



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
مخبر الطاقات المتجددة ودوره في تحقيق التنمية المستدامة

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث (LMD)

الشعبة: علوم المالية والمحاسبة

التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

العنوان: دور بطاقة الأداء المتوازن في تعظيم ربحية المؤسسة الاقتصادية
- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود - للفترة 2014-2019

إعداد الطالب: مصطفى حياة

إشراف: أ د مايدة محمد فيصل

د جديدي مصطفى

نوقشت أمام لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
ضيف الله محمد الهادي	أستاذ تعليم عالي	جامعة الوادي	رئيساً
مايده محمد فيصل	أستاذ تعليم عالي	جامعة الوادي	مشرفاً ومقرراً
جديدي مصطفى	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	مشرف مساعد
زهواني رضا	أستاذ تعليم عالي	جامعة الوادي	مناقشاً
عبد اللاوي يحي	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	مناقشاً
عوينات فريد	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة	مناقشاً
كويسي محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة	مناقشاً

السنة الجامعية: 1446-1447 هـ / 2024-2025 م



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
مخبر الطاقات المتجددة ودوره في تحقيق التنمية المستدامة

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث (LMD)

الشعبة: علوم المالية والمحاسبة

التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

العنوان: دور بطاقة الأداء المتوازن في تعظيم ربحية المؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود - للفترة 2014-2019

إعداد الطالب: مصطفى حياة

إشراف: أ د مايدة محمد فيصل

د جديدي مصطفى

نوقشت أمام لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
ضيف الله محمد الهادي	أستاذ تعليم عالي	جامعة الوادي	رئيساً
مايدة محمد فيصل	أستاذ تعليم عالي	جامعة الوادي	مشرفاً ومقرراً
جديدي مصطفى	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	مشرف مساعد
زهواني رضا	أستاذ تعليم عالي	جامعة الوادي	مناقشاً
عبد اللاوي يحي	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	مناقشاً
عوينات فريد	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة	مناقشاً
كويسي محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة	مناقشاً

السنة الجامعية: 1446-1447 هـ / 2024-2025 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من يرق قلبي شوقاً لرؤياهم والدي ووالدتي حفظهم الله ورعاهم.

كما أهدي العمل إلى إخوتي وأخواتي عائشة، جهينة، ماري، أحمد، صالح على تحملهم مشقة التفكير بوضعي الدراسي

أهدي هذا البحث إلى زوجي الكريم محمد العيد حفظه الله ورعاه فكان نعم السند وتحمل معي مشقة طيلة مشواري الدراسي.

كما أهدي هذا العمل إلى اعز وارق ما املك بناتيونور عيني رزان، ريماس، نورهان

الشكر والعرفان

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والحمد لله رب العالمين فالحمد لله الذي أعانني ووفقني على إتمام هذه الرسالة

ربنا أوزعنا أن نشكر نعمتك التي أنعمتها علينا، وعلى والدينا، وأن نعمل صالحا ترضاه لنا، وأدخلنا

برحمتك في عبادك الصالحين، نحمدك ربّي ونسألك أن تجعل عملنا هذا خالص لوجهك الكريم.

أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ الفاضل **مايده محمد فيصل** لقبول والإشراف على هذه الرسالة وعلى النصائح المقدمة.

كما أشكر السيدة الفاضلة **عايدة** رئيس قسم مراقبة التسيير لمؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود والتي سخرها الله لخدمتي طيلة فترة تربصي بالمؤسسة حيث لم تبخل عني في المعلومة فاللهم أعنها على فعل الخير وبارك فيها.

