادية والاجتماعية طبقاً للأهداف المرسومة سلفاً .
 4. تحقيق أفضل عائد ودفع حركة التنمية ،إذ أن تحقيق التنمية يتم من خلال التوسع وتعزيز قدرات المؤسسة لتحسين أداءها .
 5. الكشف عن العناصر الفعالة في المؤسسة لدعمها وتحديد مواطن الخلل لمعالجتها وكل ذلك من اجل الدفع بعملية الأداء نحو الأمام .⁵⁵
 6. بيان مدى مساهمة الوحدات الاقتصادية بعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية عن طريق تحقيق اكبر معدل ممكن من الإنتاج وبأقل تكلفة وبالنتيجة فان هذا يؤدي إلى تجنب الهدر في الموارد مع تخفيض اسعار المنتجات و انعكاس ذلك بالنتيجة على زيادة القوة الشرائية مع زيادة الدخل القومي.⁵⁶
- وبصفة عامة يهدف تقييم الأداء الاستراتيجي إلى أحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة نحو المستقبل وعلاقتها ببيئتها والتناغم مع رؤيتها ورسالتها هذا على مستوى الإدارة العليا .ولها هدف تكتيكي متعلقة بتقييم أبعاد تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الأقسام أو الوحدات المختلفة و تأثيرها المتبادل مع البيئة الخارجية خاصة من ناحية التمرکز التنافسي، رضا العملاء، أصحاب المصالح ،تطوير الأساليب، الإجراءات وتوفير القدر الكافي من المعلومات لصنع القرار وكذلك لتطبيق الإستراتيجية المتبناة سابقاً بأحسن الطرق . كما تتعلق كذلك

⁵² علي تحسين كاظم الخفاجي ، صلاح مهدي جواد الكواز ، دور التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامة المتوازنة وإعادة هندسة العمليات في تقويم وتحسين الأداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية في مصنع إطارات الديوانية للمدة (2016-2017)، مجلة المثلى للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 9 ، العدد 4 ، جامعة كربلاء، 2019 ، ص 39

⁵³ أزهر صبحي الجبوري ، تقنية بطاقة العلامات المتوازنة ودورها في تقويم الأداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار للفترة (2015.2011) ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، المجلد6 ، العدد-24 ، جامعة بغداد، العراق ، 2017 ، ص212

⁵⁴ أبو عجيبة رمضان عثمان الغريب ، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية ، رسالة ماجستير محاسبة-جامعة الشرق الأوسط، 2012 ، ص11

⁵⁵ صلاح الدين عواد الكبيسي ، شيماء محمد حميد ، تقييم الإستراتيجية المقترحة لوزارة التخطيط للفترة الممتدة (2018-2022) ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد 109 ، المجلد 24 ، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية ، بغداد ، 2018 ، ص 27

⁵⁶ علي تحسين كاظم الخفاجي ، صلاح مهدي جواد الكواز ، (مرجع سابق) ، ص 39

بقياس مدى مطابقة أداء الأفراد في كافة المستويات التشغيلية للأهداف المرسومة مسبقا ضمن خطط المؤسسة التشغيلية والمالية، وكذلك قدرة الأفراد العاملين على التطور ' النمو ' التعلم ورفع الكفاءة.

• **الفرع الثالث : مؤشرات وطرق قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي :**

• **أولاً: مؤشرات تقييم الأداء :**

إن عملية تقييم الأداء تنصب حول مكونات الأداء المعروفة وهي: الفعالية، الكفاءة، لاقتصادية وتنقسم المؤشرات إلى مؤشرات مالية وغير مالية" ليس من الواضح ما هي العوامل الحاسمة التي تمكن المنظمات من استخدام نظام قياس الأداء الاستراتيجي بشكل فعال "57:

① **المؤشرات المالية للأداء :**

تستخدم المؤشرات في عدة أغراض منها :

- معاينة الاتجاه بين الفترات المالية لنفس المؤسسة
- مقارنة المؤسسة مع المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع
- لمقارنة مؤشرات المؤسسة ببعض المؤشرات المعيارية المحددة سابقا
- لمقارنة البيانات الحالية مع التنبؤات المستقبلية "58

ويعاب عليها أنها مؤشرات إحصائية للأداء على مدة ماضية إضافة إلى كون بيئة ثابتة من منظور محدد. ويرى (هنري شيكين) إن مؤشرات الأداء المالي هي ثلاث مؤشرات رئيسية وهي :

1. هامش الربح الإجمالي
2. صافي الربح
3. النسبة الحالية "59

تشير مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمجموعة من القياسات الكمية المستخدمة لقياس الأداء العام للشركة على المدى الطويل، تساعد في تحديد الانجازات الإستراتيجية والمالية والتشغيلية للشركة بالمقارنة بالإعمال الأخرى في نفس القطاع "60

وهناك مؤشرات مالية أكثر توسعا ومنها :

1. التدفق النقدي التشغيلي: القدرة على الدفع مقابل العمليات التشغيلية .
2. رأس المال العامل: هو حاصل طرح الخصوم الحالية من الأصول الحالية .
3. النسبة الحالية: مدى جودة المؤسسة لإلتزاماتها المالية المستمر في الوقت المحدد.
4. نسبة الدين إلى حقوق الملكية: عوائد المساهمين المنتظرة ونسبتها إلى حقوق الملكية .

⁵⁷ محمد علي نجم، احمد عبد الحسين الإمارة، (مرجع سابق) ، ص51

⁵⁸ دادن عبد الغني ، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية -حالة بورصتي الجزائر وبباريس ، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية ، جامعة الجزائر، 2007

⁵⁹ Henry sheyking 'top 3 financial performance indicators to measure company's success.08/06/2020-
<https://finmodelslab.com-23/08/2020-20.10>

⁶⁰ Alexandra twin 'key performance indicators(KPLs). reviewed by Margaret jamesupdated 15/08/2020.<http://33www.investopedia.com/terms/k/kpiasp> (23-08-2020)19

5. استهداف العائد: المقارنة بين الإيرادات المتوقعة والفعلية للمشروع .
6. المصروفات مقابل الميزانية: يتتبع الإنفاق الفعلي على ما هو مسطر في الميزانية .
7. دوران الحسابات الدائنة: أي نسبة الوفاء بالديون للموردين .
8. دوران حساب القبض: يعكس معدل تحصيل المقبوضات من الزبائن في المدد المحددة .
9. دوران المخزون: يسمح بمعرفة متوسط المخزون المباع خلال فترة محددة .
10. العائد على حقوق الملكية: يقيس صافي القيمة .
11. النسبة السريعة: قدرة المؤسسة على الاستقادة من أصولها للوفاء الفوري بالديون قصيرة الأجل .
12. معدل نمو الإيرادات

وهناك مؤشرات أخرى كثيرة تتعلق بالعمليات التشغيلية التسويق الإنتاج التموين خدمات العملاء الصيانة.⁶¹

② المؤشرات غير المالية للأداء :

إن مؤشرات الأداء غير المالية لا ترتبط مباشرة بالنقود فهي تركز على جوانب أخرى من العمل غالبا ما تكون تدابير رائدة أو إستشرافية بما لا ينافي ترجمتها إلى أرقام ..(مثلا ترى بعض المؤسسات المهارات الشخصية للموظفين هي من اكبر مدخلات للمؤسسة فهم يعتبرون المساهمة غير المالية ويكن قياسها بعدة طرق حسب وجهة نظر المؤسسة). إن المؤشرات غير المالية تساعد في فهم وشرح بعض مدخلات ومخرجات المؤسسة غير المالية وتحويلها إلى مؤشرات مالية التي تكون عادة متأخرة أي تحصيل محصل نهاية الدورة ، كما أن المؤشرات غير المالية مرتبطة بالإستراتيجية العامة فهي تمنح الاطلاع على نقاط القوة والضعف وتأثر على أداء الأعمال ،ترتكز غالبا على 3 مجالات الزبون ، النمو والتعلم والعمليات الداخلية ...⁶²

وتعرف المؤشرات غير المالية أيضا : "المؤشرات المستقبلية" المؤشرات القائدة ' مؤشرات مسببات الأداء أو المؤشرات الأساسية الحقيقية نظرا لأنها تحمل محتوى إعلامي عن ما يجب أداءه لتحقيق الأهداف الموضوعية كما أنها تحمل محتوى تأثيري يساعد على تنظيم الأنشطة المختلفة الأمر الذي يقود الجوانب المختلفة للأداء التنظيمي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية لتنظيم الأعمال "⁶³ وبالحدوث عن المؤشرات غير المالية نرى أنها تدور حول المدخلات أو المخرجات غير الملموسة تحقق للمؤسسة قيم على درجة عالية من الأهمية وما يطلق عليها بالأصول الفكرية التي تميز كل مؤسسة على أخرى فهي " مجموعة من الموارد الإستراتيجية غير الملموسة التي يمكن تحديدها موضوعيا من خلال الفرق بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية لتنظيم الأعمال كما يتم تصنيفها إلى مكوناتها الفرعية :البشرية المعلوماتية والتنظيمية طبقا للمسببات الأساسية للقيمة وذلك لاحتواء فجوة القياس ودعم القدرة التنافسية وتوفير

⁶¹ Billgerber.12key financial performance indicators you should be tracking-http //www.accountingdepartment.com-23/08/2020-21: 14:

⁶² 15 Examples of non-financial performance measures to track. Http//www.clearpointstategy.com-23/08/2020-22.04

⁶³ جودة عبد الرؤوف محمد زغول ، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية ، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود ، 2010، ص27

- المعلومات اللازمة لإدارة الأداء التشغيلي والاستراتيجي⁶⁴. ومن بين المقاييس غير المالية نجد منها المتعلقة بأبعاد: (العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم)
1. نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة.
 2. وقت التسليم.
 3. الجودة.
 4. إرضاء العملاء والاحتفاظ بهم .
 5. الإبداع والابتكار وتطوير المنتجات .
 6. المسؤولية المجتمعية
 7. التقنيات التكنولوجية الحديثة
 8. مقاييس خاصة بالعاملين⁶⁵
 9. المخزون
 10. المرونة الإنتاجية :إجمالي المدخلات إلى المخرجات: عدد المنتجات إلى عدد العمال المباشرين - زمن تجهيز الآلات والتعطّل - زمن المناولة -....
 11. العوامل المتعلقة بالنواحي الهندسية للمنتج
 12. جودة المدخلات والمخرجات : عدد الوحدات المعيبة إلى المواد المشتريات - أصناف الموردين حسب مستويات الجودة - عدد طلبات الضمان - تكرار شكاوي الزبائن - مردودات المبيعات
 13. مقاييس جودة التشغيل :نسبة الإنتاج التالف إلى الجيد- معدل إصلاح و تشغيل الوحدات غير الجيدة⁶⁶
 14. وهناك بعض المقاييس متعلقة بالجهات الإشرافية :
 15. متوسط الوقت المستغرق في اتخاذ القرارات .
 16. عدد الاقتراحات المنفذة والواردة من الإدارة العليا .
 17. وقت الإشراف والتفتيش .
 18. قرارات التطوير والتحسين.⁶⁷

• ثانياً : مداخل وطرق قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي :

هنالك طرق عدة لتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب حجم المؤسسات وانتشارها وكذلك نوعية نشاطها وهناك أساليب عدة منها :

⁶⁴ جودة عبد الرؤوف محمد زغلول ، المرجع السابق
⁶⁵ وحيد رثعان الختاتنة ، منصور إبراهيم السعيدة ، نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ، مجلة العلوم الإدارية ، المجلد 37 ، العدد2 ، الجامعة الأردنية ، 2010
⁶⁶ خالص حسن يوسف الناصر ، التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية .دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الولادية في الموصل ، مجلة تنمية الراقدين، العدد99 ، مجلد 32، جامعة الموصل، العراق ، 2010
⁶⁷رضية بوشعور الغازي ، نموذج متعدد الأبعاد لقياس أداء البنوك الوطنية في الجزائر (استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء) BSC ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة تلمسان ، الجزائر ، 2014

1. **أسلوب أصحاب المصالح :** "لقد كان تقويم أداء المؤسسات من الجانب المالي على الدوام محل نقد من طرف أغلب الباحثين والمسيرين، وذلك لأن نتائج هذا التقويم لا تراعي لإمصالح المساهمين وبالتالي فأنها تتجاهل مطالب الأطراف الأخرى التي تربطها علاقات متعددة مع المؤسسة، غير أن الأمر بدأ يزول تدريجيا بعد ظهور نظرية أصحاب المصالح للعالم لتغير الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة والاقتصاد والمجتمع ككل ويعرفون على أنهم أفراد وجماعات من شأنها أن تؤثر وتتأثر بما تقوم به المؤسسة من أعمال ونشاطات وما تتبناه من برامج وسياسات ويطلق عليه أيضا نموذج الجمهور، مما يعني أن صاحب المصلحة هو كل طرف داخلي أو خارجي عن المؤسسة له نصيب في نتائجها.

2. **أسلوب لوحة القيادة :** لوحة القيادة هي أداة مرنة تسمح بعرض بشكل سريع وديناميكي لمجموعة من مؤشرات الأدوات المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها، فهي إذن وسيلة لتجميع المعلومات المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب، وعادة ما تقارن لوحة قيادة التسيير بلوحة قيادة السيارة، التي تعطينا من خلال نظرة خاطفة كل المعلومات اللازمة عن تشغيل السيارة ويقود في الاتجاه الصحيح، وتعرف أيضا بأنها " وسيلة قياس الأداء الضرورية لاتخاذ القرار من كل أعوان المؤسسة "

3. **أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة :** هذا الأسلوب مقياس مركب من مؤشرات الأداء المالي وهو يزود المؤسسة بمعلومات مفيدة عن قيمة العمليات لأكثر المقاييس المحاسبية للأداء مثل الربح المحاسبي... وهذا الأسلوب يساعد الإدارة العليا للمؤسسة على وضع الحوافز وأنظمة المراقبة لزيادة فرص التغييرات، معظم المؤسسات تستخدم معايير مختلفة للتعبير عن الأهداف المالية، والنتيجة الحتمية لعدم الاتساق في القياسات والأهداف والمفاهيم غالبا ما تكون التفكك في التخطيط والإستراتيجية والقرارات، ولكن " القيمة الاقتصادية المضافة "تجنبنا مثل هذا التفكك والتشويش باستخدام معيار مالي يربط بين جميع أنواع القرارات ويجعلها مركزة على شيء واحد يمثل في تحسين القيمة المضافة.

4. **أسلوب التميز في الأعمال :** يشتمل على ثمانية عناصر لكل واحد منها وزنه الخاص من حيث الأهمية وهي :

- القيادة: هي مرتكز لمختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء،
- الموارد البشرية: أي كيفية تمكن العاملين من تطوير جميع الإمكانيات وكيفية توحيدهم مع أهداف المؤسسة.
- السياسة والإستراتيجية: أي كيفية تحديد للاتجاه الإستراتيجي ولخطط العمل الرئيسية
- الشراكة والموارد: ويتمثل في اختيار الأساليب الملائمة للتحالفات والشراكة مع الآخرين.
- العمليات: دراسة كيفية تصميم وإدارة تحسين العمليات الأساسية في عمليات الإنتاج والتسليم..
- نتائج العملاء: أي كيفية تحديد متطلبات وتوقعات العملاء، وكسبهم و إرضائهم والمحافظة عليهم.
- نتائج الأداء الرئيسية: أي مستوى تحسن أداء المؤسسة في محاور عملها الرئيسية.
- نتائج المجتمع: تشير إلى الاحتياجات وتوقعات وطموحات المجتمع وجوانب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية من قبل المؤسسة تجاه المجتمع. يستخدم أسلوب التميز في الأعمال بشكل ناجح للإدارة الإستراتيجية

5. **أسلوب بطاقة الأداء المتوازن :** وهذا الأسلوب الأخير هو الأحدث والأكثر موازنة لمختلف مؤشرات

الأداء الموضوعة بناء على أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها⁶⁸

6. **أسلوب لجنة المعايير المحاسبية الإدارية الأمريكية**: نموذج يتصف بالتكامل والشمولية لتقييم الأداء في المؤسسات المعاصرة، كما تتبنى مؤشرات الأداء التي تناسب طبيعة وظروف عملها واحتياجاتها الإستراتيجية. ويتكون من ستة أبعاد رئيسة يشمل مؤشرات القياس لتقييم الأداء وهذه الأبعاد: البعد المالي (معدل زيادة الإيرادات، . . عائد رأس المال) ، بعد السوق والزيون (رضا الزبائن.. عدد الزبائن) ،بعدين للمنافسين (نصيب كل منافس في السوق... الوقت المستغرق للمنتجات الجديدة) ، بعد العمليات الداخلية (الوقت، عدد المنتجات...نسبة المعيب)، بعد البيئة (البعد البيئي والاجتماعي)
7. **أسلوب نموذج هرم الأداء**: يترجم أهداف المؤسسة من أعلى الهرم إلى أسفله و المقاييس عكسه. وتستند عملية تحديد الأهداف على الرؤيا الإستراتيجية ثم تترجمه هذه الأهداف إلى تسويقية ومالية محددة لوحدة المؤسسة مثل: الحصة من السوق والإيرادات و الأرباح والتي على أساسها يتم تحديد الاستراتيجيات ووضع الموازنات و التنبؤات المالية لتحقيق مبتغى هذه الاستراتيجيات ثم تأتي بعد ذلك الخطوة الهامة و الأساسية بترجمة أهداف الوحدة إلى مقاييس مفيدة للمستوى التشغيلي والمتمثلة في (الإنتاجية، المرونة، رضا الزبون) ليتم تعزيز المقاييس الثلاثة بالتركيز على أربع مناطق لقياس الأداء في الأقسام ومراكز العمل وهي (الإنتاج التالف. زمن دورة الإنتاج والتسليم ، و أخيرا الجودة .
8. **نموذج قياس النتائج ومحددات النتائج**: يركز هذا النموذج على قياس أداء الأقسام الإستراتيجية التي تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية ووفق هذا النموذج يتم التمييز بين نوعين رئيسيين من مقاييس الأداء:
- المرتبطة بنتائج أداء الأقسام الإستراتيجية وتتمثل بمقاييس المنافسة المالية وغير المالية .
 - المرتكزة على عوامل ومحددات نجاح الأداء وتشمل الجودة والمرونة والاستخدام الأفضل للموارد والحدثة⁶⁹
9. **مدخل المقارنة المرجعية**: تعد من التقنيات المعاصرة التي أثبتت نجاحها في التطبيق لأنها أداة لتحسين الأداء بشكل مستمر من خلال إجراء المقارنات المستمرة للمنتجات مع أفضل المستويات المنافسة لها مما يدعوها لتطوير العمليات التشغيلية الرئيسية للمنظمات لتمنحها الميزة التنافسية المواجه منافسيها الرئيسيين⁷⁰
10. **التكاليف المستهدفة**: "ظهر أسلوب التكلفة المستهدفة كأداة جوهرية للإدارة الإستراتيجية لتكاليف وأرباح المنظمة لضمان تصحيح وإنتاج المنتج بأقل تكلفة لتحقيق السعر التنافسي.
11. **أسعار التنازلات الداخلية** ظهرت أسعار التنازلات الداخلية من أجل متابعة نشاط المؤسسة وطريقة سير تنظيمها خاصة ذات الحجم الكبير، حيث تجزء المؤسسة إلى وحدات صغيرة تسمى " مراكز مسؤولية"، والتبادلات التي تتم بين هذه المراكز الخاصة بنفس المنظمة يمكن أن تتم من خلال سعر، هذا الأخير يسمى " سعر التنازل الداخلي".⁷¹

68 ابتسام عنانه، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحقيق إستراتيجية المؤسسة ، ماستر علوم تسيير ، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، 2013، ص 60

69 وليد لطرش، مرجع سابق ذكره (بتصرف) ، ص 113

70 نغم يوسف عبد الرضا ، حميد مظلوم كاظم ، تقييم أداء المشاريع الصغيرة على وفق مدخل بطاقة الأداء المتوازن .دراسة تطبيقية في شركة الفضلى

للصناعات الإنشائية، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد22، العدد 79، جامعة بغداد، العراق، 2016 ، ص176

71 مقدودة عميريو، إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة ماستر علوم المالية

والمحاسبية ،جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، الجزائر ، 2017 ، ص 14

❖ المبحث الثاني: تفاعل بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي

• المطلب الأول : إسهامات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي

- يمكننا القول أن بطاقة الأداء المتوازن أداة قيمة يمكن استخدامها لفهم حالة المنظمة وتحقيق ديناميكيته لتنافسية على مدى بعيد، كما أنها تزودنا بتوثيق للتنمية المستمرة، وهذه المقاييس للرقابة لابد أن توجه المنظمة باتجاه تحقيق أهدافها ورؤيتها.⁷²، وهي أداة فعالة في تقييم الإستراتيجية، وذلك من خلال المزايا التي تمنحها أثناء التقييم عن غيرها من الأدوات، ويمكن إبراز أهم هذه المزايا في النقاط التالية :
- الشمولية: حيث أن تقييم الإستراتيجية بالاعتماد على البطاقة ، يشمل جميع جوانب الأداء في المؤسسة.
 - التوازن: يتحقق من خلال تكامل المحاور إضافة إلى وجود بعد الزمن من الأسفل للأعلى والربحية.
 - خاصية الاستمرارية: لأنها تبقى ترافق الإستراتيجية حتى تحقيقها للأهداف المسطرة.
 - الفعالية: لأنها تساعد في كشف الإختلالات واقتراح الحلول.
 - التنظيم: تساعد في تنظيم النتائج وسهولة قراءتها، وبالتالي يسهل كشف الخلل ومصدره وكيفية تصحيحه.
 - المزامنة: تساعد في كشف الإختلالات في وقتها، وذلك لتوزيعها للمعايير على مختلف محاورها.
 - يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم جوانب الإستراتيجية المالية وغير المالية.
 - يوفر استخدام بطاقة الأداء المتوازن كم من المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات.
 - تساعد بطاقة الأداء المتوازن عند التقييم في تفادي حدوث تعارض في المسؤوليات والأدوار بين العاملين، لأنها تحدد الواجبات والمسؤوليات للأفراد بدقة قبل البدء في التنفيذ.
 - التحديد الدقيق لأنظمة الجزاء والعقاب، حيث أنه عند حدوث خلل يمكن كشف المسؤول عنه، وكذا عند النجاح يمكن كشف الأفراد المساعدين في ذلك بغرض تحفيزهم أو ترفيتهم.
 - تعطي للمؤسسات القدرة على التعلم الإستراتيجي والاستفادة من الأخطاء والاستفادة كذلك من الحلول المقترحة بغرض تنمية المهارات.
 - التحديث، حيث أن البطاقة تجدد معايير محاورها باستمرار وذلك تكيفا مع متطلبات البيئة.
 - الاهتمام بالبعد البيئي، حيث أصبحت المؤسسات تقيم مدى مساهمتها في تحقيق الاستدامة
 - مساهمتها في مجال المسؤولية الاجتماعية وهذه هي النظرة الحديثة في مجال ترقية البيئة و المجتمع.
 - الاتصال: تساعد في إيصال المعلومات الخاصة بالإستراتيجية إلى جميع العمال وكذا الحلول العلاجية بسرعة ومصداقية و دعم نظام الاتصال الداخلي؛ و إيصال جميع المعلومات عن حالة المؤسسة إلى الأطراف المعنية ، وذلك لإعطائهم المجال من أجل الاقتراح وإبداء الرأي.
 - ترتيب الأولويات عند بدء العملية هناك جوانب ينبغي البدء بها أ ولا عند عملية تقييم الإستراتيجية؛

⁷² جهان ونس عبد العزيز موسى، اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الاتصال الأردنية ، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد47، 2016 ، ص 363

- تسمح بطاقة الأداء المتوازن بتحليل البيانات والمعلومات بصورة مستمرة، وهذا ما يسمح بإعطاء معلومات دائمة عن حالة المؤسسة والإستراتيجية الموضوعية.
 - المساهمة في اتخاذ القرارات.
 - يؤدي تقييم الإستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء إلى تحسين الأداء، لأن الإجراءات التصحيحية المتخذة تقوم على كم من المعلومات حول المشكل، بالإضافة إلى شمولية التقييم والتحسين⁷³.
 - بطاقة الأداء المتوازن هي أيضا توازن بطريقة أخرى من خلال توضيحها لكلا المظاهر الداخلية والخارجية للأعمال، تبين بأن مرونة العمليات الداخلية مهمة في أي عمل وقد لا تتوافق دائما مع الملاحظات الخارجية.
 - تربط بطاقة الأداء المتوازن السبب والنتيجة المفترضة من خلال أكثر الاستخدامات أهمية لتعكس كيفية تقوية هذه الروابط وما هو الوقت المتضمن وما هو الشكل المحدد للمناقشة الخارجية والتغيير.
 - تساعد بطاقة الأداء على وضع مقاييس الأداء الرئيسة للإستراتيجية لمستويات المنظمة كلها .
 - تزودنا بطاقة الأداء المتوازن بتغذية عكسية إستراتيجية⁷⁴.
- ومنه فإن هذه النقاط في مجملها تمثل مزايا وإيجابيات، يمكن الاستفادة منها إذا قامت الإدارة والفريق المكلف بعملية التقييم بتطبيق النموذج (بطاقة الأداء المتوازن) بالمنهجية الصحيحة، لأنه كما رأينا العنصر الأول من هذه المزايا أن هذا النموذج يعطي صورة شاملة عن جميع جوانب الإستراتيجية، من خلال محاوره الخمسة التي تعطي في مجملها أداء شامل يعطي صورة واضحة عن جميع نواحي المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى إعطاء نتائج ايجابية، وبالتالي الوصول إلى الأداء المطلوب وتحقيق الأهداف الموضوعية⁷⁵.