مصطفى حيّاة

الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور بطاقة الأداء المتوازن في تعظيم ربحية المؤسسة الاقتصادية وتم إسقاط الدراسة على المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود خلال الفترة 2014-2019، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي وذلك من خلال الاطلاع على وثائق المؤسسة وتحليل بياناتها وتم الوصول إلى جملة من الاستنتاجات أهمها تعتمد المؤسسة محل الدراسة على المؤشرات الغير المالية إلى جانب المؤشرات المالية لتنفيذ أهدافها الإستراتيجية، تهتم المؤسسة محل الدراسة بالعنصر البشري من خلال التوظيف والتدريب كما توظف أحدث الآلات والمعدات المتطورة في مختلف عملياتها لتخفيض من الجهد والوقت بهدف إرضاء عملائها وكسب ولائهم، كما تعطي اهتمام للجانب الصحي للموظفين من خلال التشخيص الدوري ونشر الوعي لديهم في كيفية التعامل مع المخاطر ونشر حملات توعية صحية لديهم، كما تحرص على الاستخدام الأمثل لمواردها الطبيعية للحفاظ على حقوق الأجيال الحالية والمستقبلية وترشيد في مستوى استهلاك الطاقة من سنة لأخرى، كما قدمنا بعض التوصيات للمؤسسة بضرورة تبني نظام بطاقة الأداء المتوازن لتسهيل عملية تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة وفق التكامل بين كل قسم من أقسام المؤسسة حيث كل قسم يخدم الذي يليه، محاولة تبني فكرة التغيير من طريقة التفكير والاطلاع أكثر على الأدوات الإدارية الحديثة، ضرورة الاطلاع بشكل مستمر على ما هو موجود في بيئة الأعمال المعاصرة الشديدة المنافسة لضمان بقائها وتألقها بين الحين والآخر سواء في التكنولوجيا، طريقة التعامل والحوار مع العميل وتدريب كل من هو مسؤول عن ذلك أو المشاركة أكثر في عقد أو حضور ندوات وملتقيات علمية لتزويد من الرصيد المعرفي. ضرورة تفويض المسؤوليات للكشف عن الطاقات الكامنة للموظفين ومحاولة توظيفها لرفع الروح المعنوية لديهم وهو ما يشكل حافز لتقديم أفضل ما لديهم، على المؤسسة محل الدراسة دراسة مشكلة توظيف أكثر من نسب المتوقعة والتي بدورها تسببت في ارتفاع طفيف في مستوى التكاليف خلال سنوات الدراسة، ضرورة توفير سيارات جديدة رباعية الدفع لتسهيل عملية النقل وتخفيض من مستوى الحوادث بمواقع العمل.

الكلمات المفتاحية: الأداء، قياس أداء، مؤشرات مالية، مؤشرات غير مالية، ربحية، مؤسسة وطنية

للتنقيب Enafor.

Abstract

The study aims to identify the role of the Balanced Scorecard in enhancing the profitability of an economic institution, with an empirical application to the National Drilling Company (Enafor) in Hassi Messaoud during the period 2014–2019. The research relied on the descriptive–analytical method and employed the case study approach in the applied component by examining the company’s documents and analyzing its data .

The study reached several key findings, most notably that the institution under investigation relies on non-financial indicators alongside financial ones to achieve its strategic objectives. The company demonstrates strong interest in human resources through recruitment and training, and it also employs advanced machinery and equipment across its operations to reduce effort and time in order to satisfy customers and secure their loyalty .

Furthermore, the company pays considerable attention to employees’ health by conducting periodic medical check-ups and raising awareness about risk management, in addition to organizing health-related awareness campaigns. The institution also strives to optimize the use of natural resources in order to safeguard the rights of current and future generations, and it has shown a year-to-year improvement in rationalizing energy consumption .

The study presents several recommendations, including the necessity of adopting the Balanced Scorecard system to facilitate the implementation of the institution’s strategy through integrated coordination among its departments, where each unit supports the next. The study also recommends embracing change by adopting new ways of thinking and by being more informed about modern managerial tools, as well as continuously monitoring developments in today’s highly competitive business environment—whether technological innovations, customer relations practices, or staff training—along with greater participation in scientific conferences and seminars to enrich the institution’s knowledge base .

It is equally important to delegate responsibilities in order to reveal employees’ latent capabilities and to harness these capabilities to boost morale, thus motivating them to deliver their best performance. Additionally, the institution should address the issue of hiring beyond expected levels, which has caused a slight increase in costs during the study period. Lastly, the study highlights the need to provide new four-wheel-drive vehicles to facilitate transportation and reduce accident rates at work sites .

Keywords: performance, performance measurement, financial indicators, non-financial indicators, profitability, National Drilling Company (Enafor)

قائمة الاشكال

- الشكل رقم 01 يمثل الأداء من منظور الكفاءة والفعالية 25
- الشكل رقم 02: مصفوفة الفاعلية والكفاءة 25
- الشكل رقم 03 مثلث الاداء: 27
- الشكل رقم 04 عناصر الاداء الشامل 27
- الشكل رقم 05 بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الإستراتيجية 42
- الشكل رقم 06 العلاقة السببية في بطاقة الأداء المتوازن: 46
- الشكل رقم 07 العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن 47
- الشكل رقم 08: تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات لتعزيز الربحية 66
- الشكل رقم 09 القيمة المقترحة للعميل 79
- الشكل رقم 10 مقاييس محور العملاء 82
- الشكل رقم 11 مصفوفة ولاء العميل 84
- الشكل رقم 12 أنواع ولاء العملاء 85
- الشكل رقم 13 العلاقة بين ولاء العملاء والربحية 87
- الشكل رقم 14 نموذج سلسلة القيمة للعمليات الداخلية 91
- الشكل رقم: 15 العلاقة بين محور العمليات الداخلية ومحور العملاء والمحور المالي 94
- الشكل رقم 16 الهدف الإستراتيجي ومحركات ومقاييس بعد العمليات الداخلية: 96
- الشكل رقم 18 الخريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن 106
- الشكل رقم 19: الهيكل التنظيمي لمؤسسة Enafor 178
- الشكل رقم 20: عرض مختصر للأهداف الإستراتيجية والتشغيلية لمؤسسة Enafor للفترة 2014-2019 183
- الشكل رقم 21: تخفيض مستوى النفقات لمؤسسة Enafor للفترة 2014-2019 188
- الشكل رقم 22: نسب الاقتراض لمؤسسة Enafor من المجموع سونطراك للفترة 2016-2019 189
- الشكل رقم 23: رضا العملاء بمؤسسة Enafor للفترة 2014-2019 194
- الشكل رقم 24: تطور عمليات التوظيف لسنوات 2014 إلى 2019 لمؤسسة Enafor 212
- الشكل رقم 25 تطور نسب تدريب الموظفين بمؤسسة Enafor للفترة 2014 - 2019 214

- الشكل رقم 26: تدريب العاملين بالمناصب الحرجة لمؤسسة Enafor للفترة 2015-2019 217
- الشكل رقم 27: غيابات العاملين بمؤسسة Enafor للفترة 2014-2019 219
- الشكل رقم 28: توعية الموظفين المعرضين للمخاطر لمؤسسة Enafor بالفترة 2014-2019 222