• المطلب الثاني : تقييم الإستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

- نتطرق إلى المنهجية المتبعة في تقييم الإستراتيجية (الأداء الاستراتيجي) باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وهي نفسها المتبعة في تقييم الإستراتيجية في الحالة العامة لكن الفرق يكمن في الأداة المعتمدة في التقييم حيث سندخل بطاقة الأداء المتوازن في كل مرحلة ونلاحظ الدور الذي تؤديه وتساوم به في عملية التقييم. إن منهجية أو خطوات التقييم الإستراتيجية هي أربع خطوات أساسية وتتمثل في:
- 1- تحديد ما يجب قياسه.
 - 2- تحديد المعايير المعتمدة في القياس والتقييم .
 - 3- تقييم الأداء
 - 4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية⁷⁶

⁷³ صلاح بلاسكة ، مرجع سابق ، ص98

⁷⁴ جهان ونس عبد العزيز موسى، مرجع سابق

⁷⁵ صلاح بلاسكة ، مرجع سابق

⁷⁶ وافية زايد ، مرجع سابق ، ص191

❖ **الخطوة الأولى: تحديد ما يجب قياسه:** ويتم على مستوى هذه الخطوة تحديد الجوانب التي يتم إجراء التقييم عليها والتي يتوقع كونها مركز أو سبب الخلل الحاصل ويتمثل دور بطاقة الأداء المتوازن في تسهيل تحديد الجوانب التي سيتم تقييمها لأن هذه الأخيرة تقوم على أساس توزيع مختلف جوانب الإستراتيجية على خمس محاور حيث يكون في كل محور جوانب متجانسة و هي :

1- **الجانب المالي :** ويحتوي على المعايير والعمليات المالية التي تقوم بها المؤسسة مثل المردودية والفوائد وغيرها من المعايير .

2- **جانب العملاء أو الزبائن :** يحتوي معايير العملاء : حصة سوقية ، عدد الزبائن ، عدد الشكاوي...

3- **جانب العمليات الداخلية :** يحتوي على العمليات التي تميز المؤسسة والتي ترى فيها أنها تشكل مزايا تنافسية مثل: الجودة، الخدمات المقدمة مع المنتج ..

4- **جانب النمو والتعلم :** ويحتوي على المعايير الخاصة بنمو الموارد البشرية .

5- **جانب البيئة والمجتمع :** ويحتوي على جوانب تحدد دور المؤسسة في حماية البيئة وترقية المجتمع ويتكون من معايير مثل: مستوى التلوث، دور المنتج في خدمة المجتمع .

ومنه فان تقييم جوانب الإستراتيجية على خمسة يسهل مهمة اختيار وتحديد التي سيتم منها تقييمها ويراعى عند تحديد ما سيتم تقييمه ترتيب الأولويات بمعنى تحديد أي من الجوانب يجب البدء بها لان في بعض الحالات يكون الخلل متعلق بجانب معين قد لا يتطلب التأخير ويكون المقيم على علم به وبالتالي يجب البدء به كما يتوجب على المقيم أن يوازن عند اختيار المعايير في كل جانب حتى لا يطغى التقييم على جانب معين وبالتالي قد تكون الإجراءات المتخذة خاطئة أو ناقصة لسبب التركيز على جانب واحد في التقييم.⁷⁷

❖ **الخطوة الثانية: تحديد المعايير:** يتم في هذه الخطوة تحديد المعايير التي سيتم الاستعانة بها للتقييم وذلك انطلاقا من الجوانب الكبرى التي سيتم تقييمها والتي حددت في المرحلة الأولى .تكون المعايير موزعة على محاور البطاقة بحيث يتضمن كل محور مجموعة متنوعة من المعايير سواء النوعية أو الكمية ويتجلى دور البطاقة في هذه الخطوة في تسهيل الاختيار للمعايير المستعملة في عملية التقييم إن المعايير مقسمة بطريقة متجانسة على محاور البطاقة كما أن الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في ترجمة الإستراتيجية إلى معايير قابلة للقياس يسهل من عملية تحديد المعايير فمثلا إذا حصل خلل في جودة المنتج فان المقيم سيتجه إلى محور العمليات الداخلية لمعرفة السبب وتصحيحه كما يجب على المقيم أن يختار المعايير التي تتناسب مع طبيعة الخلل وهذا حتى تصبح عملية التقييم ذات جدوى.⁷⁸

❖ **الخطوة الثالثة: تقييم الأداء:** يتم في هذه المرحلة مقارنة النتائج المتحصل عليها مع القيمة المتوقعة لكل معيار تم تحديده والقصد من هذه الخطوة هو تحديد الانحرافات الحاصلة، ومن المعلوم دوما أن هنالك درجة من التباين بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع لذا يجب تحديد الحدود المقبولة (حدود السماح) ومن هنا يتجلى دور البطاقة وهو تسهيل تحديد حجم الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له لان كل

⁷⁷ نبيلة الهادي عبد الرحمن حسن ، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي (مجموعة معاوية البربر)، رسالة ماجستير تخصص التكاليف والمحاسبة الإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016، ص71
⁷⁸ وافية زايد، مرجع سابق، ص193.

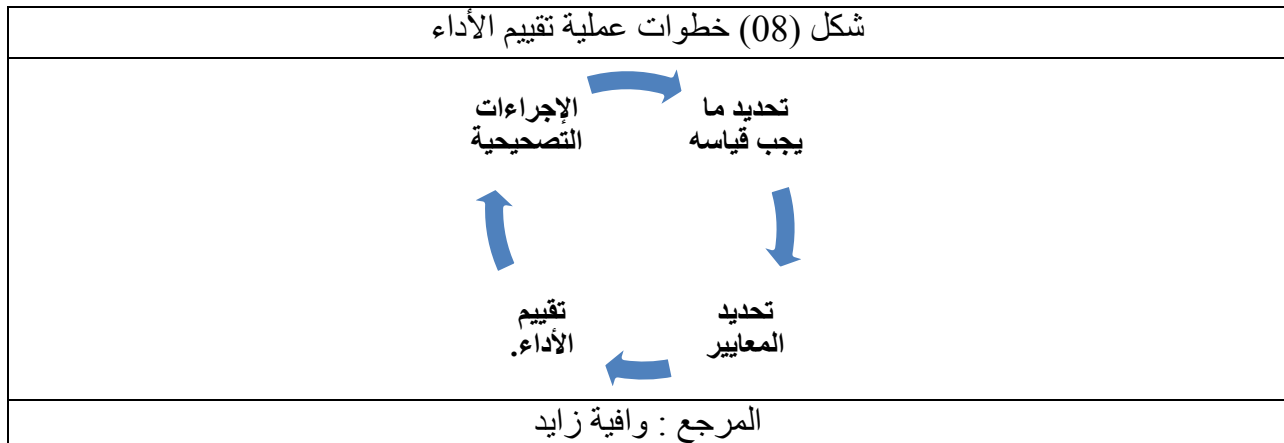
محور من محاورها تحتوي على أربع تقسيمات ومن بين هذه التقسيمات قسم القيم المستهدفة أو المتوقعة ومنه فان الفجوة تحسب بطرح القيم الفعلية من القيم المستهدفة أو المخطط لها ومن مزايا بطاقة الأداء المتوازن في هذه الخطوة كذلك أنها تساعد المقيم في إجراء تقييم شامل للإستراتيجية إذا اقتضى الأمر ذلك لان محاورها الخمسة تترجم الإستراتيجية بصورة كلية وهذا ما لا يدع مجالاً لوجود نقص أو إهمال لجانب من جوانب الإستراتيجية كما أن المعايير الموضوعية في كل محور من محاورها تتعرض للتحديث الدوري وهذا تأقلماً مع متطلبات المحيط و أفضل مثال على هذا إضافة بعد جديد إلى أبعاد البطاقة وهو البعد البيئي والمجتمعي.⁷⁹

❖ الخطوة الرابعة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية : نجاح هذه الخطوة متعلق بالمعلومات المتدفقة من المحيط

الخارجي والداخلي حيث تتيح هذه المعلومات إمكانية عرض مختلف البدائل التي تساعد في التصحيح ومن هنا يظهر الدور الذي تقدمه بطاقة الأداء المتوازن وهو توفير القدر الكافي من المعلومات ويتطلب نجاح المرحلة وجود نظام فعال من الاتصال من اجل ضمان إيصال المعلومات و الإجراءات المقترحة إلى أماكنها المحددة بأقل وقت كما يبرز كذلك دور البطاقة في تقدير حجم الانحراف حيث كلما كان حجم الانحراف كبيراً استوجب ذلك السرعة في التصحيح، إن بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في تقييم الإستراتيجية لأنها مرافقة لجميع مراحل عملية التقييم كما تزود المقيم بالمعلومات اللازمة من اجل اقتراح حلول وإجراءات للتصحيح هذه الأخيرة تساعد في سد الفجوات الحاصلة ومنه تحسين ورفع الأداء.⁸⁰

إن اتخاذ القرار لتصحيح الانحراف يتوقف على البيانات والمعلومات المتاحة عن الأهداف المحددة مسبقاً وقياس الأداء الفعلي، ومقارنة ذلك بالهدف المخطط، لذلك فإن تحليل الانحراف وبيان أسبابه يساعدان على تقدير الموقف واتخاذ القرار المناسب الواجب في الوقت المناسب، ومحدداً بوضوح التصحيح المطلوب، آخذاً في العد كل الظروف المحيطة بالقرار، وبذلك يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء تهدف للتعرف على مدى تحقيق الوحدات الإدارية للأهداف الموضوعية لها، كما انه بواسطة تنوافر لدى الأجهزة المختصة المعلومات والبيانات اللازمة والضرورية للتخطيط الجيد مستقبلاً.⁸¹

شكل (08) خطوات عملية تقييم الأداء



المرجع : وافية زايد

⁷⁹ نبيلة الهادي عبد الرحمان الحسن، (مرجع سابق)

⁸⁰ وافية زايد ، مرجع سابق-ص196

⁸¹ مصطفى الكاظمي نجف آباد، ثائر عبد الأمير البهادلي ، اثر التخطيط الاستراتيجي في تقويم الأداء المالي لبعض المصارف الإسلامية ،مجلة كلية

الرافدين الجامعة للعلوم، العدد45 ، 2019 ، ص196

❖ المطلب الثالث : الخارطة الإستراتيجية بين دمج لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الإستراتيجية

للحديث عن تقييم الأداء الاستراتيجي فهذا يستعدي بالضرورة الحديث عن توفر أهداف منشودة ومسطرة سابق كذالك أدوات قياس وتقييم للأداء الاستراتيجي المتوقع الحصول، كل ذلك لابد أن يكون واضح المعالم ومحدد من طرف الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة مما يعني أنها تبحث عن تلك الطرق أو الوسائل التي تسمح للمسيرين بها بالاطلاع على كافة المعطيات وربطها بالعمليات وصولا إلى الأهداف المنشودة فهي تتخذ خطط وعمليات تسمح لها بذلك من ذلك نجد الخريطة الإستراتيجية .

الخريطة الإستراتيجية هي عبارة عن أدوات اتصال قوية، تشير لجميع العاملين في المؤسسة على المحركات الحاسمة للنجاح وتقدم وسائل لجميع أصحاب المصلحة كي يحددوا كيف يساهموا في تنفيذ الإستراتيجية .تبعث الخرائط المبنية جيداً الحياة.وتستطيع تحويل وفهم وتتقبل الموظفين لإستراتيجيتك حيث أن المصممة بشكل جيد تجمع ما بين النص والرسوم البيانية وتكون متناغمة مع ثقافتك .⁸².

تعرف الخريطة الإستراتيجية بأنها "إطار عمل مرئي لعلاقات السبب والنتيجة بين مكونات إستراتيجية المنظمة، وتستخدم كامل المجالات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، وتقوم بتوفير طريق موحد وثابت لوصف الإستراتيجية من أجل إدارة أهداف ومقاييس بطاقة الأداء المتوازن . "وتم تعريفها "بالمخطط الذي يصف كيف يمكن للمنظمة أن تخلق القيمة :من خلال ربط الأهداف الإستراتيجية بالسبب الواضح، وعلاقة الأثر مع بعضها البعض بواسطة المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن المالي، العملاء، العمليات، التعلم والنمو ."⁸³

تعد الخريطة الإستراتيجية من النماذج الشاملة التي تربط بين المقاييس للمحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازنة التي سبق الحديث عنها، وقد ذكر كل من (كابلان و نورتون) مفهوم الخريطة الإستراتيجية على أنها أداة شاملة، تفصل بشكل واضح إستراتيجية الشركة وأهدافها ، وتحدد العلاقات المتبادلة بين هذه الأهداف، وكيفية الوصول لقياس الأداء، من خلال محاور بطاقة الأداء المتوازنة لتسهيل معالجتها ومن الأمور الأخرى التي تظهرها الخريطة الإستراتيجية علاقة السبب بالنتيجة لمقاييس تنظم في محاور بطاقة الأداء المتوازنة، وحتى تكون هذه المقاييس فاعلة في تحقيق الأهداف فإن الشركة تضع معدلات مستهدفة، أو معايير أداء للنتائج التي يمكن أن تحققها، وحتى يتحقق ذلك يتم وضع برامج أو خطط قصيرة الأجل، وهذه المعايير الموضوعية، مقارنة بالنتائج التي نحصل عليها من قياس الأداء في المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن ، تساعد الشركة في اتخاذ القرارات للتقويم، والرقابة، وتصحيح أي خلل في أداء أنشطتها، وتطوير أعمالها إلى الأفضل.⁸⁴

⁸² بول ار. نيفين ترجمة ،د احمد بن عبد الله الزهراني، بطاقة الأداء المتوازن خطوة بخطوة للمؤسسات الحكومية وغير الحكومية ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، رؤية 2030 ، ص10

⁸³ عبلة قنطاس ،غلاب نعيمة، استخدام الخريطة الإستراتيجية لمدخل بطاقة الأداء المتوازن في وصف وتنفيذ إستراتيجيات الميزة التنافسية،مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد04 ، العدد01 ، 2017، ص 174

⁸⁴ احمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 05

الشكل رقم (09) التكامل بين العناصر الإستراتيجية وبطاقة الأداء "

نظام الإدارة
الإستراتيجية



الخرائط
الإستراتيجية



بطاقة التقييم
المتوازن



نتائج الأداء
المتكامل

المرجع : وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي ، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن-

تتمتع الخرائط الإستراتيجية بالعديد من الخصائص نذكر :

- تتضمن البطاقة أربعة منظورات (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) مترابطة مع بعضها البعض وتقع ضمن صفحة واحدة.
- يصف المنظور المالي محصلة نتائج المناظير 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 يبسط من الاتصالات الإستراتيجية..
- 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 و المالي و المعلوماتي و التنظيمي.
- تمثل الأسهم التي تربط الأجزاء علاقات السبب والنتيجة.⁸⁵

تعظيم قيمة المساهمين		إستراتيجية نمو الدخل		جوانب خلق القيمة للعملاء		الأصول غير الملموسة	
إستراتيجية الإنتاجية	توسيع فرص الإيرادات	إتاحة السلعة أو الخدمة	العلاقات العامة	رأس المال المعلوماتي	رأس المال التنظيمي	رأس المال البشري	منظور التعلم والنمو
تحسين هيكل التكاليف	تعزيز القيمة للعميل	الجودة	الشراكة	● الأنظمة	● الثقافة	● المهارات	● القيادة
		السعر	الخدمة	● قاعدة المعطيات	● الانتظام	● التدريب	
		ما ينسب إلى الخدمات والسلع المقدمة		● الشبكات		● المعرفة	
إدارة عمليات الإنتاج وتوزيع المنتجات والخدمات	عمليات الابتكار: خلق منتجات وخدمات جديدة	إدارة العملاء تعزيز قيمة العميل	العمليات المتعلقة بالجوانب القانونية والاجتماعية				

شكل (10) يمثل الخارطة الإستراتيجية-

المرجع : عبلة قنطاس

خطوات تبني بطاقة الأداء المتوازن ضمن إستراتيجية المؤسسة :

إن التنفيذ الفعال لبطاقة التقييم المتوازن يستلزم الإعداد المسبق وحشد الموارد الكافية لكي يتم اعتماد البطاقة كنظام يحث على تغيير مستمر وفعال وإيجابي ،إن التخطيط لهذا الأمر ومتابعة إجراءات وقواعد التنفيذ تساهم في نجاح إدخال البطاقة في المنظمة ،إن المطلوب أن تصبح بطاقة التقييم المتوازن جزء فعال من نظام الإدارة الإستراتيجية في المنظمة وليس مجرد مؤشرات متكاملة لقياس الأداء".⁸⁶

- (1) التزام ودعم الإدارة العليا :وذلك من أجل توفير الدعم المالي والمعنوي .
- (2) وجود رغبة للتغيير : فذلك يخفف مقاومة التغيير من طرف العاملين بالمؤسسة ويساعد في تبني الأفكار الجديدة.
- (3) تحديد رؤية ورسالة المؤسسة : التي تكون الإطار العام والواضح لأهداف المؤسسة
- (4) تحديد واضح للأهداف الإستراتيجية التي سيتم إتباعها
- (5) تكوين فريق العمل : من خلال تمكين إطارات المؤسسة من الجانب المعرفي لبطاقة الأداء ويمكن ذلك من خلال الدورات ومحاكاة خبرات مؤسسات رائدة أو الاستعانة بخبراء خارجيين واستشاريين.
- (6) تعليم وتدريب أفراد فريق العمل بألية بطاقة الأداء المتوازن: بإشراك المسؤولين الوسيطين أو المشرفين على العمليات الداخلية والأقسام المختلفة لتمكينهم من فهم وقدرة استعمال طريقة البطاقة وكيفية عملها .
- (7) جمع البيانات وتكوين خلفية عن المنظمة بشكل موضوعي : وهذا من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف للمؤسسة والفرص والتحديات من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية .
- (8) تحديد عوامل النجاح الحرجة : تحديد الأهداف المباشرة لكل بعد:زيادة سرعة التنفيذ، التقليل من التكلفة... .
- (9) رسم وتطوير الخريطة الإستراتيجية :توضيح من خلالها الإستراتيجية والأبعاد والأهداف من خلال علاقات السبب والنتيجة حتى يسهل فهمها والعمل عليها .
- (10) تحديد مقاييس الأداء:وذلك على حسب كل بعد من أبعاد البطاقة والأهداف المسطرة ضمنها .
- (11) تحديد وتطوير خطة العمل :من خلال الملاحظات الأولية القابلة للتعديل من خلال الملاحظات العملية .
- (12) إشراك العاملين
- (13) وجود نظام للاتصال والتواصل "⁸⁷ :يسمح بسرعة نقل المعلومة مما يعطيها المرونة في التغيير
- (14) إعداد التقرير الأولي لبطاقة الأداء المتوازن
- (15) المتابعة والتقييم و الرقابة المستمرة للأداء"⁸⁸
- (16) "وجود نظام محاسبي جيد ومحسوب قادر على تحقيق الرؤية

⁸⁶ وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، توجيه الأداء الإستراتيجي الرصف والمحاذة -سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، الطبعة

الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009

⁸⁷ وافية زايد، مرجع سابق (باقتباس)

⁸⁸ حياة بن يربح ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات البترولية حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب (ENAFOR) خلال

الفترة 2012-2016 ، مذكرة Master أكاديمي علوم اقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2018 ، (باقتباس)

17) التحديث المستمر لمقياس بطاقة الأداء المتوازن في ضوء تغير الظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية وذلك حتى يتسنى الحصول على الفوائد المتوقعة من تطبيق المقياس.⁸⁹

شكل (11) بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الأهداف الإستراتيجية

01: رؤية المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> • اعلام جميع العاملين بالاهداف الرئيسية • نشر وغرس مفاهيم بطاقة الاداء المتوازن وطريقة تطبيقها
02: تحديد الاستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> • تدريب القادة على استخدام البطاقة للتخطيط، التقييم ومتابعة الاداء
03: تحديد العناصر الحرجة للنجاح	<ul style="list-style-type: none"> • مد العاملين بالقواعد لمشاركة للسلوك وتدعيم وتوضيح معاييرهم
04: تحديد القياسات	<ul style="list-style-type: none"> • تدعيم ثقافة مشتركة لمجالات قياس الاداء، ادواته، وسائله واساليبه
05: تحديد وتطوير خطة العمل	<ul style="list-style-type: none"> • تحفيز العاملين وخلق الدافعية للعمل والتعلم والابتكار • تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة
06: تحديد الأفعال التنفيذية	<ul style="list-style-type: none"> • مساعدة الافراد التكيف مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية
الخطوة 07 : المتابعة والتقييم	<ul style="list-style-type: none"> • مساعدة العاملين على تحديد العملاء، قطاعات السوق ثم يتم تحديد مؤشرات الاداء لهذا الجانب والتي يمكن ان تتضمن خدمة العملاء، خدمة عملاء جدد، حصة المنظمة من السوق

المرجع : هاني عبد الرحمان العمري-

⁸⁹ بو بكر فرج شريعة، إيمان على هاشم طه، وائل محمد جبريل ، مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية الليبية. دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالمصارف التجارية بمدينة البيضاء ، مجلة الاقتصاد ، جامعة عمر المختار ، ليبيا، 2019 ، ص 57

❖ المبحث الثالث: الدراسات السابقة :

المطلب الأول: الدراسات المحلية وأوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية :

دراسة : عريوة محاد -2011	
جدول: 2:	01
العنوان	دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية: دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة و ملبنة التل بسطيف
أهداف الدراسة	-التعرف على دور البطاقة لقياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية : مؤسستين جزائريتين لصناعة مشتقات الألبان.
المنهج	جمع البيانات المالية و المؤشرات الاقتصادية الدالة على أداء المؤسستين وتحليلها لتحقيق أهداف الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.
النتائج	وجود ضعف في فهم المقاييس غير المالية كالمؤشرات الاجتماعية مثلاً، وذلك كون المنظمة تعاني من ضائقة مالية، إلا أنه يمكن وضعها كهدف إستراتيجي يمكن من زيادة فعالية العامل . وبعد تطبيق البطاقة المستدامة تم ملاحظة أهمية التوازن والتكامل بين المحاور الخمسة.
التشابه	التعريف الملم ببطاقة الأداء المتوازن وكذلك الأداء الاستراتيجي .
الاختلاف	اختلاف المنهج التطبيقي وحجم مجتمع وعينة الدراسة التطبيقية إذ ركزت على مؤسستين في نفس النطاق و المجال المهني أما الدراسة الحالية شملت مؤسسات اقتصادية متنوعة في عدة مجالات وتخصصات وإحجام بولاية الوادي إضافة إلى كون مؤسستي الدراسة السابقة تعدان مؤسستين متوسطتين تنشطان في مجال موجه ومقن مسبقا (صناعة الألبان في الجزائر)

دراسة : مريم بودودة - 2014	
جدول: 3:	02
العنوان	استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بميله
أهداف الدراسة	- بيان أهمية تطبيق البطاقة المستدامة لتقييم الأداء الشامل فضلا عن تحقيق التكامل عن طريق مقارنتها مرجعيا مع أداء المؤسسة الرائدة: للخزف الصحي بالغروات(السيراميك) بما يحقق التميز والمنافسة لهذه المؤسسة على أصعدة مختلفة .
المنهج	دراسة حالة من خلال جمع المعلومات لتطبيق البطاقة المستدامة. إضافة إلى المنهج المقارن، عند دراسة المؤشرات الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية للمؤسسة وتمت المقارنة بين النتائج الفعلية المحققة مع المستهدفة، و المقارنة مع المؤسسة الرائدة وبتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام وتقنية المقارنة المرجعية للمؤسسة محل الدراسة لتقويم أداؤها الشامل
النتائج	- استفادة المؤسسة من النموذج من خلال شمولية البطاقة لامتلاكها 5 منظورات ، ومن جهة أخرى بدلا من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وقد تكون الأهداف المحددة غير ملائمة مع احتياجات السوق كونها نتائج منطقية و واقعية، وبالتالي استفدنا من مزايا الاثنين معا.
التشابه	التعريف ببطاقة الأداء المتوازن والأداء بالمؤسسة مع ذكر بعد الاستدامة
الاختلاف	اختلاف المنهج التطبيقي وحجم مجتمع وعينة الدراسة التطبيقية إذ ركزت على مؤسسة واحدة كما استعملت المقارنة المرجعية مع المؤسسة الرائدة في المجال إضافة إلى التركيز على بعد الاستدامة بشكل خاص أما الدراسة الحالية شملت مؤسسات اقتصادية متنوعة في عدة مجالات وتخصصات وإحجام بولاية الوادي

دراسة : عرقوب وعلي - 2015	
الجدول: 4:	03
العنوان	دور لوحة القيادة المستقبلية BSC في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في

ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات دراسة حالة مجمع صيدال	
أهداف الدراسة	- بيان دور بطاقة الأداء المتوازن كنموذج اداري حديث يمكن المؤسسة من تحسين أداءها الشامل وصولا لرضا زبائنها وكذلك إبراز دور هذه البطاقة في حوكمة أداء المؤسسة كما ركزت الدراسة على فضل التكامل بين حوكمة المؤسسة وبطاقة الأداء المتوازن
المنهج	تم اعتماد الأسلوب التحليلي للجانب التطبيقي للبيانات التي تم جمعها عن طريق عدة أدوات منها الاستبيان،المقابلة و تحليل الوثائق الداخلية تم استعمال سلم ريكارت السباعي في صياغة الاستبيان الموجه إلى عينة عشوائية مكونة من زبائن مهنيين وزبائن عاديين 200 عينة موزعة على عدة مناطق وتم معالجة البيانات باستخدام نظام SPSS22 و الأدوات الإحصائية المختلفة
النتائج	- إن نموذج حوكمة المؤسسات و البطاقة من أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي تهتم بتحسين الأداء الشامل والمستدام للمؤسسات الاقتصادية وتحقيق رضا الزبون إضافة لأفضلية التكامل بين نظام الحوكمة و البطاقة في التطوير وإسهامها الجيد في قياس وتقييم الأداء الشامل.
التشابه	التعريف ببطاقة الأداء المتوازن وكذلك الأداء و منهج الدراسة التطبيقية .
الاختلاف	اختلاف السلم المستعمل وحجم مجتمع وعينة الدراسة التطبيقية إذ ركزت على مؤسسة واحدة رائدة في صناعة الدواء وعريقة كما ركزت على بعد العملاء و إرضاءهم بشكل خاص في حين إن المؤسسة تنشط في قطاع حيوي قليل المنافسة وريادي أما الدراسة الحالية شملت مؤسسات اقتصادية متنوعة في عدة مجالات وتخصصات وإحجام بولاية الوادي.

دراسة:نادية سعودي +بالعجوز حسين - 2017	جدول:05
	04
العنوان	مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية:دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية" (BADR-CPA-BEA-AGB)
أهداف الدراسة	- التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الجزائرية بالاعتماد على أبعادها الأربعة المألوفة ثم تحديد أيها أكثر أهمية في تقييم الأداء الاستراتيجي للبنوك.
المنهج	تم الاعتماد على المنهج الوصفي فتم الاعتماد على طرق التحليل الإحصائية باستعمال برنامج SPSS وتمت الدراسة باستخدام استبيان شمل عينة من مدراء و رؤساء أقسام لفروع بنوك كل من: BADR-CPA-BEA-AGB
النتائج	- أن البنوك التجارية الجزائرية تعتمد في تقييم أدائها على الأبعاد الأربعة إلا أن البعد المالي هو الأكثر أهمية يليه بعد الزبائن ثم بعد العمليات الداخلية وأخيرا بعد النمو والتطور .
التشابه	التعريف ببطاقة الأداء المتوازن
الاختلاف	لم تركز الدراسة على تقييم الأداء الاستراتيجي إضافة إلى اعتماد البطاقة الأولية بالأبعاد الأربعة إضافة إلى اقتصار الدراسة على مجتمع الدراسة المتشابه لعينة من البنوك التجارية الجزائرية في حين أن الدراسة الحالية توسعت في ذكر البطاقة وتقييم الأداء الاستراتيجي إضافة إلى الاختلاف في مجتمع وعينة الدراسة الذي يشمل مجموعة من المؤسسات الاقتصادية المختلفة في النشاط والحجم والقطاع بولاية الوادي.

دراسة:وليد لطرش - 2018	جدول:06
	05
العنوان	دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي .دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر
أهداف الدراسة	عرض نموذج بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة تصيغ نموذج لبطاقة الأداء المتوازن يناسب قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر
المنهج	المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة حالة .
النتائج	إثبات صحة نظريات الدراسة -هنالك وعي وإدراك ببطاقة الأداء المتوازن وتكاملها مع

التخطيط الاستراتيجي في قطاع خدمة الهاتف النقال - استعمال البطاقة من شأنه أن يتيح للمؤسسات خارطة طريق تكون محل تنفيذ موضحاً أولويات التركيز لدى المؤسسة	
التشابه في الجانب المفاهيمي لتعريف متغيرات الدراسة والتي هي بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة .	التشابه
يكمن الاختلاف في طبيعة مجتمع وعينة الدراسة إذ يتسم بالتماثل والتشابه والتنافسية للدراسة السابقة عكس الدراسة الحالية التي تتميز باختلاف حجم وطبيعة ومجال نشاط المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة .	الاختلاف

دراسة : أمانة سعودي + بعيطيش شعبان 2019	
جدول: 07	06
العنوان	"نموذج مقترح للخريطة الإستراتيجية لمؤسسة حضنة حليب لمسيلة بالاعتماد على منظورات بطاقة الأداء المتوازن
أهداف الدراسة	- التعرف على مدى توفر أبعاد البطاقة في المؤسسة - محاولة تقديم نموذج الخريطة الإستراتيجية لمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة،.
المنهج	المنهج الوصفي:.. *الاستبيان: 83 فقرة وتحليل الترابط بالاعتماد على برنامج SPSS *المقابلة: مع إطارات المؤسسة من مسؤول قسم: التسويق والأنشطة التجارية، قسم العمليات الإنتاجية، و مسؤول قسم الموارد البشرية ،
النتائج	أن مؤسسة حضنة حليب لا تستخدم البطاقة ، ولا تفكر في استخدامها في الوقت الراهن، لعدم إدراك المسؤولين لأهميتها كأداة حديثة لقياس الأداء وللإدارة الإستراتيجية وتعتمد على لوحة القيادة كأسلوب للتسيير وتمارس الجهود والأنشطة اللازمة لتطبيق البطاقة ، إلا أنها تفتقد للتنسيق والترابط اللازم لعملها مع بعضها بشكل متكامل، وانتهت الدراسة باقتراح نموذج للخريطة الإستراتيجية يساهم في خلق الترابط المفقود بين منظورات البطاقة في مؤسسة حضنة حليب .
التشابه	التعريف ببطاقة الأداء المتوازن ومحاولة دمجها في العملية الإستراتيجية
الاختلاف	اعتماد الأبعاد التقليدية الأربعة فقط في الدراسة السابقة وهذا يعد تقصير خاصة وان المؤسسة محل الدراسة تنشط في الصناعات الغذائية، إضافة إلى التركيز على الخريطة الإستراتيجية كما تختلف مع الدراسة الحالية في اختلاف حجم وعدد وطبيعة نشاط ومجال تخصص المؤسسات محل الدراسة الحالية.

المطلب الثاني : الدراسات العربية و أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية:

دراسة : د. صبيحة قاسم هاشم + علي رزاق جواد العبادي - 2010	
جدول: 08	01
العنوان	"أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمت الجنوبية في الكوفة
الأهداف	- معرفة أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة باستخدام نموذج بطاقة الأداء
المنهج	استخدام المنهج الوصفي: استبيان (04 محاور تشمل 23 فقرة) ، تكونت العينة من 36 فرداً. استخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات.
النتائج	- ضرورة التركيز على العوامل التنظيمية، الشخصية والعوامل المتعلقة بالعلاقات بين الطرفين لمساعدتها في بناء الثقة التنظيمية بوصفها موجوداً استراتيجياً غير قابل للتقليد والمنافسة إضافة للاهتمام بالنواحي الرسمية في المنظمة لخلق مناخاً للثقة والتقييم العادل. كما تدعو للاهتمام بالعاملين لجدارتهم من خلال المزايا الشخصية كالصدق، الأمانة، الثبات على الموقف، التمكين، الانفتاح والاتصال الفعال كما تدعوهم للسلوك الأخلاقي لإثبات مقدرة العمل و تعلم أفضل الممارسات لدورها في الأداء الاستراتيجي مع ضرورة تطبيق نظام

البطاقة بشكل متكامل والتركيز على أبعادها و تطويعها مع ما يتفق مع متطلبات المنظمة . كما دعت إلى توجه الإدارة العليا إلى تشكيل فرق عمل للمختصين تقوم بالتحسيس للبطاقة وتوفير الدعم المالي لتطبيقها و قاعدة معلومات تساعد على وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار بشأن قياس الأداء الاستراتيجي.	
التعريف ببطاقة الأداء المتوازن وتفعيلها لتقييم الأداء وكذلك المنهج المستخدم .	التشابه
يكمن الاختلاف في التعمق في بطاقة التقييم وكذلك تفعيلها للتأثير على تقييم وتقويم الأداء الاستراتيجي للدراسة الحالية إضافة إلى تركيز الدراسة السابق على بعد النمو والتعلم بشكل مكثف من خلال الثقافة التنظيمية و الإلحاح على تنميتها لدى العاملين و انحصار أبعاد البطاقة في الأبعاد التقليدية الأربعة كما تختلف الدراسات من ناحية الجانب التطبيقي حيث ركزت الدراسة السابقة على الشركة العامة للإسمنت الجنوبية في الكوفة والدراسة الحالية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية المختلفة المجالات و الأحجام والنشاط والمكان .	الاختلاف

دراسة : عادل جواد الرفاتي -2011	
جدول:09	02
مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن : BSC كأداة لتقويم الأداء المالي	العنوان
- تبيان مفهوم البطاقة ومدى قدرة تطبيقها في قياس وتقويم الأداء التمويلي، و معرفة مدى توفر المقومات اللازمة في المنظمات لتطبيقها ، والعلاقة مع كفاءة الأداء التمويلي ، ودراسة الأبعاد الأربعة الخاصة التي تقوم عليها البطاقة و ملائمتها لبيئة المنظمات الصحية .	أهداف الدراسة
اعتمد المنهج الوصفي التحليلي و استخدم أسلوب العينة العشوائية الطبقية في اختيار العينة ، واستخدم الاستبيان كأداة في جمع البيانات الأولية ، حيث يتكون مجتمع الدراسة من الإدارة العليا، اختبرت عينة عشوائية تتكون من 70 شخصاً	المنهج
- أن المقومات اللازمة لتطبيق البطاقة تتوفر وأن إدارة المنظمات تهتم بدرجة كبيرة بتقويم أدائها التمويلي من جوانب مالية و غير مالية، وأن تطبيق البطاقة يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء التمويلي بدرجة كبيرة وأن أبعاد البطاقة ملائمة لبيئة المنظمات الصحية بدرجة كبيرة.	النتائج
التعريف ببطاقة الأداء المتوازن كذلك تشابه المنهج المستخدم .	التشابه
يكمن الاختلاف في التعمق في مفاهيم البطاقة التقليدية والتركيز على المنظور المالي لمؤسسة ذات قطاع عمومي وعدم وجود ترابط بين الأبعاد كما تختلف الدراسة الحالية عن السابقة من ناحية حجم ونوع ومجال نشاط مجتمع الدراسة المتمثل في المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي وكذلك مصدر التمويل .	الاختلاف

دراسة : كامل احمد إبراهيم أبو ماضي.-2015-	
جدول:10	03
"قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"	العنوان
قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام البطاقة تناسب المؤسسات العامة للارتقاء بأدائها .	أهداف الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي: عن طريق الاستبيان (86 فقرة على 06 محاور) و المقابلات الشخصية واستخدم المقياس المتدرج 1-10 و المؤشرات الإحصائية لتحليل البيانات مجتمع الدراسة مكون من الفئات العليا في الحكومة لوظيفة مدير عام فما فوق حيث بلغت العينة 146 موظف في الفترة الممتدة من 04 مارس إلى 06 أبريل 2014.	المنهج
- وجود اثر ايجابي لتطبيق البطاقة على أداء المؤسسات العامة بالترتيب الآتي :النمو والتعلم ،العمليات الداخلية ،المسؤولية الاجتماعية ثم البعد المالي .أما التوصيات كانت ضرورة تطبيق البطاقة على جميع المؤسسات وإجراء دراسات على استعمالها في القطاع العام أيضا ضرورة مشاركة موظفي القطاع العام في صنع القرار وتطوير الخدمات الالكترونية لكسب	النتائج

ثقفة المواطن.	
التعمق المفاهيمي لبطاقة المتوازن وكذلك الأداء الاستراتيجي وتشابهه في المنهج المستخدم	التشابه
ركزت الدراسة السابقة على القطاع العام مع إهمال نسبي لمنظور العملاء أما الدراسة الحالية تهتم بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية المختلفة النشاط والمجال والحجم ..	الاختلاف

دراسة : محمد احمد محمد أبو قمر - 2015 -	
الجدول:11	04
العنوان	تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن"
أهداف الدراسة	- تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، إضافة إلى تطويرها عن طريق إضافة بعد خامس وهو البعد الاجتماعي،
المنهج	الوصفي التحليلي. مجتمع الدراسة من الإدارة: (العليا،الوسطى و التشغيلية)، الإدارة المركزية لبنك فلسطين المحدود وجميع الفروع العاملة في قطاع غزة. وتم استخدام طريقة المسح الشامل نظرا لقلة عدد أفراد مجتمع الدراسة والمكون من (133) فرد في قطاع غزة
النتائج	-أن إدارة البنك تعتمد على الإدارة الإستراتيجية بدلاً من منهجية البطاقة المرتكزة حول أبعادها ويتم استخدام مقاييس أداء إستراتيجية مالية وغير مالية .
التشابه	التعمق في الجانب المفاهيمي للمتغيرتين: الأداء والبطاقة والتداخل بينهما.
الاختلاف	الاختلاف من حيث مجتمع الدراسة حيث شملت الدراسة السابقة المجال البنكي في فلسطين والدراسة الحالية مجموعة من المؤسسات الاقتصادية مختلة القطاعات والنشاطات والأحجام بولاية الوادي.

دراسة : علاء محمد ملو العين 2015 -	
جدول:12	05
العنوان	استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية"
الأهداف	- تقييم وتطوير مقياس بطاقة الأداء بهدف تحسين الأداء الإستراتيجي للقطاع المصرفي .
المنهج	اعتمد على استقصاء آراء عينة عددها (59) من مديري الإدارات المختلفة بالبنوك .إضافة لمقاييس إحصائية قد تسهم في تحسين أداء القطاع المصرفي السعودي .
النتائج	- هناك حاجة متزايدة لاستخدام نموذج البطاقة في تقييم أعمال المصارف في ضوء حوكمة الأداء الإستراتيجي، كما أن المصارف تلتزم بتطبيق نموذج البطاقة بأبعادها الأربعة الأساسية (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعليم والنمو) إضافة بعد الشراكة المجتمعية، تسهم في تحسين جودة قياس الأداء في المصارف التجارية من خلال توفيره مؤشرات جديدة تعكس علاقة المصارف التجارية السعودية بالمجتمع في إطار مسؤوليتها الاجتماعية.
التشابه	التعريف بالبطاقة والأداء الاستراتيجي في البنوك و إضافة البعد المجتمعي للبطاقة.
الاختلاف	اختلفت الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية من حيث اهتمامها بالبعد المالي للبطاقة أكثر واعتمادها على البطاقة البدائية ذات الأربع أبعاد .كما تختلف أيضا من حيث بيئة الدراسة التطبيقية من حيث نوعية وعدد وطبيعة نشاط عينة الدراسة الحالية .

دراسة : نبيلة الهادي عبد الرحمان حسن -2016-	
الجدول:13	06
العنوان	"بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة مجموعة شركات معاوية البرير"
أهداف الدراسة	- التعريف ببطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي ،وتوصيف وتصميم نموذج للبطاقة مناسب للشركة محل الدراسة
المنهج	الاستقرائي لاختبار صحة الفرضيات مع المنهج الوصفي باستخدام أسلوب دراسة حالة

	اعتمادا على الاستبيان .
النتائج	- قبول فرضيات الدراسة مع وجود اهتمام من قبل الشركات الصناعية بتقييم الإستراتيجية محصور في جهة معينة مع غياب الدورات المتعلقة بتقييم الإستراتيجية الموجه للعمال بسبب غياب الوعي لدى المديرين بذلك ومن أهم توصيات الدراسة الابتعاد عن الأساليب التقليدية في الإدارة التي أصبحت لا تتلاءم مع متطلبات البيئة الاقتصادية المتجددة باستمرار .
التداخل	محاولة التعريف بطاقة الأداء المتوازن وكذلك إبعادها والأداء الاستراتيجي التي أسمته الدراسة بالتخطيط الاستراتيجي مع تشابه منهجي الدراسة التطبيقية وتشابه النتائج المتوصل إليها من خلال عدم تطبيق البطاقة في المجموعة. -إن المؤسسة محل الدراسة هي مؤسسة متجدرة في السوق منذ بداية الثمانينات السوق الذي يتميز بالانفتاح عكس السوق المحلي الجزائري. كما أنها تنطوي على مجموعة وحدات مختلفة: صناعة الطحينية. صناعة العصائر. صناعة الصابون. صناعة البلاستيك والتعليب . كما لها مجلس إدارة الذي يتمتع بالمركزية بالرغم من اختلاف مجالات نشاط الوحدات وبالتالي اختلاف تقويم الأبعاد إلا أن المؤسسة لا تعتمد على بطاقة الأداء المتوازن. كما تختلف الدراسات من حيث الفرضيات المطروحة حول بطاقة الأداء ودخلها في اتخاذ القرارات ذات المركز التنافسي.

الجدول 14	دراسة : سيق محمد ذيب المبيضين+فارس ارشد الحرابشة +ليث أكرم القضاة - 2016
07	
العنوان	اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصال الأردنية"
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى البحث في أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية واختبار مدى وجود فروق لأثر تطبيقها،
المنهج	المنهج الوصفي التحليلي: استبانته، تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين عددهم (3396) (الموزعين على 03 شركات) (أوار نج، زين، وأمنية)، أما عينة الدراسة فكانت عشوائية طبقية (340) موظف بمختلف المستويات الإدارية. تم تحليل البيانات ببعض الأساليب الإحصائية المناسبة.
النتائج	- وجود أثر لأبعاد البطاقة مجتمعة على مستوى تعظيم الربحية. كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة تعزى للمتغيرات الديمغرافية.
التشابه	- محاولة تبيان أهمية بطاقة الأداء المتوازن في رفع وتحسين أبعاد البعد المالي والعمليات كما بينت الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن
الاختلاف	- ركزت الدراسة على البعد المالي ومؤشراته وبعد العمليات الداخلية وذلك من زاوية تعظيم الربحية وأهملت باقي الأبعاد وتأثيرهم على تعظيم الربحية مثلا أهملت بعد الزبائن و مؤشرات قياس البطاقة على العملاء وما تحققة هذه المقاييس المؤدية إلى نتائج فائقة في إنجاز العمليات الملبيه لحاجات العميل ورغباته و أيضا إهمال الاهتمام بالبيئة الداخلية والعمل على التعلم والنمو الجماعي . ليمكنها من التطلع إلى مركز تنافسي فبرغم من طرحها لفرضية الفوارق الديمغرافية إلا أنها لم تهتم ب المورد الداخلي البشري الذي يعد في حد ذاته تسويق داخلي داعم للتسويق الخارجي .

الجدول 15	دراسة : م م أزهر صبحي الجبوري -2017" -
08	
العنوان	تقنية البطاقة العلامات المتوازنة ودورها في تقويم الأداء الاستراتيجي:دراسة تطبيقية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار للفترة 2011/2015"2017
الأهداف	-إبراز دور تقنية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي .
المنهج	أسلوب تحليل البيانات الخاصة بالمصرف للفترة الممتدة من: 2011 إلى 2015 وترتيب المؤشرات المستخدمة حسب الأهمية في تقييم الأداء الشامل للمؤسسة لكل سنة.
النتائج	- المؤسسة تستعمل مؤشرات أوسع من المؤشرات المالية التقليدية في قياس الأداء

الاستراتيجي بما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة المالية وغير المالية .	
التشابه	محاولة التعريف ببطاقة الأداء المتوازن وكذلك تبيان دورها في تقييم الأداء الاستراتيجي
الاختلاف	يكمن في منهج الدراسة إذ اعتمدت الدراسة السابقة على دراسة مقارنة لعدة سنوات أما الحالية اعتمدت المنهج الوصفي في جمع البيانات إضافة إلى اختلاف مجتمعي الدراسة والعينة كما تختلف كذلك النتائج المتوصل إليها في اعتماد البطاقة كأداة للتقييم الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة حيث ثبت استخدامها في المصرف على عكس الدراسة الحالية .

جدول 17	دراسة : صلاح مهدي جواد الكواز+علي تحسين كاظم الخفاجي. 2019 -
09	
العنوان	دور التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامة المتوازنة وإعادة هندسة العمليات في تقويم وتحسين الأداء الاستراتيجي :حالة الشركة العامة للصناعات المطاطية والإطارات في النجف مصنع الديوانية"
أهداف الدراسة	تهدف الدراسة لبيان وجه التكامل بين تقنيتي بطاقة الأداء المتوازن وإعادة هندسة العمليات الداخلية و أهميتها للوصول لأداء يحقق للمؤسسة أهدافها الإستراتيجية
المنهج	اعتمد بيانات المؤسسة بوصفها عينة البحث لتحليلها باستخدام تقنية البطاقة إضافة إلى مقاييس البطاقة في تحسين مواطن القصور ودعم مواطن القوة في الأداء الاستراتيجي وذلك بتطبيق تقنية إعادة هندسة العمليات مثل المقارنة المرجعية والهندسة العكسية(التحليل المفكك).
النتائج	- أن عملية التكامل بين تقنييه بطاقةية العلامات المتوازنة وتقنييه إعادة هندسية العمليات يساعد المؤسسة على تكميل دور عملية التقييم للأداء الاستراتيجي وذلك بالقيام بعملية تحسين القصور لأنشطة المؤسسة .
التشابه	محاولة التعريف ببطاقة الأداء المتوازن و الأداء الاستراتيجي
الاختلاف	لقد تجاوزت الدراسة السابقة الدراسة الحالية في اعتمادها منهجا جديدا يدمج بين بطاقة الأداء المتوازن وهندسة العمليات الداخلية بما يحقق أهداف المؤسسة إذ حسب الدراسة لها القدرة على بيان الضعف والقوة في الأداء الاستراتيجي تساعدها على النمو، تلبية رغبات الزبائن ، وتحقيق الميزة التنافسية كما تختلف الدراسات من ناحية الجانب التطبيقي في المنهج المستخدم و أسلوب وطريقة جمع وتحليل البيانات مع اختلاف بينتي الدراسة ..

المطلب الثالث : الدراسات الأجنبية و أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية:

الجدول: 18	دراسة : روبرت كابلان + ديفيد نورتن) (Kaplan and Norton) - 1996
01	
العنوان	"The balanced scorecard Measures That Drive Performance" "بطاقة الأداء المتوازن:ترجمة الإستراتيجية إلى عمل "
ملخص الدراسة	"وضح هذا الكتاب كيفية استخدام الأداة المستجدة من قبل الباحثين لتحفيز الموظفين لتنفيذ الأعمال حيث تم تقديم منهجاً يعتمد عليه كنظام لقياس وتقييم الأداء يتضمن مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية (التشغيلية)، وذلك من أجل توفير معلومات شاملة لإدارة المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية. ويتضمن المنهج المقترح أربعة أبعاد رئيسية : البعد الأول " البعد المالي "كيف ننظر إلى المساهمين؟ البعد الثاني " بعد العملاء " كيف ينظر إلينا العملاء؟ البعد الثالث " بعد العمليات الداخلية "ما الذي يجب أن نتفوق به؟ البعد الرابع " بعد النمو والتعلم "هل يمكن أن نستمر في التحسين وخلق قيم؟ ويوضح الباحثين أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن وذلك لتجنب حدوث تركيز على جانب معين من الأبعاد المختلفة. وإن هذه المقالة تزود المدراء التنفيذيين بإطار شامل يعمل على ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء.