قائمة الجداول

الجدول رقم 01: الفرق بين الكفاءة والفعالية:.....	26
الجدول رقم 02 أصحاب المصالح والحقوق.....	37
الجدول رقم: 03 خصائص بطاقة الأداء المتوازن	43
الجدول رقم: 04 مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن.....	44
الجدول رقم 05 أمثلة لأهداف ومبادرات لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن:.....	53
الجدول رقم: 06 الأهداف الإستراتيجية ومقاييس الأداء لبطاقة الأداء المتوازن:.....	54
الجدول رقم: 07 مؤشرات الأداء البيئي.....	57
الجدول رقم: 10 مؤشرات الحصة السوقية.....	89
الجدول رقم 11 مقاييس محور التعلم والنمو وطريقة حسابها ودلالاتها:.....	103
الجدول رقم 12 محركات ومؤشرات محور التعلم والنمو.....	104
الجدول رقم 13: تحليل الدراسات التي لها علاقة بمتغير بطاقة الاداء المتوازن.....	163
الجدول رقم 14: تحليل الدراسات التي لها علاقة بربحية المؤسسات الاقتصادية.....	167
الجدول رقم 15 التعريف بالمؤسسة ENAFOR.....	177
الجدول رقم 16: نقاط القوة والضعف لمؤسسة Enafor:.....	181
الجدول رقم 17 الفرص والتهديدات لمؤسسة Enafor.....	181
الجدول رقم 18 الأهداف الإستراتيجية والمبادرات لمؤسسة Enafor.....	182
الجدول رقم 19 الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمحور المالي لمؤسسة Enafor للفترة 2014-2019.	185
الجدول رقم 20 تخفيض النفقات لمؤسسة Enafor للفترة 2014-2019.....	187
الجدول رقم 21 الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية لمحور العملاء لمؤسسة Enafor للفترة 2014-2019.	191
الجدول رقم 22: عدد ساعات تلبية توقعات العملاء لمؤسسة Enafor للفترة 2014-2017.....	193
الجدول رقم 24: عدد الحوادث لنقل المعدات بمؤسسة Enafor للفترة 2014-2017.....	197
الجدول رقم 25: عدد السرقات والإعتداءات للمواقع المحروسة لمؤسسة Enafor للفترة 2014-2019	198
الجدول رقم 26: عدد شكاوى العملاء لمؤسسة Enafor للفترة 2014-2019.....	198

الجدول رقم 27: الشكاوى المتعلقة بنقل الموظفين لمؤسسة Enafor للفترة 2018-2019	199
الجدول رقم 28: عدد الحوادث المتعلقة بنقل المؤسسة Enafor للفترة 2018-2019	199
الجدول رقم 29: الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية لمحور العمليات الداخلية لمؤسسة Enafor للفترة 2014-2019	200
الجدول رقم 30: عدد ساعات العمليات الغير مدفوعة لمؤسسة Enafor للفترة 2014-2019	202
الجدول رقم 31: برنامج الصيانة الوقائية لمؤسسة Enafor للفترة 2014-2019	203
الجدول رقم 32: فترات الشراء لمؤسسة Enafor للفترة 2014-2019	204
الجدول رقم 33: نسب تنظيف المخزونات لمؤسسة Enafor للفترة 2014-2019	206
الجدول رقم 34: نسب توفر الأدوات بالمخازن بمؤسسة Enafor للفترة 2018-2019	206
الجدول رقم 35: الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية لمحور التعلم والنمو لمؤسسة Enafor للفترة 2014-2019	209
الجدول رقم 36: عدد الأفراد الموظفين بمؤسسة Enafor للفترة 2014-2019	210
الجدول رقم 37: عدد الأفراد المدربين لمؤسسة Enafor للفترة 2014-2019	213
الجدول رقم 38: عدد السائقين المدربين لمؤسسة Enafor للفترة 2016-2019	215
الجدول رقم 39: عدد الأجهزة الجديدة لمؤسسة Enafor للفترة 2015-2017	215
الجدول رقم 40: عدد العاملين للمناصب الحرجة بمؤسسة Enafor للفترة 2015-2019	216
الجدول رقم 41: عدد ساعات توعية الموظفين المعرضين للمخاطر لمؤسسة Enafor للفترة 2014-2019	221
الجدول رقم 42: الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية لمحور الصحة والسلامة البيئية بمؤسسة Enafor للفترة 2014-2019	223
الجدول رقم 43: نسب حوادث العمل لمؤسسة Enafor	225
الجدول رقم 44: عدد عدادات المياه المثبتة بمؤسسة Enafor للفترة 2014-2017	226
الجدول رقم: 45 نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الوطنية للتنقيب Enafor بحاسي مسعود ...	233

قائمة الملاحق

272	الملحق رقم 01 لوحة القيادة الإستراتيجية لسنة 2014
274	الملحق رقم 02 لوحة القيادة الإستراتيجية لسنة 2015
276	الملحق رقم 03 لوحة القيادة الإستراتيجية لسنة 2016
278	الملحق رقم 04 لوحة القيادة الإستراتيجية لسنة 2017
280	الملحق رقم 05 لوحة القيادة الإستراتيجية لسنة 2018
282	الملحق رقم 06 لوحة القيادة الإستراتيجية لسنة 2019