التشابه و الاختلاف	تتشابه الدراستان من حيث أنهما تهتمان ببطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لتطوير الأداء الاستراتيجي للمؤسسة. إلا أن الدراسة السابقة ركزت على الأبعاد البدائية الأولى دون البعدين البيئي والاجتماعي .
--------------------	---

الجدول:19	دراسة : (ريكاردو قوري قوس+جويس ليدل) 2009 - (RICARDO CORREA GOMES+JOYCE LIDDLE)
02	
العنوان	" THE BALANCED SCORECARD(BSC) AS PERFORMANCE MANAGEMENT TOOL FOR THIRD SECTOR ORGANIZATIONS: A CASE OF THE ARTHUR BERNARDES FOUNDATION.BRAZIL " " بطاقة الأداء المتوازن(BSC) كأداة لقياس أداء منظمات القطاع الثالث "
ملخص الدراسة	بينت هذه الدراسة المساهمة في نظرية الإدارة العامة من خلال تقديم دليل تجريبي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن لمنظمات القطاع الثالث. تم جمع البيانات من خلال مجموعات التركيز والمقابلات الفردية ثم تم تحليلها. يكمن الإشكال الرئيسي لهذه الدراسة في تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن على نوع فريد جدا من المؤسسات (مجال ريادي ، أساسي) التي تعمل كمحرك لتحسين كفاءة ورشاقة المؤسسات العامة الأخرى. كما توضح الدراسة إمكانية استخدام هذا النظام على أنواع أخرى من المؤسسات بدون تأثير سلبي. كما تبين النتائج اقتراح وضع العملاء على قائمة الخريطة الإستراتيجية في المؤسسات غير الربحية مع مراعاة أصحاب المصالح المختلفين من أجل ضمان الاستدامة. مع اقتراح توحيد مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لأن ذلك يؤدي إلى تطوير البطاقة و يعزز التعاون بدلا من المنافسة و التآزر بدلا من التجزئة .
التشابه و الاختلاف	تتشابه الدراستان في اهتمامهما ببطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء الاستراتيجي. وتختلفان من حيث أن الدراسة السابقة تركز على تطبيق هذه الآلية على مجال ريادي بالقصد يؤثر على باقي المؤسسات التي تتعامل معه تلقائيا هذا من جانب، إضافة إلى أن الدراسة السابقة تؤكد على تطبيق هذه الآلية حتى للمؤسسات غير الربحية لترقية باقي الأبعاد إضافة إلى اختلاف آخر من حيث: مجتمع، عينة الدراسة التطبيقية من حيث الحجم القطاع مجال النشاط والبيئة.

الجدول:20	دراسة : (راجنوها راستيسلاف) (RAJNOHA RASTISLAV) - 2016
03	
العنوان	"STRATEGIC PERFORMANCE MAANAGEMENT SYSTEM AND CORPORATE SUSTAINABILITY CONCEPT-SPECIFIC PARAMETRES IN SLOVAK ENTERPRISES". إدارة الأداء الاستراتيجي ومفهوم استدامة الشركات. معايير محدد في الشركات السلوفاكية
ملخص الدراسة	يدرس هذا البحث المسؤولية الاجتماعية والعمليات والحلول التي تعمل على ضمان التوازن الاستراتيجي بين النمو الاقتصادي والتنمية الاجتماعية على المستوى الكلي (الدولي، الإقليمي، الوطني، المحلي) والمستوى الجزئي (مستوى الأعمال، مستوى المؤسسات و مستوى المسؤولية الاجتماعية للشركات) وبينت الدراسة أن العمل المسؤول والمطلوب من المؤسسة هو ذلك الذي يضمن التزامها المستمر اتجاه قضايا الاستدامة التي تساهم في الاقتصاد والتنمية مع تحسين نوعية القوى العاملة بالاشتراك مع مساهمة المجتمع المحلي بكل أفراد في المجتمع والعمل لصالح البيئة.
التشابه و الاختلاف	تشابهت الدراستان من حيث اهتمامهما بالأداء الاستراتيجي وكيفية تطويره، إلا أنهما اختلفتا من حيث استعمال بطاقة الأداء المتوازن بشكلها المتكامل إنما ركزت-الدراسة السابقة-على البعد الاجتماعي وتحسين ورفع مستوى العمالة لا سيما وان الاقتصاد السلوفاكي مقيد ويشهد طبقية اقتصادية إضافة إلى الدعوة إلى الاهتمام بالبعد البيئي والاجتماعي ..كما تختلف مع الدراسة الحالية في نوعية وحجم وقطاع نشاط مجتمع الدراسة .

دراسة (يونغروك شوا) (YONGROK CHOI) - 2017	جدول: 21 04
<p>BSC(" INTEGRATION OF BALANCED SCORECARD STRATEGY MAP AND FUZZY ANALYTIC HIERARCHY) FOR A SUSTAINAABILITY BUSINESS) FAHP (PROCESS A CASE STUDY OF A SPANISH SOFTWARE :FORMEWORK "FACTORY IN THE FINANCIAL SECTOR</p> <p>"تكامل بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وخريطة الإستراتيجية وعملية التسلسل الهرمي التحليلي لإطار عمل مستدام دراسة حالة (FAHP) لمصنع برمجيات اسبانيا</p>	العنوان
<p>"تقدم هذه الدراسة حالة عن كيفية قيام مصنع برمجيات اسبانيا بتحديد أبعاد المؤشرات و الأهداف المدرجة في الخريطة الإستراتيجية لضمان استدامة أعمال المؤسسة. إن الخريطة الإستراتيجية هي رسم تخطيطي لعلاقات السبب والنتيجة بين الأهداف الإستراتيجية ومؤشرات بطاقة الأداء كطريقة لصنع القرار متعدد المعايير. في الدراسة تم استخدام مفاهيم نظرية إلى جانب تحليل الهيكل الهرمي للأبعاد المختلفة للبطاقة و تم إجراء تحليل آراء المجموعات المختلفة من أصحاب المصالح: (المساهمين، الإدارة العليا، المدربين الواسطين، الموظفين، العملاء وبعض خبراء مجال مصانع البرمجيات) ويتم عرض النتائج مجمعة حسب الدور للحصول على فهم أفضل لتفضيلات كل نوع من أصحاب المصالح. تعطي النتائج نظرة ثاقبة أفضل لاستراتيجيات الاستدامة لهذا النوع من المؤسسات بالإضافة إلى الرؤية المختلفة لكل صاحب مصلحة وما الذي يمكن أن يكون ذا قيمة كبيرة لمديري مصنع البرمجيات لاتخاذ القرار والإدارة الإستراتيجية المناسبة لمؤسساتهم ومنظمتهم.</p>	ملخص الدراسة
<p>تشابه الدراسات في اهتمامهما بنفس المفاهيم لبطاقة الأداء وتقييم الأداء والإستراتيجية إلا أن الدراسة السابقة أكثر إلمام وتخصص وغوص في هذا المجال بحكم أنها مؤسسة كبيرة وعريقة ومواكبة حيث تجاوزت استعمال البطاقة للتقييم إلى دمج معها آليات وأدوات تسييرية أخرى لتحقيق الأهداف والاستدامة في مجالها الذي يشهد تنامي المنافسة كما تختلفان ذلك في اختلاف مجتمع الدراسة من حيث مجال النشاط والقطاع والحجم والمنطقة.</p>	التشابه والاختلاف

دراسة (الكسندروفنا كارجينا) (ALEKSANDROVNA KORGINA) - 2018	الجدول: 22 05
<p>"STRATEGIC APPROACH TO PERFORMANCE EVALUATION OF A BUSINESS ENTITY FROM THE "POSITION OF ANALYZING ITS BUSINESS POTANTIAL</p> <p>"النهج الاستراتيجي لتقييم أداء المنشأة التجارية من موقف تحليل إمكانيته التجارية "</p>	العنوان
<p>يدرس هذا البحث تشكيل آلية لتقييم الأداء الفعال لمؤسسات الأعمال الصغيرة والجمع بين نهج استراتيجي لتنظيم الأنشطة مع الموردين، (لأنها تجارية: الزبائن والعملاء) مع الأخذ في الاعتبار تطوير الإمكانيات الموجودة في هيكل الأعمال. كما تركز الدراسة على الأهمية العملية للنتائج هي بناء نموذج متعدد العوامل لتقييم أداء أنشطة ريادة الأعمال مما يسمح بوضع أهداف قابلة للتحقق.</p>	ملخص الدراسة
<p>تشابه الدراسة الحالية والسابقة في سعيهما لإيجاد آلية لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة إلا أنها تختلفان في طريقة اعتماد بطاقة الأداء المتوازن حيث ركزت الأولى على الاهتمام ببعد الزبائن أكثر لأنها تعالج شركة تجارية إضافة إلى الاستعانة بطرق أخرى لقياس وتقييم الأداء دون التركيز على بطاقة الأداء بشكل كبير كما تختلف بينهما المؤسسات محل الدراسة في نوع النشاط والمجال والقطاع والحجم</p>	التشابه والاختلاف

❖ خلاصة الفصل الأول:

إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يعبر بالمنشأة من النهج التقليدي في قياس الأداء الاستراتيجي المعتمد على المعايير المالية فقط إلى نهج أكثر شمولية يأخذ بعين الاعتبار كل الأبعاد المالية وغير المالية متمثلاً في منظوراتها الأساسية الأربعة المشهورة: "البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم، كما هنالك من يضيف لها البعد البيئي أو الاجتماعي أو بعد المخاطر ..

إن بطاقة قياس الأداء المتوازن يتم النظر إليها على أنها نظام لتقييم الأداء الاستراتيجي والرقابة، و لكنها نظام تخطيط إستراتيجي وتشغيلي في الأجلين الطويل والقصير أكثر من كونها أداة تقييم ورقابة، إذ يمكن القول أن البطاقة تمثل نظام إداري شامل ومتكامل بما فيه من القياسات والاتصال الفعال فيما يتعلق بأهداف الإستراتيجية، ويحقق للمنظمة البقاء والاستمرار ويساعد على اتخاذ القرارات بشكل أسرع وذلك لأنها توفر معلومات دقيقة وحديثة في وقت قليل لمتخذي القرار . تستخدم بطاقة قياس الأداء المتوازن بكفاءة لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتحقيق رؤية المنظمة وإظهارها بشكل مجسد . ولقد أشارت عدة دراسات أن أهم استخدامات البطاقة هي دعم القرارات في المستويات التنظيمية العليا وفي المستويات التشغيلية إذ تعد أداة فعالة لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي وفق رؤية المؤسسة .

أن تبني بطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام متكامل للإدارة الإستراتيجية يعمل على تظافر كل الجهود لتحقيق رؤية المنظمة وتحقيق مزايا وقيمة مضافة لها أكثر من اعتماد إدارتها على بعض الأساليب الإدارية الإستراتيجية المنفصلة حيث تقوم البطاقة بتجميع الأهداف الإستراتيجية، والقيم المستهدفة، والمبادرات التي تعمل على تحقيق الأهداف، والمقاييس المستخدمة، والقيم الفعلية، والنتيجة النهائية في صفحة واحدة . مما يسهل على إدارة المنظمة متابعة تحقيق رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية، حيث يمكننا أن نطلق على بطاقة قياس الأداء المتوازن منهجية السطح المبسوط.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي (الدراسة الميدانية)

- المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المتبعة في الدراسة الميدانية :
- المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات :

إن كل المؤسسات تسعى إلى البقاء والتطور لذلك تجتهد في تقييم أداءها بالشكل الذي يعطي لها كل الوضوح ويمتعتها بسهولة التقويم بعد التقييم ،وتعزيز نقاط قوتها والتخلص قدر المستطاع من نقاط الضعف توسيعا لفرصها ودرءا للتهديدات التي تصيب محيطها ، فهي تستعمل أدوات إدارية حديثة لذلك منها بطاقة الأداء المتوازن ..

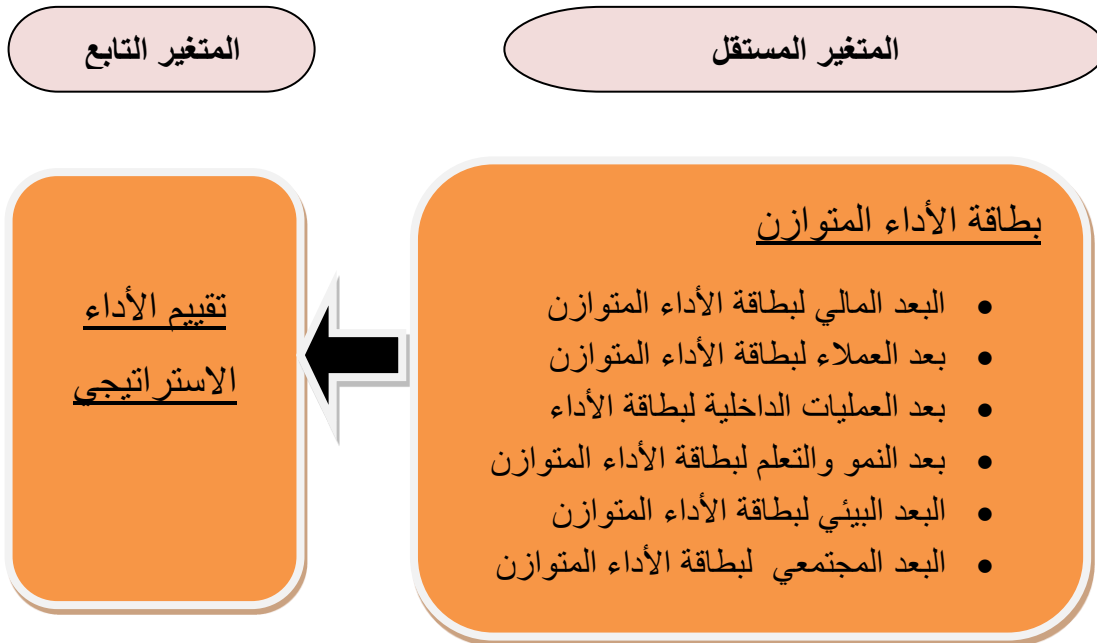
في هذا الفصل سنحاول دراسة مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي وللوقوف على الموضوع ميدانيا تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

▪ المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة الميدانية :

▪ المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات :

وتم اعتماد نموذج الدراسة بمتغيرين احدهما مستقل :بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها والآخر تابع :وهو الأداء الاستراتيجي والتعرف على مدى مقدرة البطاقة على تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة.

نموذج الدراسة (الشكل 12)



❖ المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة الميدانية :

إن مضمون الدراسة الميدانية بشكل أساسي يتمحور حول معرفة دور اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء الاستراتيجي في عينة من المؤسسات الاقتصادية لولاية الوادي . حيث سنتطرق إلى الإجراءات التي تم الاعتماد عليها وفيما ..

يتناول هذا المبحث وصفا مفصلا للإجراءات التي تم اعتمدها في الدراسة من ذلك:

① التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، ② وصف مجتمع الدراسة ③ تحديد عينة الدراسة، ④ أداة الدراسة المستخدمة ⑤ التأكد من الصدق والثبات، و⑥ بيان الأساليب المستخدمة في معالجة النتائج.

• المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة :

1* مجتمع الدراسة: أشتمل على الفئة الأكثر ارتباطا بإمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية وقد شملت موظفي الإدارة العليا من مديريين، رؤساء أقسام ومصالح ومشرفين في مختلف المجالات. وهي عبارة عن مجموعة من المؤسسات الاقتصادية في مختلف المجالات سواء خدماتية أو عمومية أو صناعية أو تجارية أو ...

2* العينة: تم اختيار عينة عشوائية تتكون من بعض المؤسسات الإنتاجية والخدمية العمومية والخاصة بولاية الوادي، بلغ عددها (09) . حيث تم توزيع (100) الاستبيان بمعدل استبيان إلى خمسة لتفادي التحيز في الإجابات كما يوضحه الجدول التالي :

الرقم	المؤسسة	النشاط	عدد الاستثمارات			
			الموزعة	المسترجعة	غ.الصالحة	المؤهلة
01	الشركة الجزائرية للمياه	تجاري	10	07	00	70 %
02	الشركة الجزائرية للتأمين الشامل CAAT	خدمي	10	08	00	80 %
03	شركة جازي للاتصالات	تجاري	10	05	00	50 %
04	الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز	تجاري	10	09	00	90 %
05	الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي	مالي	10	07	00	70 %
06	اتصالات الجزائر	تجاري	10	08	00	80 %
07	ACADEMIE SOUF	خدمي	05	02	00	40 %
08	شركة ترست للتأمينات	خدمي	05	02	00	40 %
09	مطبعة مزوار	صناعي	05	02	00	40 %
		المجموع	75	50	00	66.6 %

جدول رقم (23) توزيع الاستبيانات على المؤسسات محل الدراسة ونسبة المؤهل منها للدراسة والتحليل
المصدر: من إعداد الطالبة

يمثل الجدول (23) عدد الاستبيانات المستعملة في الدراسة والتي كان عددها (100) استبيان تم استرجاع منها 75 استمارة مع وجود 25 استمارة رفضت مؤسسات أخرى ملئها لحجة مركزية القرار أو العطل المقدمة للعمال أو غير ذلك .

3* أداة الدراسة: نظرا لطبيعة الموضوع والمنهج المتبع في الدراسة كان الاستبيان هو انسب طريقة لجمع المعلومات اللازمة للموضوع، وقد تم ترتيب الأسئلة وتدرجها و ربطها بمحور الدراسة الميدانية. وقد كان تصميم الإستبانة كالتالي :

- المحور الأول: البيانات العامة: (تسمية المؤسسة ،نوع النشاط ومنطقته ،عمر المؤسسة، العنوان ،الفئة العمرية والمؤهل العلمي الخبرة ،القسم ،الرتبة
- المحور الثاني :البعد المالي: (05 أسئلة حول هذا البعد)
- المحور الثالث : بعد الزبائن : (05 أسئلة حول هذا البعد)
- المحور الرابع : بعد العمليات الداخلية: (05 أسئلة حول هذا البعد)
- المحور الخامس : بعد التعلم و النمو: (05 أسئلة حول هذا البعد)
- المحور السادس: البعد البيئي: (05 أسئلة حول هذا البعد)
- المحور السابع : البعد المجتمعي: (05 أسئلة حول هذا البعد)
- المحور الثامن : تقييم الأداء الاستراتيجي : (15 أسئلة حول هذا المحور)

4*المقياس: وقد اعتمد في إعداد الاستبيان على الشكل المغلق الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال ،حيث استخدم سلم ليكرت الخماسي إذ يعتبر من أكثر المقاييس شيوعا بحيث تكون إجابة فرد العينة احتمال من خمس احتمالات يشير إليها المقياس 'محددة متدرجة كما هو موضح في الجدول التالي ،.وكان توزيع العبارات كالتالي :

موافق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة
5	4	3	2	1

الجدول (24) مقياس ليكرت الخماسي

معالجة مقياس ليكرت: تم استخدام أساليب الإحصاء لتحديد اتجاهات الإجابات بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حيث تم حساب طول الفئة والمجال وإسقاطها على فئات الإجابات كذلك تفسير هذه البيانات حسب مستوى الأهمية:(مرتفع جدا ،مرتفع ،متوسط،منخفض، منخفض جدا) وذلك على النحو التالي:($3/(1-5)=1.33$ وهذا يمثل طول فئة الأهمية: كالتالي: ($5/(4-(1-5))=0.8$

درجة الموافقة		رافض بشدة	رافض	محايد	موافق	موافق بشدة
من	1.00	1.81	2.61	3.41	4.21	5.00
إلى	1.80	2.60	3.40	4.20	5.00	5.00
	غير مهم جدا	غير مهم	متوسط الأهمية	مهم	مهم جدا	مهم جدا

الجدول (25) درجات الموافقة والأهمية وفق مقياس ليكرت الخماسي

المصدر:
A Technique for the Measurement of Attitudes , Archives of psychology, Rensis Likert P46. , 2391 vol. 140,

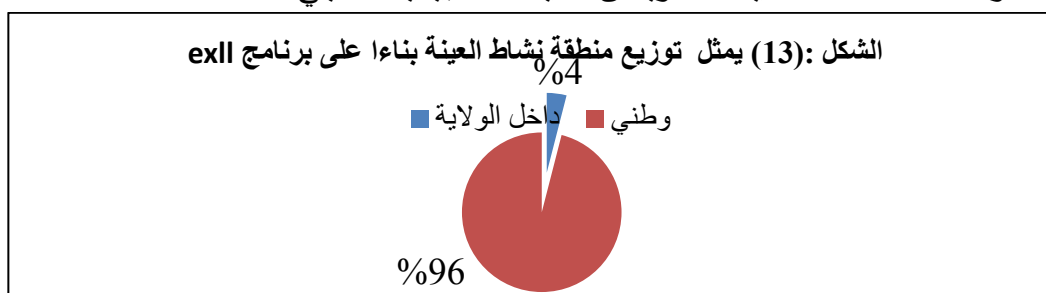
من خلال نتائج الجدول السابق سيتم التعامل مع درجات مستوى الأهمية وتفسيرها بالشكل التالي :

لدينا طول الفئة (5-1=4) وكذلك درجات التفسير للأهمية 05 (مهم جدا، مهم ، متوسط الأهمية ، غير مهم ، غير مهم جدا) ومنه : $0.8=5/4$ وهذه القيمة تمثل طول الفئة وهي نفسها المتطابقة مع مقياس ليكرت الخماسي . من خلال الجدول يمكن القول انه إذا وقع المتوسط الحسابي للعبارة أو البعد في المجال : [1.80-1.00] فان العبارة غير مهمة جدا و إذا كانت في المجال : [1.81- 2.60] فسيكون قليل الأهمية أما إذا كان في المجال [2.61- 3.40] فإنها متوسطة الأهمية أما إذا كان المتوسط الحسابي في : [3.41-4.20] فالعبارة مهمة أما إذا كان المتوسط الحسابي يقع في المجال : [4.21-5.00] فالعبارة مهمة جدا .

*6 خصائص أفراد عينة الدراسة :

الرقم	المتغير	الفئات	العدد	%
04	منطقة النشاط	محلي	00	00
		داخل الولاية	02	4%
		الجنوب	00	00
		وطني	48	96%
		المجموع	50	100%
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss22				
الجدول رقم (26) يمثل توزيع منطقة النشاط على أفراد العينة				

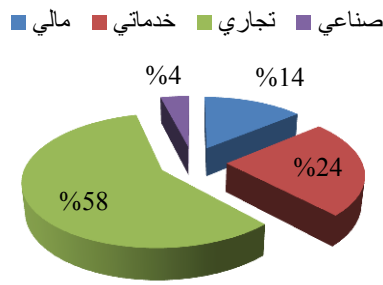
من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة المؤسسات الناشطة في المستوى الوطني 96 % وكذلك نجد أن نسبة المؤسسات الناشطة محليا 4% ويمكن تمثيل ذلك بيانيا كما يلي :



الرقم	المتغير	الفئات	العدد	%
05	مجال المؤسسة	مالي	7	14.0%
		خدماتي	12	24.0%
		تجاري	29	58.0%
		صناعي	2	4.0%
		المجموع	50	100%
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (spss22)				
الجدول رقم (27) يمثل مجال نشاط العينة				

بناء على نتائج الجدول نجد أن فئة المؤسسات التجارية هي المسيطرة على العينة بنسبة 58% تليها الفئة المؤسسات الخدماتية بنسبة 24 % ثم فئة المؤسسات المالية بنسبة : 14 % و أخيرا فئة المؤسسات الصناعية بنسبة 4 % والشكل التالي يوضح ذلك بيانيا :

الشكل رقم (14) يمثل مجال نشاط العينة بناء على برنامج exII



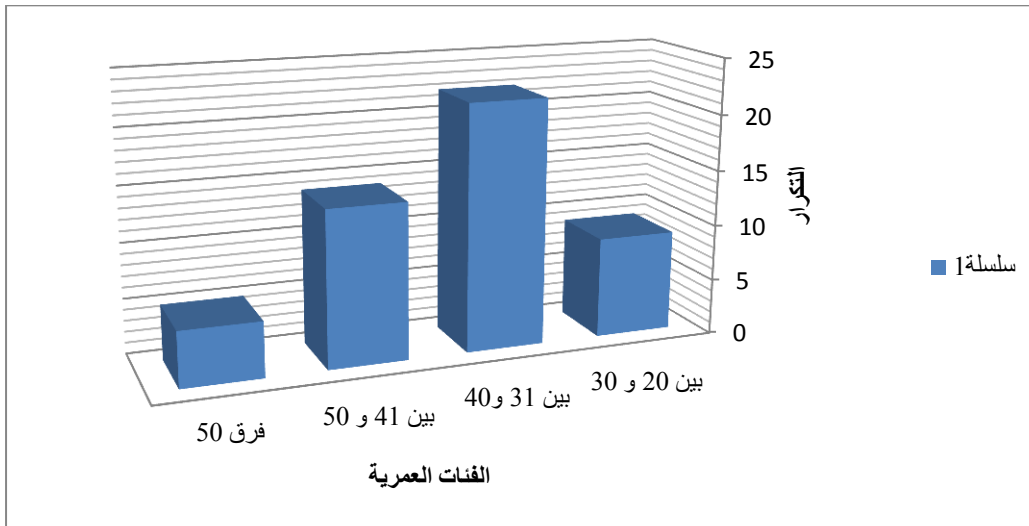
الرقم	المتغير	الفئات	العدد	%
06	الفئة العمرية	30-20	9	18.0%
		40-31	22	44.0%
		50-41	14	28.0%
		50 فما فوق	5	10.0%
		المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات: (spss22)
الجدول: (28) يمثل توزيع فئات أعمار العينة

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة العمرية الممتدة من 31 إلى 40 سنة هي الفئة البارزة

بنسبة 44% تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة 28% ثم الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة وأخيرا الفئة العمرية فوق 50 سنة بنسبة 10% ويمكن توضيح ذلك بالشكل الموالي:

الشكل: (15) يمثل توزيع فئات أعمار العينة بناء على برنامج exII



الرقم	المتغير	الفئات	العدد	%
07	المؤهل العلمي	ثانوي أو اقل	0	0.0%
		تقني	2	4.0%
		جامعي	36	72.0%
		دراسات عليا	12	24.0%
		المجموع	50	100%

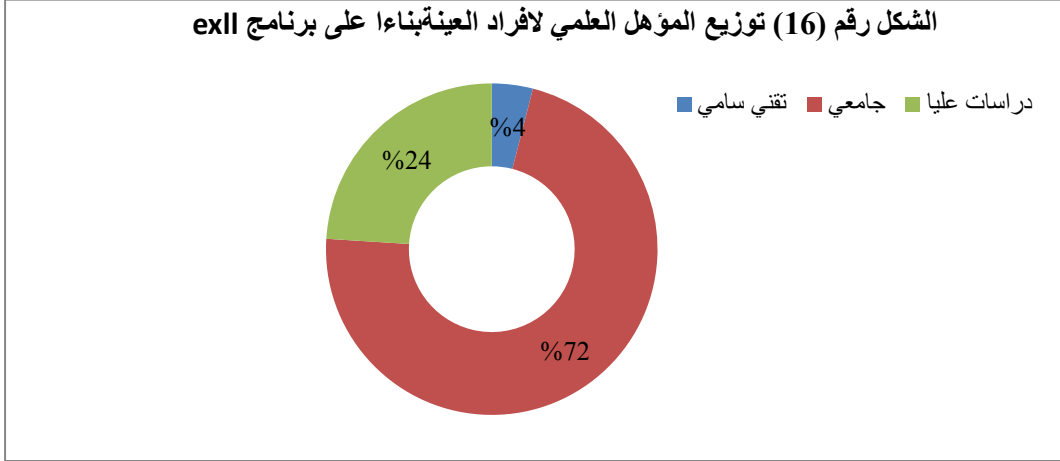
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات: (spss22)

الجدول رقم (29) يوضح توزيع المؤهل العلمي لأفراد العينة

من خلال الجدول نلاحظ أن: المؤهل العلمي السائد لإفراد العينة هو الجامعي بنسبة قدرها:

72.0% تليها فئة الدراسات العليا بنسبة: 24% وأخيرا فئة التقنيين الساميين بنسبة: 4.0% ويمكن

تلخيص ذلك بيانيا من خلال الشكل البياني الموالي:

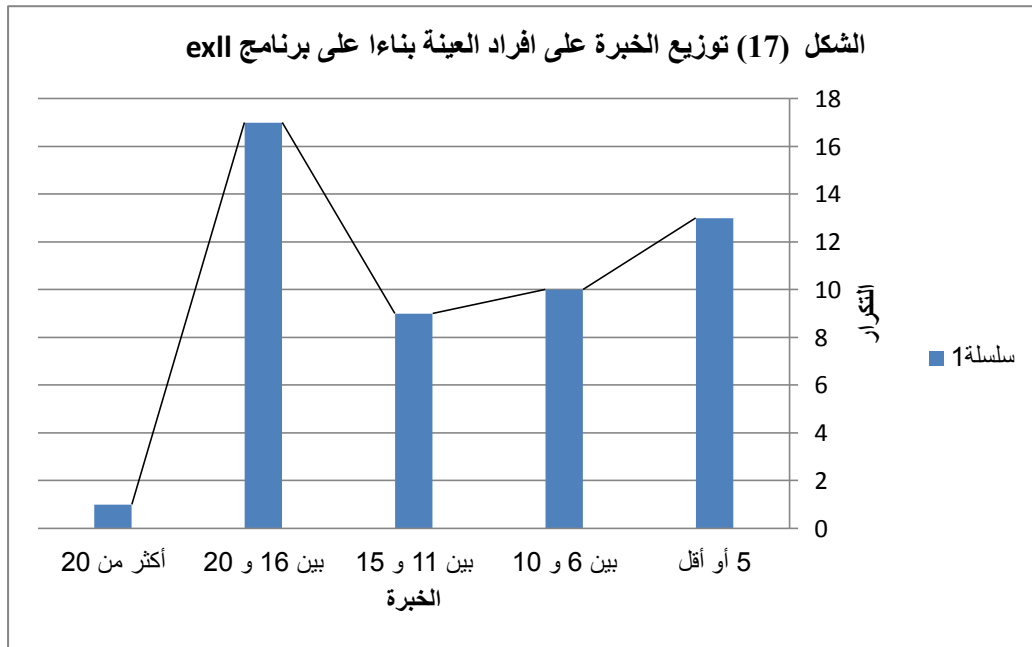


الرقم	المتغير	الفئات	العدد	%
08	الخبرة	اقل من 5	13	26.0%
		من 6-10	10	20.0%
		11-15	9	18.0%
		15-20	17	34.0%
		21 فما فوق	1	2.0%
		المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات: (spss22)

الجدول (30) توزيع الخبرة على أفراد العينة

من خلال الجدول نلاحظ أن: مستوى الخبرة السائد لإفراد العينة هو الممتدة من 15 إلى 20 سنة بنسبة قدرها: 34.0% تليها فئة الخبرة اقل من 5 سنوات بنسبة: 26% ثم أصحاب الخبرة الممتدة من 06 إلى 10 سنوات بنسبة: 20%. ثم فئة الخبرة المهنية ذات من 11 إلى 15 سنة بنسبة 18% وأخيرا أصحاب الخبرة التي تفوق 21 سنة بنسبة 2% ويمكن تلخيص ذلك بيانيا من خلال الشكل البياني الموالي:



الرقم	المتغير	الفئات	العدد	%
09	القسم الوظيفي	الإدارة العليا	11	22.0%
		المالية، المحاسبة	10	20.0%
		الموارد البشرية	9	18.0%
		الإنتاج	8	16.0%
		التسويق	12	24.0%
		المجموع	50	100%
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات: (spss22)				
الجدول رقم (31) يمثل توزيع أفراد العينة على الأقسام الوظيفية				

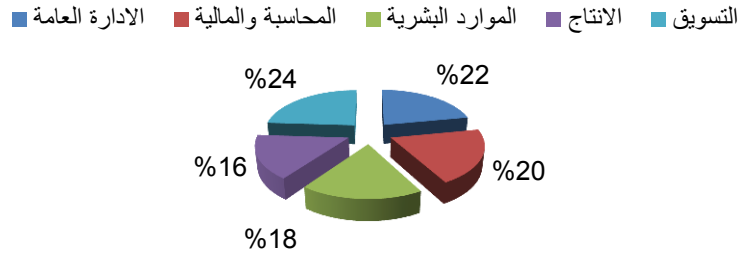
من خلال الجدول نلاحظ أن : أفراد العينة يتمركزون في قسم التسويق بنسبة سائدة تقدر

ب: 24% تقاربها قسم الإدارة العليا بنسبة 22% ثم فئة قسم المالية والمحاسبة بنسبة 20% ثم فئة

أفراد قسم الموارد البشرية بنسبة 18% وأخيرا فئة قسم الإنتاج بنسبة 16% من إجمالي نسبة العينة .

ويمكن تلخيص ذلك بيانيا من خلال الشكل البياني الموالي :

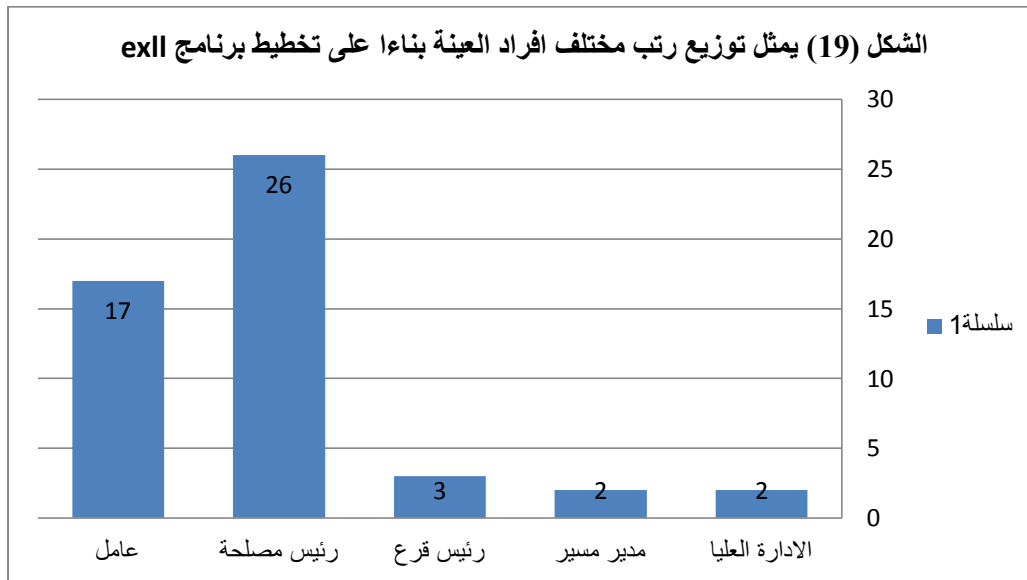
الشكل رقم (18) يمثل توزيع أفراد العينة على الأقسام الوظيفية بناء على برنامج exli



الرقم	المتغير	الفئات	العدد	%
10	الرتبة	الإدارة العليا	2	4.0%
		مدير مسير	2	4.0%
		رئيس فرع	3	6.0%
		رئيس مصلحة	26	52.0%
		عامل	17	34.0%
		المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات: (spss22)
الجدول (32) يمثل توزيع رتب مختلف أفراد العينة

من خلال الجدول نلاحظ أن: أفراد العينة يمثلون بالغالبية رتبة رئيس مصلحة بنسبة سائدة تقدر بـ 52% تليها تصنيف العاملين بنسبة 34% ثم فئة رئيس فرع بنسبة 6% ثم تصنيف الإدارة العليا و المدير المسير بنسبة 4% لكليهما بالتساوي من إجمالي نسبة العينة. ويمكن تلخيص ذلك بيانياً من خلال الشكل البياني الموالي:



•المطلب الثاني :اختبار وثبات صلاحية أداة الدراسة :

1 *الصدق الظاهري لأداة الدراسة :

تم استخراج دلالات الصدق الظاهري لأداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حماة لخضر بالوادي، والبالغ عددهم (02) وهما: الدكتور دمدم زكريا و الدكتورة بكوش لطيفة بهدف دراستها وتحكيمها وإبداء الرأي فيها وذلك للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبيان ولمعرفة مدى ملائمة فقراته للبعد الذي وضعت لقياسه ومدى سلامة صياغتها اللغوية ووضوحها وتغطيتها لفرضيات الدراسة وتم الأخذ بملاحظات المحكمين وأرائهم واقتراحاتهم حيث تم تعديل بعض الفقرات والعبارات وصولاً إلى الاستبيان في حالته النهائية .

2 *الصدق البنائي ثبات أداة الدراسة : بالإضافة إلى الصدق الظاهري فقد قمنا بالتحقق من صدق الأداة من خلال التحقق من الاتساق الداخلي لمحاور أداة الدراسة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارات وجميع عبارات الاستبيان وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

①// الجزء الأول

** أولاً صدق الاتساق الداخلي لمحور الأول

المحور الثاني	س1	س2	س3	س4	س5
معامل بيرسون	0.268	0.703	0.833	0.667	0.377
مستوى المعنوية	0.060	0.000	0.000	0.000	0.007

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات: (spss22)
الجدول رقم (33) يمثل ارتباط المحور الثاني مع باقي المحاور

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات مع إجمالي

المحور تراوحت بين الضعيف والمتوسطة والقوية كما يلي:

العبارة الأولى (أهم هدف تسعى المؤسسة إليه هو تعظيم عوائدها المالية) كان معامل الارتباط فيها ضعيف جداً 0.268 وليس له دلالة إحصائية عند مستوى % 0.60، وكذلك العبارة الخامسة (تتخذ المؤسسة استراتيجيات مختلفة بناءً على وضعها المالي من حين إلى آخر) فليس لها دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.07% حيث كان معامل الارتباط 0.377 ضعيف جداً وأما العبارة الثانية تهتم المؤسسة بتحديد جيد لمواطن القوة المالية) و العبارة الرابعة (تتعامل المؤسسة مع ديونها ودائنيها بالحكمة وفي الأجل المناسبة) كان ارتباطها متوسط نسبياً عند مستوى معنوية 0.00 بنسبة 0.703 و 0.667. أما العبارة الثالثة كانت أقوى العبارات بمعامل ارتباط 0.833 عند مستوى معنوية 0.000 عموماً كل العبارات حققت معاملات ارتباط معنوي عند مستوى دلالة % 5 ما عدا العبارة الأولى والخامسة والتي لو تحذف تحسن من جودة المقياس.

**** ثانيا صدق الاتساق الداخلي لمحور الثالث :**

المحور الثالث	س1	س2	س3	س4	س5
معامل بيرسون	0.040	0.774	0.667	0.752	0.371
مستوى المعنوية	0.781	0.000	0.000	0.000	0.008
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات: (spss22)					
الجدول رقم (34) يمثل ارتباط المحور الثالث مع باقي المحاور					

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات مع إجمالي المحور تراوحت بين الضعيف والقوية كما يلي: العبارة الأولى (تملك المؤسسة سجلات لبيانات عملائها) كان معامل الارتباط فيها ضعيف جدا جدا وليست له دلالة إحصائية عند مستوى 0.781. 0.4% بنسبة 0.4 وكذلك العبارة الخامسة (تملك المؤسسة القدرة على التفاوض مع عملاءها لتقليل التكاليف حسب قدرة الزبائن المختلفة) لها دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.008 وكان مستوى الارتباط 0.371 وأما العبارة الثانية (تستطلع المؤسسة آراء زبائن حول جودة منتجاتها) و العبارة الرابعة (تسعى المؤسسة إلى اكتساب زبائن جدد وتوسيع حصتها السوقية كان ارتباطهما متقارب نسبيا عند مستوى معنوية 0.00 بنسبة 0.774 و 0.752 أما العبارة الثالثة كانت متوسطة العبارات بمعامل ارتباط 0.667 عند مستوى معنوية 0.000 عموما كل العبارات حققت معاملات ارتباط معنوي عند مستوى دلالة.

**** ثالثا. صدق الاتساق الداخلي لمحور الرابع :**

المحور الرابع	س1	س2	س3	س4	س5
معامل بيرسون	0.707	0.568	0.528	0.695	0.644
مستوى المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات: (spss22)					
الجدول رقم (35) يمثل ارتباط المحور الرابع مع باقي المحاور					

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات مع إجمالي المحور تقريبا متقاربة ولها دلالة عند مستوى معنوية 0.000 حيث كان معامل ارتباط العبارة الأولى (تتمتع المؤسسة بالقدرة على الإبداع والتجديد في المنتجات) أقواهم بمقدار 0.707 ثم معامل العبارة الرابعة (تتمتع المؤسسة بنظام تواصل داخلي جيد بين جميع الأفراد) بمقدار 0.695 ثم العبارة الخامسة (تملك المؤسسة القدرة على تحديد مسببات التكلفة بشكل جيد) بمعامل ارتباط 0.644 تليها العبارة الثانية (تتمتع المؤسسة بالقدرة على التحكم في جودة منتجاتها استجابة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية) بمعامل ارتباط 0.568 وأخيرا العبارة الثالثة بمعامل ارتباط 0.528.

**** رابعا. صدق الاتساق الداخلي لمحور الخامس:**

المحور الخامس	س1	س2	س3	س4	س5
معامل بيرسون	0.676	0.523	0.799	0.609	0.587
مستوى المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات: (spss22)					
الجدول رقم (36) يمثل ارتباط المحور الخامس مع باقي المحاور					

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات مع إجمالي المحور تقريبا متقاربة نسبيا ولها دلالة عند مستوى معنوية 0.000 حيث كان معامل ارتباط العبارة الثالثة (تهتم المؤسسة بالاحتفاظ والاهتمام بالكوادر والخبرات لديها) أعلاهم بمقدار 0.799 ثم معامل العبارة الأولى (تهتم المؤسسة بالتدريب والتكوين المتواصل المناسب للعاملين) بمقدار 0.676 ثم العبارة الرابعة (تتمتع المؤسسة بنظام حوافز ومكافئات جيد) بمعامل ارتباط 0.609 تليها العبارة الخامسة (تتمتع المؤسسة بثبات في دوران العمل) بمعامل ارتباط 0.587 وأخيرا العبارة الثانية بمعامل ارتباط 0.523.

**خامسا. صدق الاتساق الداخلي لمحور السادس:

المحور السادس	س1	س2	س3	س4	س5
معامل بيرسون	0.615	0.628	0.552	0.813	0.792
مستوى المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات: (spss22)					
الجدول رقم (37) يمثل ارتباط المحور السادس مع باقي المحاور					

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات مع إجمالي المحور مرتفعة نسبيا ولها دلالة عند مستوى معنوية 0.000 حيث كان معامل ارتباط العبارة الرابعة (تقدم المؤسسة منتجات صديقة للبيئة وتستخدم مواد صديقة للبيئة) أعلاهم بمقدار 0.813 ثم معامل العبارة الخامسة (لدى المؤسسة مقاييس وإجراءات صارمة لمراقبة الأداء البيئي) بمقدار 0.792 ثم العبارة الثانية (المؤسسة تقوم بالاستهلاك الرشيد لمصادر الطاقة في عملياتها) بمعامل ارتباط 0.628 تليها العبارة الأولى (تراعي المؤسسة كل التشريعات البيئية وتطبيقها) بمعامل ارتباط 0.615 وأخيرا العبارة الثالثة (تراعي المؤسسة إنقاص التلوث البيئي وتسيير النفايات بما لا يضر البيئة) بمعامل ارتباط 0.552.

**سادسا. صدق الاتساق الداخلي لمحور السابع:

المحور السابع	س1	س2	س3	س4	س5
معامل بيرسون	0.685	0.422	0.257	0.742	0.697
مستوى المعنوية	0.000	0.002	0.072	0.000	0.000
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات: (spss22)					
الجدول رقم (38) يمثل ارتباط المحور السابع مع باقي المحاور					

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات مع إجمالي المحور متوسط نسبيا ولها دلالة عند مستوى معنوية 0.00 إلا العبارة الثالثة (تولي المؤسسة أهمية كبيرة للسلامة المهنية و الامن الصناعي) التي ليس لها دلالة عند مستوى معنوية 0.072 حيث كان معامل ارتباطها ضعيف جدا 0.257 أما أعلى العبارات كانت العبارة الرابعة (تولي المؤسسة أهمية لتشجيع الإبداع والابتكار والتطوير) بمقدار الارتباط 0.742 ثم العبارة الخامسة (تحترم المؤسسة قواعد الحوكمة والرشادة مع كافة أصحاب المصالح ...) بمستوى ارتباط 0.697 ثم تليها العبارة الأولى (تقدم

المؤسسة دعم الجمعيات الخيرية والرياضية والثقافية بالمنطقة (بمقدار ارتباط 0.685 وأخيرا العبارة الثانية (تمنح المؤسسة الأولوية للتوظيف لسكان المنطقة) بمعامل ارتباط 0.422.

****سابعاً. صدق الاتساق الداخلي لمحور الثامن:**

المحور الثامن	معامل بيرسون	مستوى المعنوية
السؤال 01	0.612	0.000
السؤال 02	0.536	0.000
السؤال 03	0.445	0.001
السؤال 04	0.468	0.001
السؤال 05	0.586	0.000
السؤال 06	0.569	0.000
السؤال 07	0.743	0.000
السؤال 08	0.744	0.000
السؤال 09	0.475	0.000
السؤال 10	0.369	0.008
السؤال 11	0.733	0.000
السؤال 12	0.698	0.000
السؤال 13	0.618	0.000
السؤال 14	0.614	0.000
السؤال 15	0.638	0.000
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات: (spss2)		
الجدول (39) يمثل ارتباط المحور الثامن مع باقي المحاور		

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات مع إجمالي المحور لها دلالة عند مستوى معنوية اقل من 0.05 إلا العبارة العاشرة (يرتبط نظام الحوافز في المؤسسة بالأداء) التي ليس لها دلالة لوجود معدل المعنوية بمقدار :0.08 التي يقابلها أدنى ارتباط في مجموعة العبارات والمقدر ب:0.369 أما بقية المعاملات فقد كان معامل ارتباطها مرتباً من الأقل إلى الأعلى حسب العبارات التالية :. العبارة الثالثة (أهداف المؤسسة قابلة للقياس) (0.445) ثم العبارة الرابعة (ترتبط الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بالميزة التنافسية) (0.468) ثم العبارة التاسعة (لا تواجه المؤسسة صعوبات في تقييم أدائها) (0.475) ثم العبارة الثانية (أهداف المؤسسة واضحة ومفهومة للجميع) (0.536) تليها العبارة السادسة (تتوفر المؤسسة على نظام واضح ومحدد لتقييم الأداء) (0.569) فالعبارة الخامسة (أهداف المؤسسة الإستراتيجية قابلة للتطوير) (0.586) فالعبارة الأولى (إستراتيجية المؤسسة واضحة المعالم للجميع) (0.612) ثم العبارة الرابعة عشر (يساهم العمال في إبداء آراءهم واقتراحاتهم أثناء التقييم) (0.614) ثم العبارة الثالثة عشر (يتمتع المشرفون على عملية التقييم بالمعرفة التامة بالبيئة الداخلية) (0.618) ثم العبارة الخامسة عشر (يكون الجميع على علم بنتائج التقييم للأداء الاستراتيجي للمؤسسة) (0.638) فالعبارة الثانية عشرة (هنالك دورية زمنية منظمة

لتقييم الأداء) (0.698) ثم العبارة الحادية عشر (كل نشاطات المؤسسة تخضع لتقييم أداءها)
 (0.733) ثم العبارة السابعة (تعمل المؤسسة على تطوير أساليب تقييم الأداء بشكل منتظم ومستمر)
 (0.743) وأخيرا العبارة الثامنة (تعتمد المؤسسة على تطبيق طرق فعالة في تقييم الأداء) (0.744).