قائمة المحتويات

الإهداء	
الشكر والعرفان	
الملخص:	
I قائمة الاشكال	
V قائمة الملاحق	
VI قائمة المحتويات	
أ المقدمة	

الفصل الأول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن وربحية المؤسسة

تمهيد:	22
المبحث الأول: مدخل للأداء وأنظمة القياس	23
المطلب الأول: ماهية الأداء	23
المطلب الثاني: ماهية قياس الاداء	31
المطلب الثالث: مقاييس الأداء التقليدية والحديثة:	34
المبحث الثاني: الأسس النظرية لبطاقة الأداء المتوازن:	40
المطلب الأول: مدخل لبطاقة الأداء المتوازن:	40
المطلب الثالث خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:	51
المبحث الثالث: الإطار النظري للربحية:	59
المطلب الأول: أساسيات حول الربحية:	59
المطلب الثاني: استراتيجيات تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات لتعزيز الربحية	64
المطلب الثالث: مدخل للتحليل المالي:	67

73	المبحث الرابع: المحاور الخارجية لبطاقة الأداء المتوازن.....
73	المطلب الأول: مدخل للمحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن:.....
74	المطلب الثاني: الإستراتيجيات والأدوات الحديثة للبعد المالي:.....
78	المطلب الثالث: مدخل لمحور العملاء.....
82	المطلب الرابع: مقاييس محور العملاء:.....
91	المبحث الخامس: المحاور الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن:.....
91	المطلب الأول: مدخل لمحور العمليات الداخلية:.....
93	المطلب الثاني: ارتباط بعد العمليات الداخلية بالأبعاد الثلاثة لبطاقة الأداء المتوازن:.....
97	المطلب الثالث: أساسيات محور التعلم والنمو:.....
101	المطلب الرابع: مقاييس بعد التعلم والنمو والمؤسسة المتعلمة:.....
109	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: عرض الدراسات السابقة

111	تمهيد:.....
112	المبحث الأول: الدراسات السابقة للمتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن.....
112	المطلب الأول: الدراسات العربية للمتغير المستقل.....
126	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية للمتغير المستقل:.....
141	المبحث الثاني: الدراسات السابقة للمتغير تعظيم الربحية.....
141	المطلب الأول: الدراسات العربية لتعظيم الربحية.....
155	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية للمتغير التابع تعظيم الربحية.....
163	المبحث الثالث: تحليل الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.....
163	المطلب الأول: تحليل الدراسات السابقة للمتغير بطاقة الأداء المتوازن.....
167	المطلب الثاني: تحليل الدراسات التي لها علاقة بالربحية.....

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:	170
خلاصة الفصل:	173
الفصل الثالث: دور بطاقة الأداء المتوازن في تعظيم ربحية المؤسسة الوطنية للتنقيب -Enafor-	
تمهيد:	175
المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR:	176
المطلب الأول: نشأة وتعريف للمؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR:	176
المطلب الثاني: خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة Enafor:	180
المبحث الثاني: المحاور الخارجية لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة Enafor:	185
المطلب الأول: الأهداف الإستراتيجية للمحور المالي وتحليل النتائج:	185
المطلب الثاني: الأهداف الإستراتيجية لمحور العملاء والتعليق على النتائج:	190
المبحث الثالث: المحاور الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة Enafor:	200
المطلب الأول: الأهداف الإستراتيجية لمحور العمليات الداخلية وتحليل النتائج:	200
المطلب الثاني: الأهداف لمحور التعلم والنمو وتحليل النتائج:	208
المبحث الرابع: محور الصحة والسلامة والبيئية والنموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن:	223
المطلب الأول: الأهداف الإستراتيجية لمحور الصحة والسلامة البيئية وتحليل النتائج:	223
المطلب الثاني: نموذج بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة المؤسسة الوطنية للتنقيب Enafor خلال السنوات 2014-	
2019:	231
خلاصة الفصل:	245
خاتمة	246
قائمة المراجع والمصادر:	255
الملاحق:	271