② // الجزء الثاني :

1 *** ثبات وصدق أداة القياس باستخدام: Cronbach Alpha

من أجل التأكد من أن الاستبيان له قدرة القياس للدراسة ، واثبات صدق الأداة قمنا باستخدام أسلوب كرونباخ الفا الذي يعتمد على اتساق أداء الفرد المستبين من خلال فقرات وعبارات الاستبيان، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة إلى أن معامل كرونباخ الفا يزدوننا بتقدير جيد للثبات، والجدول التالي يبين قيمة معامل الثبات والصدق كما يلي:

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الثاني	05	0.551
المحور الثالث	05	0.463
المحور الرابع	05	0.616
المحور الخامس	05	0.631
المحور السادس	05	0.715
المحور السابع	05	0.489
المحور الثامن	15	0.863
الجدول رقم (40) يمثل اختبار الثبات للاستبيان		
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات: (spss22)		

من خلال الجدول السابق نجد أن معاملات الثبات تراوحت بين الضعيفة والمتوسطة والقوية حيث كانت اضعف نتيجة للمحور الثالث (محور بعد الزبائن) المقدر ب: 0.463 ثم المحور السابع (البعد المجتمعي) والمقدرة ب: 0.489 وأعلىها للمحور الثامن (تقييم الأداء الاستراتيجي) بمقدار: 0.863 يليه المحور السادس (البعد البيئي) بمعدل ثبات مقدر ب: 0.715 ثم المحور الرابع (البعد العمليات الداخلية) المقدر ب: 0.616 ثم المحور الثاني (البعد المالي) والمقدر ثبات الأداة به: 0.551 وبصفة عامة معاملات الثبات متوسطة مجملتها .

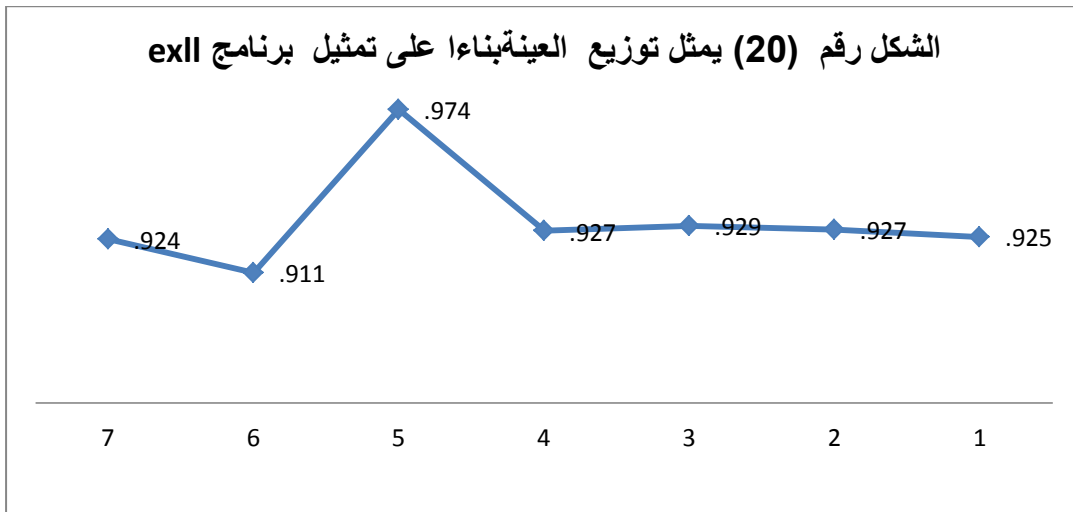
2 *** ثبات وصدق أداة القياس باستخدام: Kolmogorov-Smirnova+ Shapiro-Wilk

المحاور	N	معامل S.W	Sig.	معامل K.S	Sig.	نمط التوزيع
المحور الثاني	50	0.925	0.003	0.149	0.007	غير طبيعي
المحور الثالث	50	0.927	0.004	0.131	0.031	غير طبيعي
المحور الرابع	50	0.929	0.005	0.153	0.005	غير طبيعي

المحور الخامس	50	0.927	0.004	0.147	0.009	غير طبيعي
المحور السادس	50	0.974	0.332	0.114	0.106	طبيعي
المحور السابع	50	0.911	0.001	0.147	0.008	غير طبيعي
المحور الثامن	50	0.924	0.003	0.107	0.200	طبيعي
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات: (spss22)						
الجدول رقم (41) يمثل اختبار الصدق للاستبيان						

من خلال الجدول السابق نجد أن معاملات الصدق كانت متقاربة في نفس المجال نسبياً إلا معامل الصدق للمحور السادس (البعد البيئي) إذ كانت المعنوية 0.332 وهي أكبر من القيمة المعيارية المفترضة والتي تكون $p=0.05$ وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية التي مفادها أن التوزيع غير طبيعي وبالتالي يخضع لتوزيع طبيعي ويظهر التوزيع عندها بشكل غير مماثل لبقية المحاور كذلك نفس الشيء مع المحور الثامن (تقييم الأداء الاستراتيجي) حيث كان مستوى المعنوية أكبر من القيمة المعيارية $p=0.05$ مما يبين أن التوزيع المحور طبيعي أيضاً على خلاف باقي المحاور. أما لبقية المحاور الأخرى كانت القيم المعيارية كالتالي: المحور المالي 0.93 والبعد الزبائن 0.93 وبعد العمليات الداخلية 0.93 وبعد النمو والتعلم 0.93 والبعد المجتمعي أقل نوعاً ما 0.91 فمن هذه النتائج إننا نقبل الفرضية الصفرية التي مفادها إن العينة موزعة توزيعاً غير طبيعياً وهذا راجع لتجانس العينة إذ أن غالبية المؤسسات تجارية ولا تتأثر بالبعد البيئي بشكل مباشر ماعدا وجود شركة صناعية واحدة التي تلتزم بهذا البعد بشكل مباشر. كذلك تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة ليس له نفس الأهمية بين كل المؤسسات وهذا طبيعي لاختلاف طبيعة نشاطاتها وملكيته والإدارة العليا لها. وهذا ما يوضحه الشكل البياني الموالي بأكثر دقة حيث من خلال الشكل تبدو كذروة حادة غير متناسقة مع بقية السلسلة ..

أما بالنسبة للاختبار اللامعلمية Kolmogorov-Smirnova فهو يقيس درجة التشنت والتطابق بين سلسلتين من نفس العينة فكانت أعلى قيمة للمحور الثامن هي 0.2 وادني قيمة هي للمحور الرابع 0.005 عند مستوى معنوية أقل من 0.05 في حين ليس لها دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.106 التي تقابل المحور البيئي .



❖ المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات ::

بعد عملية استرجاع الاستبيانات وتفسيرها وتفرغها في البرنامج الإحصائي SPSS تتم عملية عرض النتائج من خلال تحديد خصائص العينة ثم معرفة اتجاهات إجابات العينة لكل العبارات والمحاور لنصل في الأخير لاختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

• المطلب الأول: الإجابة على الفرضيات

• الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة :

نتناول في هذا الجزء الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة حيث نقوم بتوضيح بيانات الجداول الخاصة بتلك المتغيرات والتي حازت على أعلى و أقل درجات الموافقة وفقا لإجابات أفراد العينة حيث تم الاستعانة بجدول يوضح درجات الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي ..

درجة الموافقة		رافض بشدة	رافض	محايد	موافق	موافق بشدة
من	1.00	1.81	2.61	3.41	4.21	5.00
إلى	1.80	2.60	3.40	4.20	5.00	
مستوى الأهمية		منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
الأهمية		غير مهم جدا	غير مهم	متوسط الأهمية	مهم	مهم جدا

الجدول (25) درجات الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي

① - الإحصاء الوصفي للمحور الثاني (البعد المالي):

الترقيم	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب	مستوى الأهمية
01	أهم هدف تسعى المؤسسة إليه تعظيم عوائدها المالية .	4.42	0.81	موافق بشدة	1	مرتفع جدا
02	تتمتع المؤسسة بقرارات مالية صائبة .	4.16	1.15	موافق	3	مرتفع
03	تهتم المؤسسة بتحديد جيد لمواطن القوة المالية .	3.98	1.26	موافق	5	مرتفع
04	تتعامل المؤسسة مع ديونها وداينيتها بالحكمة وفي الأجال المناسب .	4.00	1.27	موافق	4	مرتفع
05	تتخذ المؤسسة استراتيجيات مختلفة بناءا على وضعها المالي من حين إلى آخر	4.34	0.78	موافق بشدة	2	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات: (spss22)

الجدول رقم (42) يمثل اتجاهات إجابات العينة للمحور الثاني للاستبيان

من خلال البيانات للجدول السابق لمحور البعد المالي كل الإجابات اتجهت إلى درجة الموافق و الموافق بشدة حيث كان المتوسط الحسابي للعبارات الخمسة للمحور يمتد في المجال: [3.98 ، 4.42] أي مستوى الأهمية للعبارات يمتد من مهم إلى مهم جدا .

حيث كانت العبارة الأولى من المحور (أهم هدف تسعى المؤسسة إليه تعظيم عوائدها المالية .) في الترتيب الأول بانحراف معياري قدره :0.81 ثم جاءت العبارة الخامسة (تتخذ المؤسسة استراتيجيات مختلفة بناءا على وضعها المالي من حين إلى آخر) في المرتبة الثانية بانحراف معياري:0.77 ثم تأتي العبارة الثانية (تتمتع المؤسسة بقرارات مالية صائبة .) في المرتبة الثالثة بانحراف معياري 1.114 ثم العبارة الرابعة (تتعامل المؤسسة مع ديونها وداينها بالحكمة وفي الآجال المناسب.) بانحراف معياري :1.26 و أخيرا تأتي العبارة الخامسة (تتخذ المؤسسة استراتيجيات مختلفة بناءا على وضعها المالي من حين إلى آخر) بانحراف معياري :1.25...عموما نجد أن أفراد العينة لهم إجابات تقع في درجة موافق بشدة مما يدل على أهمية البعد لأفراد العينة كذلك نجد أن الانحراف المعياري للأسئلة الخمس محدد بالمجال [0.78 ، 1.27] مما يبين نسبة الانحراف للأسئلة الموجهة للاستبيان كذلك أن هنالك ارتباط بشكل طردي ضعيف وبالتالي يمكن القول أن البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن له علاقة وتأثير في تقييم الأداء الاستراتيجي.

②- الإحصاء الوصفي للمحور الثالث (البعد الزبائن):

العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب	مستوى الأهمية
01	4.50	0.65	موافق بشدة	1	مرتفع جدا
02	3.84	1.28	موافق	5	مرتفع
03	4.16	0.98	موافق	3	مرتفع
04	4.08	1.03	موافق	4	مرتفع
05	4.48	0.81	موافق بشدة	2	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات: (spss22)

الجدول رقم (43) يمثل اتجاهات إجابات العينة للمحور الثالث للاستبيان

من خلال البيانات للجدول السابق لمحور بعد الزبائن كل الإجابات اتجهت إلى درجة الموافق و الموافق بشدة حيث كان المتوسط الحسابي للعبارات الخمسة للمحور يمتد في المجال: [3.84 ، 4.50] أي مستوى الأهمية للعبارات يمتد من مهم إلى مهم جدا .

،حيث كانت العبارة الأولى من المحور (تملك المؤسسة سجلات لبيانات عملاءها) في الصدارة بانحراف معياري قدره : 0.65 ثم جاءت العبارة الخامسة (تملك المؤسسة القدرة التفاوض مع عملائها لتقليل التكاليف حسب قدرة الزبائن المختلفة) في المرتبة الثانية بانحراف معياري:0.81 ثم تأتي العبارة الثالثة (تهتم المؤسسة لأراء وشكاوي العملاء وتعمل على حلها بجدية) في المرتبة الثالثة بانحراف معياري 0.98 ثم العبارة الرابعة (تسعى المؤسسة إلى اكتساب زبائن جدد وتوسيع حصتها السوقية) بانحراف معياري :1.03 و أخيرا تأتي العبارة الثانية (تستطلع المؤسسة أراء زبائنها حول جودة منتجاتها) بانحراف معياري :1.28

عموما نجد أن أفراد العينة لهم إجابات تقع في درجة موافق بشدة مما يدل على أهمية البعد لأفراد العينة كذلك نجد أن الانحراف المعياري محصور للأسئلة الخمسة يمتد من المجال : [0.65 ، 1.28] مما يبين نسبة الانحراف واسعة للأسئلة الموجهة للاستبيان كذلك ان هنالك ارتباط بشكل طردي وبالتالي يمكن القول أن الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن له علاقة وتأثير في تقييم الأداء الاستراتيجي.

③- الإحصاء الوصفي للمحور الرابع (بعد العمليات الداخلية):

العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب	مستوى الأهمية
01 تتمتع المؤسسة بالقدرة على الإبداع والتجديد في المنتجات	3.92	1.14	موافق	5	مرتفع
02 تتمتع المؤسسة بقدرة التحكم في جودة منتجاتها استجابة للتطورات الحاصلة للبيئة الخارجية .	4.28	0.81	موافق بشدة	1	مرتفع بشدة
03 تتطور المؤسسة في أساليب الأداء والتشغيل .	4.24	0.94	موافق بشدة	3	مرتفع بشدة
04 تتمتع المؤسسة بنظام تواصل داخلي جيد بين جميع الأفراد.	4.28	0.89	موافق بشدة	2	مرتفع بشدة
05 تملك المؤسسة القدرة على تحديد مسببات التكلفة بشكل جيد .	3.94	1.06	موافق	4	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات: (spss22)

الجدول رقم (44) يمثل اتجاهات إجابات العينة للمحور الرابع للاستبيان

من خلال البيانات للجدول السابق لمحور بعد العمليات الداخلية كل الإجابات اتجهت إلى درجة الموافق و الموافق بشدة حيث كان المتوسط الحسابي للعبارة الخمسة للمحور يمتد في المجال: [3.92 ، 4.28] أي مستوى الأهمية للعبارة يمتد من مهم إلى مهم جدا . حيث كانت العبارة الثانية من المحور (تتمتع المؤسسة بالقدرة في التحكم في جودة منتجاتها استجابة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية .) في الصدارة بانحراف معياري قدره: 0.81 ومتوسط حسابي 4.28 ثم جاءت العبارة الرابعة (تتمتع المؤسسة بنظام تواصل داخلي جيد بين جميع الأفراد .) في المرتبة الثانية بانحراف معياري: 0.89 ومتوسط حسابي 4.28 ثم تأتي العبارة الثالثة (تتطور المؤسسة في أساليب الأداء والتشغيل) في المرتبة الثالثة بانحراف معياري 0.94 ومتوسط حسابي 4.24 ثم العبارة الخامسة (تملك المؤسسة القدرة على تحديد مسببات التكلفة بشكل جيد) بانحراف معياري: 1.06 ومتوسط حسابي 3.94 وأخيرا تأتي العبارة الأولى (تتمتع المؤسسة بالقدرة على الإبداع والتجديد في المنتجات) بانحراف معياري: 1.14 ومتوسط حسابي 3.92

عموما نجد أن أفراد العينة لهم إجابات تقع في درجة موافق بشدة مما يدل على أهمية البعد لأفراد العينة كذلك نجد أن الانحراف المعياري للأسئلة الخمس محدد بالمجال [0.81 ، 1.14] مما يبين نسبة الانحراف للأسئلة الموجهة للاستبيان والإجابات كذلك كبيرة أن هنالك ارتباط بشكل طردي

ضعيف وبالتالي يمكن القول أن العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن له علاقة وتأثير في تقييم الأداء الاستراتيجي.

④- الإحصاء الوصفي للمحور الخامس (بعد النمو والتعلم):

العبرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب	مستوى الأهمية
01	4.36	0.92	موافق بشدة	2	مرتفع جد
02	4.38	0.85	موافق بشدة	1	مرتفع جدا
03	4.10	0.99	موافق	3	مرتفع
04	3.94	1.10	موافق	4	مرتفع
05	3.84	1.15	موافق	5	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات: (spss22)

الجدول رقم (45) يمثل اتجاهات إجابات العينة للمحور الخامس للاستبيان

من خلال البيانات للجدول السابق لمحور بعد النمو والتعلم كل الإجابات اتجهت إلى درجة الموافق و الموافق بشدة حيث كان المتوسط الحسابي للعبارات الخمسة للمحور يمتد في المجال: [3.84 ، 4.38] أي مستوى الأهمية للعبارات يمتد من مهم إلى مهم جدا . حيث كانت العبارة الثانية من المحور (تسعى المؤسسة إلى اكتساب التكنولوجيات والتقنيات الجديدة) في الصدارة بانحراف معياري قدره: 0.85 ومتوسط حسابي 4.38 مما يبين أهميتها بالنسبة للمحور ثم جاءت العبارة الأولى (تهتم المؤسسة بالتدريب والتكوين المتواصل المناسب للعاملين .) في المرتبة الثانية بانحراف معياري: 0.92 ومتوسط حسابي 4.36 ثم تأتي العبارة الثالثة (تهتم المؤسسة بالاحتفاظ والاهتمام بالكوادر والخبرات لديها) في المرتبة الثالثة بانحراف معياري 0.99 وانحراف معياري 4.10 ثم العبارة الرابعة (تتمتع المؤسسة بنظام حوافز ومكافآت جيد) بانحراف معياري: 1.10 ومتوسط حسابي 3.94 و أخيرا تأتي العبارة الخامسة (تتمتع المؤسسة بثبات في دوران العمل (العمال المغادرين)) بانحراف معياري: 1.15 ومتوسط حسابي 3.84 مما يفسر ثبات العمال بالمؤسسات محل الدراسة وعدم أهمية العبارة بحكم أن غالبية الفئة العاملة شبابية . نجد أن أفراد العينة لهم إجابات تقع في درجة موافق بشدة مما يدل على أهمية البعد لأفراد العينة كذلك نجد أن الانحراف المعياري للأسئلة الخمس محدد بالمجال [0.85 ، 1.15] مما يبين نسبة الانحراف للأسئلة الموجهة للاستبيان والإجابات كذلك كبيرة أن هنالك ارتباط بشكل طردي ضعيف وبالتالي يمكن القول أن العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن له علاقة وتأثير في تقييم الأداء الاستراتيجي.

⑤- الإحصاء الوصفي للمحور السادس (البعد البيئي):

العبرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب	مستوى الأهمية
01	4.00	0.95	موافق	1	مرتفع جدا
02	3.82	1.06	موافق	3	مرتفع جدا
03	3.96	0.92	موافق	2	مرتفع
04	3.29	1.08	محايد	4	مرتفع
05	3.30	0.99	محايد	5	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات: (spss22)
الجدول رقم (46) يمثل اتجاهات إجابات العينة للمحور السادس للاستبيان

من خلال البيانات للجدول السابق لمحور البعد البيئي كل الإجابات اتجهت إلى درجة الموافق و المحايد حيث كان المتوسط الحسابي للعبارة الخمسة للمحور يمتد في المجال: [3.29 ، 4.00] أي الأهمية للعبارة يمتد من متوسط الأهمية إلى مهم . حيث كانت العبارة الأولى من المحور (تراعي المؤسسة كل التشريعات البيئية وتطبقها) في الصدارة بانحراف معياري قدره: 0.95 ومتوسط حسابي 4.00 ثم جاءت العبارة الثالثة (تراعي المؤسسة إنقاص التلوث البيئي وتسيير النفايات بما لا يضر البيئة) في المرتبة الثانية بانحراف معياري: 0.92 ومتوسط حسابي 3.96 ثم تأتي العبارة الثانية (المؤسسة تقوم بالاستهلاك الرشيد لمصادر الطاقة في عملياتها) في المرتبة الثالثة بانحراف معياري 1.06 ومتوسط حسابي 3.82 ثم العبارة الرابعة (تقدم المؤسسة منتجات صديقة للبيئة وتستخدم مواد صديقة للبيئة) في المرتبة الرابعة بانحراف معياري: 1.08 ومتوسط حسابي 3.29 و أخيرا تأتي العبارة الخامسة (لدى المؤسسة مقاييس وإجراءات صارمة لمراقبة الأداء البيئي) بانحراف معياري: 0.99 ومتوسط حسابي 3.30. نجد أن أفراد العينة لهم إجابات تقع في درجة موافق و محايد مما يدل على أهمية النسبية أو الجزئية للبعد لأفراد العينة كذلك نجد أن الانحراف المعياري للأسئلة الخمس ضمن المجال [0.95، 1.08] مما يبين نسبة الانحراف للأسئلة الموجهة للاستبيان والإجابات كبيرة وأن هنالك ارتباط بشكل طردي ضعيف بالتالي يمكن القول أن البعد البيئي لبطاقة الأداء له علاقة وتأثير في تقييم الأداء الاستراتيجي.

⑥- الإحصاء الوصفي للمحور السابع (البعد المجتمعي):

العبرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب	مستوى الأهمية
01	3.20	1.17	محايد	5	متوسط
02	4.00	1.01	موافق	3	مرتفع

مرتفع	1	موافق	0.84	4.20	تولي المؤسسة أهمية كبيرة للسلامة المهنية والأمن الصناعي .	03
مرتفع	4	موافق	1.05	3.80	تولي أهمية لتشجيع الإبداع والابتكار والتطوير	04
مرتفع	2	موافق	1.01	4.04	تحترم المؤسسة قواعد الحوكمة و الرشادة لكافة أصحاب المصالح : الدولة المنافسين .المساهمين .الزبائن .الإدارة .العمال وتحترم كافة الأخلاقيات الواجب احترامها	05
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات: (spss22)						
الجدول رقم (47) يمثل اتجاهات إجابات العينة للمحور السابع للاستبيان						

من خلال البيانات للجدول السابق لمحور البعد المجتمعي كل الإجابات اتجهت إلى درجة الموافقة و المحايد حيث كان المتوسط الحسابي للعبارات الخمسة للمحور يمتد في المجال: [3.20 ، 4.20] أي الأهمية للعبارات يمتد من متوسط الأهمية إلى مهم .

حيث كانت العبارة الثالثة من المحور(تولي المؤسسة أهمية كبيرة للسلامة المهنية والأمن الصناعي .) في الصدارة بانحراف معياري قدره: 0.84 ومتوسط حسابي 4.20 ثم جاءت العبارة الخامسة (تحترم المؤسسة قواعد الحوكمة و الرشادة لكافة أصحاب المصالح : الدولة المنافسين .المساهمين .الزبائن .الإدارة .العمال وتحترم كافة الأخلاقيات الواجب احترامها) في المرتبة الثانية بانحراف معياري: 1.01 ومتوسط حسابي 4.04 ثم تأتي العبارة الثانية (تمنح الأولوية للتوظيف لسكان المنطقة) في المرتبة الثالثة بانحراف معياري 1.01 ومتوسط حسابي 4.00 ثم العبارة الرابعة (تولي أهمية لتشجيع الإبداع والابتكار والتطوير) في المرتبة الرابعة بانحراف معياري: 1.05 ومتوسط حسابي 3.80 و أخيرا تأتي العبارة الأولى (تقدم المؤسسة دعم للجمعيات الخيرية والثقافية والرياضية بالمنطقة) في الرتبة الخامسة بانحراف معياري: 1.17. بمتوسط حسابي 3.20 نجد أن أفراد العينة لهم إجابات تقع في درجة: موافق و محايد مما يدل على أهمية النسبية أو الجزئية للبعد لأفراد العينة كذلك نجد أن الانحراف المعياري للأسئلة الخمس محدد بالمجال [0.84 ، 1.17] مما يبين نسبة الانحراف للأسئلة و الإجابات للاستبيان كبيرة وربما وأن هنالك ارتباط بشكل طردي ضعيف بالتالي يمكن القول أن البعد المجتمعي لبطاقة الأداء المتوازن له علاقة وتأثير في تقييم الأداء الاستراتيجي.

⑦ الإحصاء الوصفي للمحور الثامن (تقييم الأداء الاستراتيجي):

العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب	مستوى الأهمية
01 إستراتيجية المؤسسة واضحة المعالم للجميع	4.38	0.92	موافق بشدة	2	مرتفع جدا
02 أهداف المؤسسة واضحة ومفهومة للجميع .	4.54	0.84	موافق بشدة	1	مرتفع جدا
03 أهداف المؤسسة قابلة للقياس .	4.22	0.89	موافق بشدة	4	مرتفع جدا
04 ترتبط الأهداف الإستراتيجية	3.66	1.26	موافق	14	مرتفع

المرتب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	البيان	
مرتفع جدا	3	موافق بشدة	0.79	4.28	المؤسسة بالميزة التنافسية . أهداف المؤسسة الإستراتيجية قابلة للتطور.
مرتفع	5	موافق	0.97	4.04	تتوفر المؤسسة على نظام واضح ومحدد لتقييم الأداء.
مرتفع	11	موافق	1.21	3.84	تعمل المؤسسة على تطوير أساليب تقييم الأداء بشكل منتظم ومستمر.
مرتفع	10	موافق	1.06	3.84	تعتمد المؤسسة على تطبيق طرق فعالة في تقييم الأداء.
مرتفع	9	موافق	1.18	3.80	لا تواجه المؤسسة صعوبات في تقييم أداؤها.
مرتفع	8	موافق	1.14	3.82	يرتبط نظام الحوافز في المؤسسة بالأداء
مرتفع	6	موافق	1.11	3.96	كل أنشطة المؤسسة تخضع لتقييم أداؤها
مرتفع	7	موافق	1.05	3.96	هنالك دورية زمنية منتظمة لتقييم الأداء.
مرتفع	15	موافق	1.27	3.60	يتمتع المشرفون على عملية التقييم بالمعرفة التامة بالبيئة الداخلية .
مرتفع	13	موافق	1.21	3.68	يساهم العمال في إبداء آراءهم واقتراحاتهم أثناء التقييم .
مرتفع	12	موافق	1.03	3.80	يكون الجميع على علم بنتائج التقييم للأداء الاستراتيجي للمؤسسة .

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات: (spss22)

الجدول رقم (48) يمثل اتجاهات إجابات العينة للمحور الثامن للاستبيان

من خلال البيانات للجدول السابق لمحور تقييم الأداء الاستراتيجي كل الإجابات اتجهت إلى درجة الموافق و المحايد حيث كان المتوسط الحسابي للعبارات الخمسة للمحور يمتد في المجال: [3.60 ، 4.54] أي الأهمية للعبارات يمتد من: مهم إلى مهم جدا .حيث كانت العبارة: الثانية:(هدف المؤسسة واضحة ومفهومة للجميع) في المرتبة الأولى بانحراف معياري : 0.84 ومتوسط حسابي : 4.54 . ثم العبارة: الأولى:(إستراتيجية المؤسسة واضحة المعالم للجميع) في المرتبة الثانية بانحراف معياري : 0.92 ومتوسط حسابي : 4.38 ثم العبارة: الخامسة:(أهداف المؤسسة الإستراتيجية قابلة للتطور.) في المرتبة الثالثة بانحراف معياري : 0.79 ومتوسط حسابي : 4.28 ثم العبارة الثالثة:(أهداف المؤسسة قابلة للقياس) في المرتبة الرابعة بانحراف معياري : 1.26 ومتوسط حسابي : 3.66. ثم العبارة: السادسة:(تتوفر المؤسسة على نظام واضح ومحدد لتقييم الأداء.) في المرتبة الخامسة بانحراف معياري : 0.97 ومتوسط حسابي : 4.04 .حيث كانت العبارة: الثانية عشر:(هدف المؤسسة واضحة ومفهومة للجميع) في المرتبة السابعة بانحراف معياري : 1.05 ومتوسط حسابي : 3.964 . حيث كانت العبارة: العاشرة:(يرتبط نظام الحوافز في المؤسسة بالأداء) في المرتبة الثامنة بانحراف معياري : 1.14 ومتوسط حسابي : 3.82. ثم العبارة: التاسعة:(لا تواجه المؤسسة صعوبات في تقييم أداؤها.) في المرتبة التاسعة بانحراف معياري : 1.18 ومتوسط حسابي : 3.80 . ثم العبارة: الثامنة:

(تعتمد المؤسسة على تطبيق طرق فعالة في تقييم الأداء.) في المرتبة العاشرة بانحراف معياري : 1.06 ومتوسط حسابي : 3.84 تليها العبارة: السابعة: (تعمل المؤسسة على تطوير أساليب تقييم الأداء بشكل منتظم ومستمر.) في المرتبة الحادية عشر بانحراف معياري : 1.21 ومتوسط حسابي : 3.84 ثم العبارة: الخامسة عشر: (يكون الجميع على علم بنتائج التقييم) في المرتبة الثانية عشر بانحراف معياري : 1.03 ومتوسط حسابي : 3.80 تليها العبارة: رقم 14: (يساهم العمال في إبداء آراءهم واقتراحاتهم أثناء التقييم) في المرتبة الثالثة عشر بانحراف معياري : 1.21 ومتوسط حسابي : 3.68 . ثم العبارة: رقم 4: (ترتبط الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بالميزة التنافسية .) في المرتبة الرابعة عشر بانحراف معياري : 1.26 ومتوسط حسابي : 3.66 وأخيرا العبارة: 13: (يتمتع المشرفون على عملية التقييم بالمعرفة التامة بالبيئة الداخلية .) في المرتبة الخامسة عشر والأخيرة بانحراف معياري : 1.27 ومتوسط حسابي : 3.60 . نجد أن أفراد العينة لهم إجابات تقع في درجة: موافق و موافق بشدة مما يفسر بالأهمية والأهمية الكبيرة لأسئلة المحور لأفراد العينة كذلك نجد أن الانحراف المعياري للأسئلة الخمس عشرة محدد بالمجال [0.79 ، 1.27] مما يبين أن هنالك انحراف بين إجابات الأفراد للعينة بنسبة كبيرة مما يبين أن هنالك وأن هنالك ارتباط بشكل طردي بالتالي يمكن القول أن تقييم الأداء الاستراتيجي له أهمية عند عينة الدراسة إلا أنها متفاوتة بين الأفراد .

المجمل الإحصائي للمحاور :

العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب	الأهمية
01 البعد المالي	4.18	0.64	موافق	2	مهم
02 بعد الزبائن	4.21	0.55	موافق بشدة	1	مهم جدا
03 بعد العمليات الداخلية	4.13	0.61	موافق	3	مهم
04 بعد النمو والتعلم	4.12	0.64	موافق	4	مهم
05 البعد البيئي	3.67	0.68	موافق	6	مهم
06 البعد المجتمعي	3.85	0.58	موافق	5	مهم
07 تقييم الأداء الاستراتيجي	3.96	0.63	موافق		مهم

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات: (spss22)

الجدول رقم (49) يمثل إجمالي اجابات العينة

من خلال الجدول الذي يلخص باقي الجداول لتحليل العبارات للمحاور الستة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء الاستراتيجي نجد أن هنالك علاقة طردية بين كل المحاور ومحور تقييم الأداء الاستراتيجي حيث كان بترتيب : بعد الزبائن أولا ثم بعد المالي ثانيا ثم بعد العمليات ثالثا ثم بعد النمو والتعلم رابعا ثم بعد الأداء المجتمعي وأخيرا البعد البيئي . وكان الانحراف المعياري لمعظم المحاور اكبر من 50% أي أن هنالك ارتباط ضعيف بين كل هذه المحاور وأشدها انحراف البعد البيئي واقلها انحراف البعد الثاني : بعد الزبائن وهذا ما يؤكد وجود علاقة إلا أنها بأثر ضعيف بين أبعاد البطاقة و تقييم الأداء الاستراتيجي وهذا الشيء مقبول ومنطقي لان غالبية المؤسسات محل الدراسة اقتصادية ذات طابع عمومية تجاري تتميز باحتكار فبالتالي باقي الأبعاد ليس له الأثر الكبير عدا البعد الزبائن .

كما انه م خلال الجدول نلاحظ أن تقييم الأداء الاستراتيجي يحضى بانحراف معياري كبير نسبيا مما يبين أن هنالك اختلاف في تقييم الأداء الاستراتيجي بين المؤسسات محل الدراسة وهذا راجع ربما للطبيعة العمومية للمؤسسات العينة مما يكون التقييم ضعيف

• **المطلب الأول : مناقشة النتائج واختبار الفرضيات :**

لاختبار الفرضية الرئيسية لابد من اختبار الفرضيات الفرعية:

1- الفرضية الجزئية الأولى: H_0 - هنالك درجة منخفضة لاعتماد أبعاد الأداء المتوازن في المؤسسات

الاقتصادية وفق عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5%

العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	المعنوية	معامل ولكسون	درجة الموافقة	الترتيب	الأهمية
01 المحور الثاني	4.2	0.64	0.000	1121.5	موافق	2	مهم
02 المحور الثالث	4.3	0.55	0.000	1221.0	موافق بشدة	1	مهم جدا
03 المحور الرابع	4.2	0.61	0.000	1214.5	موافق	3	مهم
04 المحور الخامس	4.2	0.64	0.000	1160.0	موافق	4	مهم
05 المحور السادس	3.6	0.68	0.000	930.00	موافق	7	مهم
06 المحور السابع	3.9	0.58	0.000	1216.0	موافق	6	مهم
المحور الثامن	4.0	0.63	0.000	1226.0	موافق	5	مهم جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات: (spss22)

الجدول رقم (50) يمثل ملخص المحاور السبعة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

من خلال الجدول نجد أن مجمل اعتماد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يحصل على متوسط حسابي 3.45 عند مستوى معنوية اقل من 0.05 مما يجعله في الفئة الممتدة من 2.34 إلى 3.67 ما يقابل أهمية متوسطة وهذا ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تستعمل أبعاد البطاقة بشكل متوسط في تقييم الأداء الاستراتيجي . حيث كان أقوى هذه الأبعاد البعد: بعد الزبائن (المحور الثاني) واكلها البعد البيئي (المحور السادس) و هذا الشيء منطقي جدا لان غالبية مؤسسات مجتمع الدراسة مؤسسات تجارية فبالتالي الاهتمام بالزبائن يكون من أولويات عملها في حين أن الأداء البيئي غير مباشر في هذه المؤسسات كما أن غالبية منتجاتها خدماتية .ومن خلال الجداول السابقة للتحليل الإحصائي للأبعاد الستة لبطاقة الأداء المتوازن والنتائج الجزئية لكل جدول بوجود علاقة ضعيفة طردية بين كل لبعد على حدي وعملية التقييم الاستراتيجي ،وبما أن مستوى المعنوية لمجمل الأبعاد (المحاور) $\text{sig} < \alpha = 0.05$ فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية H_0 التي مفادها :هنالك درجة منخفضة لاعتماد أبعاد الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية وفق عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5% .

2- الفرضية الجزئية الثانية: H_0 - هنالك ضعف في تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات

الاقتصادية وفق عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5%

لاختبار الفرضية الثانية نستخدم على معامل ارتباط سبيرمان للارتباط الذي هو معامل إحصائي

غير معلمي حسب رتب وهو يأخذ قيمة من (1) إلى (-1)

القيم	الاتجاه	القوة
1+	ارتباط طردي	تام
[0.7 ، 1]		قوي
[0.4 ، 0.7]		متوسط
[0.0 ، 0.4]		ضعيف
00	ارتباط معدوم	/
[- 0.4 ، 0]	ارتباط عكسي	قوي
] -0.7 ، - 0.4]		متوسط
] 1- ، -0.7]		ضعيف
1-		تام
المصدر: الارتباط والإحصاء www ar.wikipedia.org		
الجدول رقم (51) يمثل حدود معاملات الارتباط وتفسيرها		

من خلال ملاحظة الجدول الموالي نلاحظ يوجد تباعد بين قيم الانحراف المعياري و معامل الارتباط سبيرمان فان ذلك يدل على وجود علاقة غير خطية بين المتغيرين نلاحظ أن جميع قيم الانحراف اقل من الواحد واكبر من الصفر هذا يدل على وجود علاقة في اتجاه موجب أي علاقة طردية ..ومن خلال الفئات التقسيمية للمعاملات في الجدول السابق الذي يمثل حدود معاملات الارتباط نجد أن المحور الأول والثاني والثالث والرابع والخامس والسابع لهم علاقة ارتباط متوسطة مع المحور الثامن في حين لا يمكن اعتبار وجود علاقة مع المحور السادس كما هو موضح في الجدول الموالي .

المحور الثامن (تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة)						
محور 7	محور 6	محور 5	محور 4	محور 3	محور 2	
0.544	0.186	0.503	0.409	0.437	0.525	معامل سبيرمان
0.000	0.195	0.000	0.003	0.002	0.000	المعنوية
0.58353	0.68319	0.64129	0.61093	0.54871	0.64047	الانحراف المعياري
طردي	طردي	طردي	طردي	طردي	طردي	نوع الارتباط
متوسط	لا توجد علاقة متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	مقدار الارتباط
الجدول (52) معاملات الارتباط (سبيرمان) بين المتغيرات المستقلة (من المحور 2 إلى 7) والمتغير التابع (المحور 8)						
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات: (spss22)						

وبما أن مستوى المعنوية لمجمل الأبعاد (المحاور) $\text{sig} < \delta = 0.05$ فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية $2H_0$ التي مفادها: هنالك ضعف في تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية وفق عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5%

3- الفرضية الجزئية الثالثة: H_{03} - هناك علاقة ضعيفة لاعتماد مختلف أبعاد الأداء المتوازن في

تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية وفق عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5%

من خلال النتائج المذكورة في الجدول السابق يتبين لنا أن هناك ارتباط بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء الاستراتيجي وذلك بقيم ضعيفة عند مستوى معنوية اقل من 0.05 حيث كان معامل الارتباط لمحور (البعد المالي) بقيمة: 0.64 بأثر متوسط كان معامل الارتباط لمحور (البعد الزبائن) بقيمة: 0.54 بأثر متوسط كان معامل الارتباط لمحور (البعد العمليات الداخلية) بقيمة: 0.61 بأثر متوسط كان معامل الارتباط لمحور (البعد التعلم والنمو) بقيمة: 0.64 بأثر متوسط كان معامل الارتباط لمحور (البعد المجتمعي) بقيمة: 0.58 بأثر متوسط في حين كان معامل الارتباط لمحور (البعد البيئي) بقيمة: 0.68 عند مستوى معنوية 0.195 اكبر من 0.05 وبالتالي ليس لها دلالة عند هذا المستوى على تقييم الأداء الاستراتيجي .

فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية H_{03} التي مفادها : هناك علاقة ضعيفة

لاعتماد مختلف أبعاد الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية وفق عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

4- الفرضية الجزئية الرابعة: H_{04} - لا توجد فروق في متغيرات الدراسة تعود للخصائص الشخصية

والوظيفية وفق عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5%

لاختبار صحة هذه الفرضية نستعمل اختبار كاي تربيع عند مستوى معنوية 0.05 حيث أن هذا الاختبار يوضح العلاقة بين متغيرين أما مستقلين أو منفصلين حيث الفرضية :

H_0 التي مفادها : المتغيرين مستقلين

H_1 التي مفادها : المتغيرين غير مستقلين

إذا كان : مستوى p المحسوب < 0.05 نرفض H_0 ← المتغيرين مستقلين (لا يوجد فروق بين الاستجابات)

إذا كان : مستوى p المحسوب > 0.05 نقبل H_0 ← المتغيرين مرتبطين (يوجد فروق بين الاستجابات)

ولمعرفة ذلك نختبر الخصائص الشخصية للعينة :

1* منطقة نشاط المؤسسة :**

المحور 8	المحور 7	المحور 6	المحور 5	المحور 4	المحور 3	المحور 2	
1.301	1.449	1.808	3.060	0.421	0.002	0.251	-كاي تربيع
1	1	1	1	1	1	1	df
0.254	0.229	0.179	0.080	0.516	0.960	0.617	Sig.

الجدول (53) يمثل معاملات (كاي تربيع) بين المتغيرات تعزى لمنطقة النشاط

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات: (spss22)

من خلال الجدول السابق ومقارنة قيم المعنوية لمنطقة نشاط المؤسسة حسب اختبار كاي تربيع نجد أن مستوى المعنوية لكل المحاور اكبر من المستوى المأخوذ في الاعتبار وهو 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أن منطقة نشاط المؤسسة لها تأثير في متغيرات الدراسة .

2*** مجال نشاط المؤسسة :

المحور 8	المحور 7	المحور 6	المحور 5	المحور 4	المحور 3	المحور 2	
4.434	3.271	4.724	2.611	0.878	1.605	3.542	-كاي تربيع
3	3	3	3	3	3	3	df
0.218	0.352	0.193	0.456	0.831	0.658	0.315	Sig.
الجدول (54) يمثل معاملات (كاي تربيع) بين المتغيرات تعزى لمجال نشاط المؤسسة							
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات: (spss22)							

من خلال الجدول السابق ومقارنة قيم المعنوية مجال نشاط المؤسسة حسب اختبار كاي تربيع نجد أن مستوى المعنوية لكل المحاور اكبر من المستوى المسموح وهو 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أن مجال نشاط المؤسسة لها تأثير في متغيرات الدراسة

3*** الفئة العمرية :

المحور 8	المحور 7	المحور 6	المحور 5	المحور 4	المحور 3	المحور 2	
5.657	5.811	5.057	5.668	3.952	4.986	3.867	-كاي تربيع
3	3	3	3	3	3	3	df
0.130	0.121	0.168	0.129	0.267	0.173	0.276	Sig.
الجدول (55) يمثل معاملات (كاي تربيع) بين المتغيرات تعزى للفئة العمرية							
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات: (spss22)							

من خلال الجدول السابق ومقارنة قيم المعنوية الفئة العمرية حسب اختبار كاي تربيع نجد أن مستوى المعنوية لكل المحاور اكبر من المستوى المسموح وهو 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أن الفئة العمرية لها تأثير في متغيرات الدراسة .

4*** المؤهل العلمي :

المحور 8	المحور 7	المحور 6	المحور 5	المحور 4	المحور 3	المحور 2	
0.069	0.538	2.188	1.531	1.375	0.677	0.252	-كاي تربيع
2	2	2	2	222	2	2	df
0.966	0.764	0.335	0.465	0.503	0.713	0.882	Sig.
الجدول (56) يمثل معاملات (كاي تربيع) بين المتغيرات تعزى للمؤهل العلمي							
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات: (spss22)							

من خلال الجدول السابق ومقارنة قيم المعنوية المؤهل العلمي حسب اختبار كاي تربيع نجد أن مستوى المعنوية لكل المحاور اكبر من المستوى المسموح وهو 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أن المؤهل العلمي لها تأثير في متغيرات الدراسة

5 *** الخبرة :

المحور 8	المحور 7	المحور 6	المحور 5	المحور 4	المحور 3	المحور 2	
5.032	3.849	1.418	3.015	7.080	7.577	9.571	-كاي تربيع
4	4	4	4	4	4	4	df
0.284	0.427	0.841	0.555	0.132	0.108	0.048	Sig.
الجدول (57) يمثل معاملات (كاي تربيع) بين المتغيرات تعزى للخبرة							
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات: (spss22)							

من خلال الجدول السابق ومقارنة قيم المعنوية الخبرة حسب اختبار كاي تربيع نجد أن مستوى المعنوية لكل المحاور اكبر من المستوى المسموح وهو 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أن الخبرة لها تأثير في متغيرات الدراسة .

6 **** القسم الوظيفي :

المحور 8	المحور 7	المحور 6	المحور 5	المحور 4	المحور 3	المحور 2	
6.896	2.401	2.791	5.874	3.752	3.969	5.466	-كاي تربيع
4	4	4	4	4	4	4	df
.141	.662	.593	.209	.441	.410	.243	Sig.
الجدول (58) يمثل معاملات (كاي تربيع) بين المتغيرات تعزى للقسم الوظيفي							
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات: (spss22)							

من خلال الجدول السابق ومقارنة قيم المعنوية للقسم الوظيفي حسب اختبار كاي تربيع نجد أن مستوى المعنوية لكل المحاور اكبر من المستوى المسموح وهو 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أن القسم الوظيفي له تأثير في متغيرات الدراسة .

7 ***** الرتبة :

المحور 8	المحور 7	المحور 6	المحور 5	المحور 4	المحور 3	المحور 2	
1.258	1.932	4.143	5.084	2.101	6.959	5.362	-كاي تربيع
4	4	4	4	4	4	4	df
0.868	0.748	0.387	0.279	0.717	0.138	0.252	Sig.
الجدول (59) يمثل معاملات (كاي تربيع) بين المتغيرات تعزى للرتبة							
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات: (spss22)							

من خلال الجدول السابق ومقارنة قيم المعنوية الرتبة حسب اختبار كاي تربيع نجد أن مستوى المعنوية لكل المحاور اكبر من المستوى المسموح وهو 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أن الرتبة له تأثير في متغيرات الدراسة...من خلال مقارنة مستوى المعنوية لكل الخصائص الشخصية للعينة نجد أن كلها تتمتع بمستوى معنوية مرتفع عند مستوى معنوية محدد سابقا وهو 0.05 حسب اختبار كاي تربيع..من خلال ملاحظة وتحليل الجداول السبعة لمعاملات كاي تربيع لمتغيرات الدراسة ومن خلال النتائج الجزئية لوجود فروق حسب كل متغيرة على حدي.....ومنه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة H_4 التي مفادها : توجد فروق في متغيرات الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية وفق عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5%

خلاصة الفصل التطبيقي :

بعد إجراء دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات

الاقتصادية لولاية الوادي لمعرفة دور اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة وبعد جمع البيانات اللازمة عن طريق توزيع الاستبيان على عينة من إدارات المؤسسات محل الدراسة وتحليلها ببرنامج SPSS ، وبعد التعريف على عينة الدراسة وخصائصها وفق عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5% في المؤسسات محل الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية :

* * الإجابة الأولى عن التساؤل الأولى التي مفادها:

ما هو واقع اعتماد أبعاد الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية؟ وكانت النتيجة هناك درجة منخفضة لاعتماد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة .

* * الإجابة الثانية عن التساؤل الثاني التي مفادها: ما هو

واقع اعتماد تقييم الأداء الاستراتيجي؟ وكانت النتيجة هناك ضعف في تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة .

* * الإجابة الثالثة عن التساؤل الثالث التي مفادها : ما

مدى علاقة اعتماد مختلف أبعاد الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي؟ وكانت النتيجة هناك علاقة ضعيفة لاستعمال مختلف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي .

* * الإجابة الرابعة عن التساؤل الرابع التي مفادها : هل هناك

فروق في متغيرات الدراسة تعود للخصائص الشخصية والوظيفية؟ وكانت النتيجة توجد فروق في متغيرات الدراسة تعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة .

الخاتمة

الخاتمة العامة:

النتائج:

إن ظهور بطاقة الأداء المتوازن كمنهج تسييري حديث أواخر القرن الماضي قد رفع الحرج عن المسيرين في تقييم الأداء المؤسسي من خلال استعمال معايير تقييميه شاملة تشمل بين المؤشرات المالية وغير المالية عكس المرحلة السابقة التي كانت تعتمد على المعايير المالية فقط وإهمالها لباقي المؤشرات التنظيمية والسلوكية ...

- إن بطاقة الأداء المتوازن ظهرت كأداة ذات أربع أبعاد وهي : البعد المالي، بعد الزبائن ، بعد العمليات الداخلية ،و بعد النمو والتعلم ولكن مع تنامي الاتجاهات الحديثة في التسيير الداعية إلى الرشادة و الحوكمة مع ضرورة احترام النهج البيئي والمجتمعي أصبحت بطاقة الأداء المتوازن ذات خمس أبعاد أو ستة أبعاد عوضا عن الأربع الأبعاد التقليدية هذا حسب إذا ما اعتبر البعد البيئي والبعد المجتمعي إما مستقلين أو متصلين ..

- إن بطاقة قياس الأداء المتوازن يتم النظر إليها على أنها نظام لتقييم الأداء الاستراتيجي والرقابة، و لكنها نظام تخطيط إستراتيجي وتشغيلي في الأجلين الطويل والقصير أكثر من كونها أداة تقييم ورقابة، إذ يمكن القول أن البطاقة تمثل نظام إداري شامل ومتكامل بما فيه من القياسات والاتصال الفعال فيما يتعلق بأهداف الإستراتيجية، ويحقق للمنظمة البقاء والاستمرار ويساعد على اتخاذ القرارات بشكل أسرع وذلك لأنها توفر معلومات دقيقة وحديثة في وقت قليل لمتخذي القرار. وتظهر فاعليتها عند دمجها مع الخريطة الإستراتيجية إذ تمكن من فهم شامل وعرض واضح لبيئة المؤسسة والأهداف المسطرة.

- إن الأداء الاستراتيجي هو الغاية المنشودة من الاستراتيجيات المتبناة آفأ، فيمكن لهذا الأداء أن يحقق الأهداف المسطرة ويمكن كذلك أن يشوبه انحراف لذلك كان التقييم والتقويم هو البوصلة الموجهة له لتحقيق الغايات المنشودة ، تستخدم بطاقة قياس الأداء المتوازن بكفاءة لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتحقيق رؤية المنظمة وإظهارها بشكل مجسد . ولقد أشارت عدة دراسات أن أهم استخدامات البطاقة هي دعم القرارات في المستويات التنظيمية العليا وفي المستويات التشغيلية إذ تعد أداة فعالة لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي وفق رؤية المؤسسة كما تضمن نجاحها من خلال مشاركة العاملين كل حسب مستواه وتخصه في ذلك على اختلاف مستوياتهم الوظيفية والمعرفية والسلوكية وصولا إلى المعلومات الأكثر دقة من خبايا المؤسسة والتي يكون لها اثر بعيد نسبيا في الأداء الاستراتيجي ..