المقدمة

توطئة:

إن التغيرات والتطورات السريعة في بيئة الأعمال المعاصرة أثرت على المعلومات التي تحتاجها المؤسسات لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، فظهرت الحاجة إلى تطوير مقاييس الأداء المالية التقليدية وذلك لعدم قدرتها على مواكبة التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمنافسة الشديدة بين المؤسسات لتحقيق أهدافها الإستراتيجية والتشغيلية بمستوى عال من الكفاءة والفعالية، فالاعتماد على المقاييس المالية فقط في قياس وتقييم الأداء لوحده أصبح غير كاف وذلك بالاعتماد على تحليل القوائم المالية التي تعبر عن أحداث ماضية ولا تقدم معلومات عن الأداء الحالي والمستقبلي ولاقت العديد من الانتقادات نظرا لإغفالها عن العوامل الخارجية من منافسين، عملاء، تنمية المورد البشري والاهتمام فقط بالأهداف القصيرة الأجل، فبالرغم من أهمية الأداء المالي إلا أنه يعتبر مؤشر غير دقيق ولا يمكن الاعتماد عليه لتقدير الأداء، فشدة المنافسة وزيادة احتياجات العملاء أدت بالضرورة لإيجاد مقاييس للأداء التشغيلي إلى جانب المقاييس المالية، وبناء على هذه القصور قام الباحثان Kaplan & Norton في عام 1992 باقتراح أداة جديدة تسمى بطاقة الأداء المتوازن تضم الجوانب المالية والغير المالية حيث يمثل محوري العمليات الداخلية والتعلم والنمو بمثابة الجانب التشغيلي لتحقيق التوجه المستقبلي لمحوري العملاء والمالي.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظام إداري متكامل يعمل على ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى أهداف ومقاييس لقياس الأداء من عدة أبعاد (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) حيث لاقت ومنذ ظهورها اهتمام كبير لدى الباحثين الاقتصاديين باعتبارها إطار متعدد الأبعاد لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة في كل المستويات الإدارية من خلال ربط الأهداف والمقاييس بإستراتيجية المؤسسة.

يعتبر الأداء المالي ما هو إلا محصلة نهائية لسلسلة من التغيرات الحاصلة للأبعاد الأخرى باعتبار أن أي تغيير أو تطوير على مستوى المحاور لبطاقة الأداء المتوازن يؤدي في نهاية المطاف إلى خدمة لجميع أصحاب المصلحة بالمؤسسة وتعظيم ربحيتها ككل.

مشكلة الدراسة: تسعى جل المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق النجاح في أنشطتها بشكل مستمر لبناء مركز تنافسي يضمن لها البقاء والاستمرارية في ظل البيئة التي تنشط فيها فهذا الأمر يتطلب رؤية محددة بدقة وواضحة المعالم وكفاءة العمليات التشغيلية ومهارات وقدرات فكرية من العنصر البشري وآلية تنفيذ الإستراتيجية والرقابة

عليها والتكيف مع التغيرات البيئية وأن تكون نظرة المؤسسة بعيدة المدى أي لا تهتم بالوضع الحالي فقط والتغيير من طريقة التفكير واستنادا إلى مما سبق فانه يمكن صياغة الإشكالية التالية:

ما دور بطاقة الاداء المتوازن في تعظيم ربحية المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود Enafor ؟

وللإجابة على الإشكالية يتم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما المقصود بطاقة الأداء المتوازن؟
2. ما المقصود بتعظيم ربحية المؤسسة الاقتصادية؟
3. ما دور محور العملاء في تعظيم ربحية المؤسسة الاقتصادية؟
4. ما دور محور العمليات الداخلية في تعظيم ربحية المؤسسة الاقتصادية؟
5. ما دور محور التعلم والنمو في تعظيم ربحية المؤسسة الاقتصادية؟
6. ما دور محور الصحة والسلامة البيئية في تعظيم ربحية المؤسسة الاقتصادية؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الإدارية الحديثة في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية.

الفرضية الثانية: يعتبر تعظيم الربحية هدف تسعى لتحقيقه المؤسسة لتخفيض التكاليف أو زيادة الإيرادات أو كلاهما معا.

الفرضية الثالثة: هناك دور لمحور العملاء لبطاقة الاداء المتوازن في تعظيم ربحية المؤسسة الاقتصادية.

الفرضية الرابعة: هناك دور لمحور العمليات الداخلية لبطاقة الاداء المتوازن في تعظيم ربحية المؤسسة الاقتصادية.

الفرضية الخامسة: هناك دور لمحور التعلم والنمو لبطاقة الاداء المتوازن في تعظيم ربحية المؤسسة الاقتصادية.

الفرضية السادسة: هناك دور لمحور الصحة والسلامة البيئية لبطاقة الاداء المتوازن في تعظيم ربحية المؤسسة الاقتصادية.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

01- تسليط الضوء في الجانب التطبيقي على المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود Enafor

- 02- التعرف على المقاييس المالية والغير مالية المستخدمة من طرف المؤسسة الوطنية للتنقيب.
- 03- بناء نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن متعدد الأبعاد لتعتمده المؤسسة في ظل التغيرات الطارئة بالبيئة المعاصرة.
- 04- توعية المؤسسة الوطنية للتنقيب بأهمية بطاقة الأداء المتوازن وخطوات تنفيذها.
- 05- تقديم توصيات لتعزيز استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة محل الدراسة.

أهمية الدراسة: تظهر أهمية الدراسة وفق النحو التالي:

- 01- يساهم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في إعطاء نتائج دقيقة حول الأداء المالي والغير مالي للمؤسسة محل الدراسة لاتخاذ قرارات صحيحة ترضي مختلف أصحاب المصلحة.
- 02- التعرف على بطاقة الأداء المتوازن وربحية المؤسسة الاقتصادية.
- 03- تظهر أهمية الدراسة في القطاع محل الدراسة حيث تعتبر المؤسسة الوطنية الجزائرية للتنقيب بحاسي مسعود من المؤسسات الكبرى في التنقيب والحفر لاستخراج النفط.

أسباب اختيار الموضوع:

01- أسباب ذاتية:

- الرغبة في الإطلاع أكثر على الموضوع باعتباره مهم ويحتاج لإثراء علمي.

02- أسباب موضوعية:

- توافق موضوع الدراسة مع التخصص.
- دراسة أحد الأساليب الإدارية الحديثة لكسب معارف جديدة.
- توعية المؤسسات الاقتصادية بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- التعرف على التحديات التي تعيق المؤسسات لاستخدامها.

حدود الدراسة: تنقسم هذه الحدود إلى:

1. الحدود الموضوعية: تخص دراسة بطاقة الأداء المتوازن وربحية المؤسسة.

2. الحدود المكانية: تخص دراسة المؤسسة الوطنية للتنقيب Enafor.

3. الحدود الزمانية: تم الاعتماد على الفترة الزمنية المحصورة بين 2014-2019 لتحليل وتفسير المؤشرات المطروحة في المؤسسة محل الدراسة واستخدامها لبناء نموذج مقترح لبطاقة الاداء المتوازن.

منهجية البحث:

لمعالجة إشكالية الدراسة وإثبات صحة الفرضيات من عدمها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ففي الجانب النظري تم جمع بيانات ومعلومات حول الأداء وبطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال الاعتماد على الكتب، المذكرات، المقالات، المواقع الالكترونية واستخدام المنهج الاستقرائي لدراسة وقراءة البيانات المقدمة وتفسيرها، وفي الجانب التطبيقي تم استخدام أسلوب دراسة الحالة وذلك من خلال الإطلاع على مختلف الوثائق السجلات والتقارير للمؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود وذلك بإجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي الأقسام (المحاسبة، التسويق، الإنتاج، الموارد البشرية ومراقبة التسيير). لتحليل بياناتها.