- إن ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يختلف في أولوية منظوراتها من مؤسسة لأخرى حسب عدة معايير ووجهات مثل نوعية نشاط المؤسسة سواء كانت خدماتية ،مالية ، صناعية أو تجارية والثقافة التنظيمية السائدة و حجم المؤسسة سواء كانت صغيرة ، متوسطة أو كبيرة والتنظيم الهيكلي ومنطقة النشاط سواء كانت محلية أو ناشطة في بيئة واسعة تحتم على المؤسسة انتهاج أساليب وأدوات معينة لإثبات صلابه أداءها في بيئة تنافسية ...

- إن المستوى التأهيلي للمسيرين والعمال بصفة عامة في المؤسسة له الأثر غير المباشر في تبني منهج بطاقة الأداء المتوازن فهو يحتاج إلى دعم معرفي وتنظيمي لتحقيق ذلك

- إن إسقاط النظر والتمحيص في حالة المؤسسات الجزائرية الاقتصادية يبين إن المؤسسات الاقتصادية تملك مؤهلات قيام بطاقة الأداء المتوازن إلا أنها لا تستعملها بشكل مترابط بل تهتم بكل محور على حدا. وهذا ما تطابق مع فرضية الدراسة التي مفادها هناك درجة منخفضة لاعتماد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة

- إن غياب التكوين وتفعيل حول استعمال بطاقة الأداء المتوازن يجعل استعمالها محتشما في كثير من المؤسسات وهذا ما يفسره بعد النمو والتعلم . وهذا ما وجدناه في الدراسة من وجود اثر غير ملموس لاستعمال مختلف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي

- إن اعتماد المؤشرات البيئية والاجتماعية بشكل مفعول في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن أو منفصلا عن البطاقة يبدو محتشما كثيرا في المؤسسات الاقتصادية وهذا ما لمسناه من خلال الجانب التطبيقي للدراسة لوجود اثر غير ملموس لأبعاد البطاقة في تقييم الأداء الاستراتيجي وذلك يعود إما للوعي أو لطبيعة نشاط المؤسسة في حد ذاته وحجمها فمن خلال دراستنا لاحظنا تراجع في المؤشرين وذلك يعود إلى الطبيعة القانونية للمؤسسات (فغالبية العينة مؤسسات اقتصادية عمومية ذات) إضافة إلى نوع نشاط المؤسسة (كذلك غالبية نشاط العينة خدماتي تجاري) كما يمكن اعتباره لحجم المؤسسات فغالبية المؤسسات الاقتصادية بالمنطقة أو على الأقل محل الدراسة هي مؤسسات صغيرة أو متوسطة (من غير المؤسسات العمومية الوطنية) وهذا ما تطابق مع الفرضية المطروحة بوجود فروق في متغيرات الدراسة تعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة.

❖ - التوصيات :

- بعد الدراسة الميدانية للبحث والنتائج المتوصل إليها نقدم التوصيات التالية :
- أهمية وعي المسؤولين بمزايا بطاقة الأداء المتوازن لمحاكاة مستوى تسييري راق .
 - ضرورة تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل .
 - أهمية توجه الإدارة إلى تشكيل إطار تكويني وتعليمي بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن .
 - الاهتمام ببعد النمو والتعلم وترسيخ ثقافة المشاركة والتواصل داخل المؤسسة .
 - ضرورة الاهتمام بالبعدين البيئي والاجتماعي وتوظيفهما ضمن أبعاد البطاقة بشكل فاعل.

🔔 - أفاق الدراسة :

في ختام هذه الدراسة تبين لنا هناك بعض المواضيع التي تستحق المزيد من البحث و الدراسة و نذكر منها:

- بطاقة الأداء المتوازن و السلوك التنظيمي .
- بطاقة الأداء المتوازن ودورها في الحكم الرشيد .

المراجع



المراجع العربية :

الكتب :

- (1) بول ار. نيفين ترجمة د احمد بن عبد الله الزهراني، بطاقة الأداء المتوازن خطوة بخطوة للمؤسسات الحكومية وغير الحكومية ، معهد الإدارة العامة-المملكة العربية السعودية، رؤية 2030
- (2) جودة عبد الرؤوف محمد زغلول ، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الملك سعود، 2010
- (3) كريس اشتون، تقييم الأداء الاستراتيجي وإرضاء العملاء،-ترجمة علاء احمد صلاح ، ج03 ، مركز الخبرات المهنية ، 2001
- (4) نعمة عباس الخفاجي ، إحسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام للنش والتوزيع، الأردن، 2015
- (5) وافية زايد، الإدارة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2019
- (6) وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي ، توجيه الأداء الإستراتيجي الرصف و المحاذاة – سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009
- (7) وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي ، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن-سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، الأردن، 2009
- (8) وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة 01 ، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2009

الأطروحات

- (9) دادن عبد الغني ، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية -حالة بورصتي الجزائر وباريس ، أطروحة دكتورا علوم اقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2007
- (10) عادل بو مجان ، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2015
- (11) عرقوب وعلي ، دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات -دراسة حالة مجمع صيدال ، أطروحة دكتورا علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر ، 2015
- (12) علي سليمان الشطي ، اثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن ، أطروحة دكتورا-قسم الإدارة المالية ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، جامعة الدول العربية ، الأردن، 2007
- (13) كامل احمد إبراهيم أبو ماضي ، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتورا إدارة أعمال جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2015
- (14) وليد لطرش ، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي- دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر ، أطروحة دكتوراه علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2018

الرسائل

- 15) خالد محمد احمد الجابري ، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات اليمنية كأداة لتقييم الأداء ، رسالة ماجستير الإدارة المالية ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، الجامعة العربية ، اليمن ، 2015
- 16) صلاح بلاسكة ، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية ، رسالة ماجستير تخصص الإدارة الإستراتيجية ،جامعة فرحات عباس ، سطيف الجزائر ، 2012
- 17) عربوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية،دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة و ملبنة التل بسطيف ، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011
- 18) محمد احمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009
- 19) محمد عبد العال النعيمي ،استخدام مدخل التقييم الاستراتيجي لقياس الأداء باستخدام بطاقة التقييم المتوازن ، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال ، جامعة الشرق الأوسط، 2011
- 20) نبيلة الهادي عبد الرحمان حسن، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي (مجموعة معاوية البربر) ، رسالة ماجستير تخصص التكاليف والمحاسبة الإدارية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016
- 21) هدى مؤيد حاتم السعدون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية ،أطروحة ماجستير قسم المحاسبة ،جامعة القادسية ،2017
- 22) ابو عجيبة رمضان عثمان الغريب ، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، رسالة ماجستير محاسبة ، جامعة الشرق الأوسط، 2012

المذكرات

- 23) ابتسام عنانة ، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحقيق إستراتيجية المؤسسة ، مذكرة ماستر علوم تسيير ، جامعة العربي بن المهدي أم البواقي ،2013
- 24) أمنة فايد ،ظريف نورة، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر تخصص مراقبة التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2017
- 25) حكيم حويشي ، شعباني بوبكر، واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة على الأداء في المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة ، مذكرة ماستر تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2018
- 26) حياة بن يربح ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات البترولية حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب (ENAFOR) خلال الفترة 2012-2016، مذكرة ماستر أكاديمي علوم اقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018.
- 27) زهراء ركاب، دور بطاقة الأداء المتوازن المستدام في تفعيل إستراتيجية التنمية المستدامة- دراسة حالة مركب تربية الدواجن لولاية ميله ، مذكرة ماستر علوم التسيير، جامعة أم البواقي ،2014
- 28) محمد أمين بوعافية، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص تدقيق ومراقبة تسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2017
- 29) مقدودة عميريو، إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة ماستر علوم المالية والمحاسبة، جامعة محمد بوضياف المسيلة ،الجزائر ، 2017،
- 30) سيف القحطاني ،كيفية حساب معامل ارتباط الرتب لتسييرمان،السعودية ،2014

- (31) أماني موسى محمد، التحليل الإحصائي للبيانات، القاهرة، 2007،
 (32) نويوة صالح، محاضرات في مقياس الإحصاء التطبيقي، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، 2017،

المجلات

- (33) احمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 09، العدد 02، 2009
 (34) افتخار جبار عدي، مدى إمكانية قياس الأداء المستدام للشركات الصناعية بواسطة بطاقة الأداء المتوازن. دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9 العدد 2، العراق، 2019،
 (35) ألاء وضاح ثابت، دور بطاقة العلامة المتوازنية (BSC) و six sigma في تحسين الأداء الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من منتسبي الشركة العامة للاسمنت الشمالية، مجلة الاقتصاد و الإدارة، المجلد 25، العدد 111، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، 2019
 (36) أمنة سعودي، بعبطش شعبان، نموذج مقترح للخريطة الإستراتيجية لمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة بالاعتماد على منظورات بطاقة الأداء المتوازن، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019
 (37) بثينة راشد الكعبي، قاسم عمران، دور بطاقة الأداء المتوازن في تفويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 87، الجامعة المستنصرية، مصر، 2011
 (38) بو بكر فرج شريعة، إيمان علي هاشم طه، وائل محمد جبريل، مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية الليبية. دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالمصارف التجارية بمدينة البيضاء، مجلة الاقتصاد، جامعة عمر المختار، ليبيا، 2019
 (39) جهان ونس عبد العزيز موسى، اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الاتصال الأردنية، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 47، 2016
 (40) خالدية بوجنان، محاولة تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات، مجلة دفاتر بواذكس، العدد 9، 2018
 (41) خالص حسن يوسف الناصر، التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية. دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الولادية في الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العدد 99، 2010، العراق،
 (42) زاهيرول هوك، ترجمة ماجد محمد جزر، عشرون عاما من دراسة بطاقة الآراء المتوازن الاتجاهات، الانجازات والفجوات الفرص لبحوث مستقبلية، مجلة الإدارة العامة، مجلد 55، العدد 4، السعودية، 2015
 (43) سيف محمد ذيب المبيضين، اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصال الأردنية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 4، الجامعة الأردنية، الأردن، 2016
 (44) صبيحة قاسم هاشم، علي رزاق جواد العابدي، اثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج البطاقة المتوازنة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، جامعة الكوفة، العراق، 2010
 (45) صفاء إدريس عبود، رياض احمد محمد، إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في الشركة العامة للاسمنت الشمالية في الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 01، العدد 41، جامعة تكريت، 2017
 (46) صلاح الدين عواد الكبيسي، شيماء محمد حميد، تقييم الإستراتيجية المقترحة لوزارة التخطيط للفترة الممتدة (2018-2022)، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، العدد 109، المجلد 24، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، 2018
 (47) عاشور مريزيق، بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات العمال، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 28، المجلد 4، جامعة الجزائر، 2013،

- (48) عبلة قنطاس، غلاب نعيمة، استخدام الخريطة الإستراتيجية لمدخل بطاقة الأداء المتوازن في وصف وتنفيذ إستراتيجيات الميزة التنافسية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 04، العدد 01، 2017
- (49) علاء محمد ملوي العين ، استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، مجلة العلوم الإدارية ، المجلد 42، العدد 01، 2015
- (50) علي تحسين كاظم الخفاجي ،صلاح مهدي جواد الكواز، دور التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامة المتوازنة وإعادة هندسة العمليات في تقويم وتحسين الأداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية في مصنع إطارات الديوانية للمدة (2016-2017)، المجلد 9، العدد 4، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كربلاء، 2019
- (51) محمد سمير دهيرب الربيعي، وعد هادي عبد جواد الحساني، عقيل دخيل كريم الاعاجبيي ،استخدام تقنية بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء الاستراتيجي للوحدات الاقتصادية بحث تطبيقي في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المثني، العراق، 2019
- (52) محمد علي نجم، احمد عبد الحسين الإمارة، تأثير القرار متعدد المعايير في نظام إدارة الأداء الاستراتيجي دراسة حالة في المديرية العامة للتربية محافظة كربلاء المقدسة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 9، العدد 34، جامعة الكوفة، العراق، 2020
- (53) مصطفى الكاظمي نجف آباد، ثائر عبد الأمير البهادلي ،اثر التخطيط الاستراتيجي في تقويم الأداء المالي لبعض المصارف الإسلامية ،مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم ،العدد 45، 2019
- (54) مهند مجيد طالب، محمد كريم حميد، اثر تحليل العلاقة الترابطية بين مناظير بطاقة الأداء المتوازن (SBC) في تعظيم الربحية وتحسين المركز التنافسي – دراسة نظرية تطبيقية ،مجلة جامعة جيهان ،اربيل ،إصدار خاص العدد 2، الجزء A، العراق، 2018
- (55) نادية راضي عبد الرحيم ،دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة ،مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 21، العدد 02، كلية التجارة جامعة الأزهر، مصر، 2005
- (56) نادية سعودي، بالعجوز حسين، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، العدد 18، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017
- (57) نغم يوسف عبد الرضا ،حميد مظلوم كاظم ،تقييم أداء المشاريع الصغيرة على وفق مدخل بطاقة الأداء المتوازن .دراسة تطبيقية في شركة الفضلى للصناعات الإنشائية،مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ،المجلد 22، العدد 79، جامعة بغداد، العراق، 2016
- (58) هبة جمال هاشم علي، الدور الاستراتيجي للمراجع الداخلي في ظل المعلومات المستمدة من تكامل أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستدام والقياس المرجعي نموذج مقترح في ضوء فلسفة التنمية المستدامة،المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة الإسماعيلية، المجلد 08، العدد 03، 2018
- (59) وحيد رثعان الختانتة ، منصور إبراهيم السعيدة ،نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية،مجلة العلوم الإدارية،المجلد 37، العدد 2،الجامعة الأردنية، 2010
- (60) وسام نعمة حسين،علاء عبود كاظم ،دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المصرفي .دراسة تطبيقية في مصرف الخليج،مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية،المجلد 15، العدد 45،الجزء 01، جامعة تكريت،العراق، 2019
- (61) محمد مفتاح الطرلي،ميلاد رجب اشلميلة، مدى استخدام الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء.دراسة ميدانية على المصارف التجارية المدرجة في سوق المال الليبي،مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، كلية الاقتصاد والتجارة، الجامعة الأسمرية الإسلامية، العدد 4، 2014

- (62) رضية بوشعور الغازي، نموذج متعدد الأبعاد لقياس أداء البنوك الوطنية في الجزائر (استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء) (BSC)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2014
- (63) هاني عبد الرحمان العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، محاضرة مؤتمر، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بعنوان نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة السعودية، 2009



FOREIGN REFERENCES

BOOKS :

- 64) Robert Kaplan and David Norton , **The balanced scorecard Measures That Drive Performance** ,Harvard business school,USA,1996

MAGAZINES

- 65) Adnan shaout , mouhamed k yousef, **performance evaluation,methods and techniques survey**, international jornal of computer and information technology ,volume 03,issue05,2014
- 66) Aleksandrovna Korgina , **Strategic approach to performance evaluation of a business entity from the position of analyzing its business potantial** ,REVISTA ESPACIOS,vol39,n33,mosco ,17/04/2018
- 67) Rajnoha Rastislav ,**Strategic performance management system and corporate sustainability concept** ,specific parameters in Slovak enterprises ,journal of competitiveness, vol8,issue3,pp107,124,2016.

MEETINGS

- 68) Dian van dijk, **performance appraisal and evaluation** ,international encyclopedia of the social and behavioral sciences,edition2 , 2015
- 69) Ricardo Correa Gomes ,Joyce liddle ,**the balanced scorecard (BSC)as performance management tool for third sector organizations : a case of the arthur bernardes foundation.Brazil** , universidade federal de vicosa,brazil,2009
- 70) Yongrok Choi ,**Integration of blanced scorecard(BSC) strategy Map and fuzzy analytic hierarchy process(FAHP) for a sustainability business formework: a case study of a spanish software factory in the financial sector** , university of oviedo spain , 2017,

INTERNAT SITES

- 71) 15 Examples of non, **financial performance measures to track**.
<http://www.clearpointstrategy.com-23/08/2020-22.04>

72) Alexandra twin, **key performance indicators(KPLs)**, rviewed by Margaret jamesupdated 15/08/2020.[http// :33www.investopedia.com/terms/k/kpiasp](http://:33www.investopedia.com/terms/k/kpiasp) (23-08-2020)19

73) Billgerber-12**key financial performance indicators you should be tracking**, [http //www.accountingdepartment.com-23/08/2020-21: 14:](http://www.accountingdepartment.com-23/08/2020-21:14)

74) Henry sheyking , **top 3 financial performoance indicators to measure company"s success** , 08/06/2020-[https//finmodelslab.com-23/08/2020-20.10](https://finmodelslab.com-23/08/2020-20.10)

75) www.slideshare.net

76) [www ar.wikipedia.org](http://www.ar.wikipedia.org)

الملاحـقـة

01-استبيان الدراسة :

جامعة الشهيد حمـة لخضر بالوادي		
كلية:	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	السنة الدراسية: 2019 / 2020

استبيان حول : دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي

تحية طيبة وبعد :

في إطار إعدادنا لرسالة التخرج ماستر اقتصاد وتسيير مؤسسات تحت عنوان : دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية لولاية الوادي .
نرجو من سيادتكم مساعدتنا في جمع مجموعة من البيانات المحددة لخدمة لموضوع لإعداد الاستبيان المستخدم في بحثنا هذا ..
نؤكد لكم أن المعلومات المقدمة من طرفكم سوف تستخدم في إطار البحث العلمي فقط. كما نقدم لكم شكرنا المسبق على تفهمكم وتعاونكم في مساهمتكم في هذا البحث العلمي .

كل الشكر والتقدير

يحتوي هذا الاستبيان على ثمانية محاور :

1. المحور الأول:البيانات العامة :
2. المحور الثاني :البعد المالي:
3. المحور الثالث : بعد الزبائن :
4. المحور الرابع : بعد العمليات الداخلية
5. المحور الخامس : بعد التعلم و النمو:
6. المحور السادس: البعد البيئي:
7. المحور السابع : البعد المجتمعي:
8. المحور الثامن : تقييم الأداء الاستراتيجي :

.....الرجاء وضع علامة (x) في المكان المناسب لكل العبارات :

المحور الأول:البيانات العامة :

				1. المؤسسة :
				2. عمر المؤسسة:
				3. عنوان المؤسسة
وطني	الجنوب	داخل الولاية	محلي	4. منطقة نشاط المؤسسة
صناعي	تجاري	خدمي	مالي	5. مجال المؤسسة:
فوق 51	بين 50/41	بين 40/31	بين 30/20	6. الفئة العمرية (السنة)
دراسات عليا	جامعي	تقني سامي	ثانوي وأقل	7. المؤهل العلمي
اكثر من 20	بين 15 و 20	بين 11 و 15	بين 06 و 10	8. الخبرة (السنة)
التسويق	الإنتاج	م.البشرية	الإدارة العامة	9. القسم الوظيفي
عامل	رئيس مصلحة	رئيس فرع	مدير مسير	10. الرتبة

الرقم	العبار	موافق	موافق بشدة	محايد	رافض	رافض بشدة
-------	--------	-------	------------	-------	------	-----------

**** المحور الثاني : البعد المالي:**

01	أهم هدف تسعى المؤسسة إليه تعظيم عوائدها المالية .					
02	تتمتع المؤسسة بقرارات مالية صائبة .					
03	تهتم المؤسسة بتحديد جيد لمواطن القوة المالية.					
04	تتعامل المؤسسة مع ديونها وداينيتها بالحكمة وفي الأجل المناسب .					
05	تتخذ المؤسسة استراتيجيات مختلفة بناء على وضعها المالي من حين إلى آخر					

**** المحور الثالث : بعد الزبائن:**

01	تملك المؤسسة سجلات لبيانات عملاءها.					
02	تستطلع المؤسسة آراء زبائنها حول جودة منتجاتها .					
03	تهتم المؤسسة لأراء وشكاوي العملاء وتعمل على حلها بجديّة.					
04	تسعى المؤسسة إلى اكتساب زبائن جدد وتوسيع حصتها السوقية .					
05	تملك المؤسسة القدرة على التفاوض مع عملائها لتقليل التكاليف حسب قدرة الزبائن المختلفة .					

**** المحور الرابع : البعد العمليات الداخلية :**

01	تتمتع المؤسسة بالقدرة على الإبداع والتجديد في المنتوجات					
02	تتمتع المؤسسة بالقدرة في التحكم في جودة منتجاتها استجابة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية .					
03	تتطور المؤسسة في أساليب الأداء والتشغيل .					
04	تتمتع المؤسسة بنظام تواصل داخلي جيد بين جميع الأفراد.					
05	تملك المؤسسة القدرة على تحديد مسببات التكلفة بشكل جيد .					

**** المحور الخامس : بعد النمو والتعلم :**

01	تهتم المؤسسة بالتدريب والتكوين المتواصل المناسب للعاملين .					
----	--	--	--	--	--	--

02	تسعى المؤسسة إلى اكتساب التكنولوجيات والتقنيات الجديدة .
03	تهتم المؤسسة بالاحتفاظ والاهتمام بالكوادر والخبرات لديها .
04	تتمتع المؤسسة بنظام حوافز ومكافآت جيد.
05	تتمتع المؤسسة ببنات في دوران العمل (العمال المغادرين)

****المحور السادس : بعد البيئي :---**

01	تراعي المؤسسة كل التشريعات البيئية وتطبيقها .
02	المؤسسة تقوم بالاستهلاك الرشيد لمصادر الطاقة في عملياتها .
03	تراعي المؤسسة إنقاص التلوث البيئي وتسيير النفايات بما لا يضر البيئة.
04	تقدم المؤسسة منتوجات صديقة للبيئة وتستخدم مواد صديقة للبيئة.
05	لدى المؤسسة مقاييس وإجراءات صارمة لمراقبة الأداء البيئي .

****المحور السابع : بعد المجتمع :---**

01	تقدم المؤسسة دعم للجمعيات الخيرية والثقافية والرياضية بالمنطقة .
02	تمنح المؤسسة الأولوية للتوظيف لسكان المنطقة.
03	تولي المؤسسة أهمية كبيرة للسلامة المهنية والأمن الصناعي .
04	تولي المؤسسة أهمية لتشجيع الإبداع والابتكار والتطوير .
05	تحترم المؤسسة قواعد الحوكمة و الرشادة مع كافة أصحاب المصالح : الدولة المنافسين . المساهمين . الزبائن . الإدارة . العمال وتحترم كافة الأخلاقيات الواجب احترامها

****المحور الثامن : تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة:**

01	إستراتيجية المؤسسة واضحة المعالم للجميع .
02	أهداف المؤسسة واضحة ومفهومة للجميع .
03	أهداف المؤسسة قابلة للقياس .
04	ترتبط الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بالميزة التنافسية .
05	أهداف المؤسسة الإستراتيجية قابلة للتطور.
06	تتوفر المؤسسة على نظام واضح ومحدد لتقييم الأداء.
07	تعمل المؤسسة على تطوير أساليب تقييم الأداء بشكل منظم ومستمر.
08	تعتمد المؤسسة على تطبيق طرق فعالة في تقييم الأداء.
09	لا تواجه المؤسسة صعوبات في تقييم أدائها.
10	يرتبط نظام الحوافز في المؤسسة بالأداء .
11	كل أنشطة المؤسسة تخضع لتقييم أداءها .
12	هنالك دورية زمنية منتظمة لتقييم الأداء.
13	يتمتع المشرفون على عملية التقييم بالمعرفة التامة بالبيئة الداخلية .
14	يساهم العمال في إبداء آراءهم واقتراحاتهم أثناء التقييم .
15	يكون الجميع على علم بنتائج التقييم للأداء الاستراتيجي للمؤسسة .

قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

01	أ.د- مرغني وليد
02	أ.د- دمدوم زكريا
03	أ.د - بكوش لطيفة

02- ملحق للمؤسسات محل الدراسة :

الرقم	تسمية المؤسسة	العنوان	الصيغة القانونية	نوع النشاط	التأسيس
01	الشركة الجزائرية للمياه	طريق تقرت	عامة	تجاري صناعي	21 أفريل 2001
02	الشركة الجزائرية للتأمين الشامل CAAT	حي الرمال	خاصة	خدمي	1985
03	شركة جازي للاتصالات للاتصالات النقالة	حي 17 أكتوبر	خاصة	خدمي	11 جويلية 2001
04	الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز	شارع محمد خميستي	شركة مساهمة عامة	تجاري	1947
05	الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي	حي الرمال	عامة	مالي	02 ديسمبر 1972
06	مطبعة مزوار	حي الشط	خاصة	صناعي	2000
07	اتصالات الجزائر	نهج الطالب العربي	عامة	تجاري	10 أفريل 2003
08	ACADEMIE SOUF	حي 400 مسكن	خاصة	خدمي	2016
09	شركة ترست للتأمينات	حي الرمال	خاصة	خدمي	1997