هيكل الدراسة:

يتضمن هيكل الدراسة من ثلاثة فصول ويتضمن كل فصل عدة مباحث وتنقسم المباحث إلى مطالب. الفصل الأول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن سيتم التطرق في المبحث الأول إلى الأداء وأنظمة القياس وذلك لدراسة ماهية الأداء وقياس الأداء ومقاييس الأداء التقليدية والحديثة وفي المبحث الثاني سيم دراسة الأسس النظرية لبطاقة الأداء المتوازن من خلال دراسة مدخل لبطاقة الأداء المتوازن وأساسياته وخطوات تطبيقه، وفي المبحث الثالث يتم التطرق إلى إطار نظري حول الربحية من خلال دراسة أساسيات حول الربحية مدخل للتحليل المالي للبطاقة والإستراتيجيات والأدوات الحديثة للبعد المالي، وفي المبحث الرابع سيتم التطرق إلى المحاور الخارجية لبطاقة الاداء المتوازن من خلال دراسة مدخل للمحور المالي ومدخل لمحور العملاء ومقاييسه، وفي المبحث الخامس سيتم التطرق إلى المحاور الداخلية لبطاقة الاداء المتوازن أساسيات محور العمليات الداخلية من خلال دراسة مدخل لمحور العمليات الداخلية وارتباطه بالأبعاد الأخرى، وأساسيات محور التعلم والنمو من خلال دراسة مدخل لمحور التعلم والنمو ومقاييسه والتعرف على المؤسسة المتعلمة.

الفصل الثاني: إطار عام حول الدراسات السابقة حيث قسم إلى ثلاثة مباحث وكل مبحث يحتوي على مطلبين حيث سيتم التطرق في المبحث الأول الدراسات السابقة للمتغير بطاقة الأداء المتوازن للتعرف على

الدراسات العربية والأجنبية، وفي المبحث الثاني سيتم التطرق إلى الدراسات السابقة للمتغير تعظيم الربحية للتعرف على الدراسات العربية والأجنبية، وفي المبحث الثالث سيتم تحليل الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسات الحالية

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الوطنية للتنقيب Enafor بحاسي مسعود حيث تم تقسيم الفصل إلى أربعة مباحث وكل مبحث يحتوي على مطلبين، حيث في المبحث الأول سيتم التطرق إلى تقديم عام للمؤسسة الوطنية للتنقيب من خلال التعريف والنشأة وخطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وفي المبحث الثاني سيتم التطرق إلى المحاور الخارجية لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة محل الدراسة وتحليل نتائجها، وفي المبحث الثالث سيتم دراسة المحاور الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة وتحليل نتائجها، وفي المبحث الأخير سيتم دراسة محور الصحة والسلامة البيئية وتقديم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود

الفصل الأول

الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

وربحية المؤسسة

تمهيد:

يعتبر الاداء محور اهتمام الباحثين باعتباره الصورة العاكسة لوضعية المؤسسة لمعرفة مدى كفاءتها في استخدام مواردها المتاحة ومدى فعاليتها في تحقيق أهدافها وفق للمدخلات كل عملية. كما ارتبط مصطلح الاداء بالعديد من المصطلحات كالكفاءة والفعالية والفاعلية والإنتاجية وغيرها.

اعتمدت مجمل المؤسسات على الأدوات التقليدية لقياس وتقييم أدائها إلا أنها شهدت نوع من التذمر لدى العديد الباحثين نظرا للعديد من المشاكل والتي لا تعطي صورة واضحة ودقيقة حول الاداء الحالي والوضع المستقبلي الذي ستكون عليه المؤسسات، من هنا قام الباحثان كابلان ونورتون بأجراء دراسة على العديد من المؤسسات للخروج بفكرة بطاقة الاداء المتوازن وسميت متوازنة لأنها توازن بين المحاور الداخلية والخارجية وبين المؤشرات المالية والغير مالية.

لذلك سيتم التطرق بهذا الفصل إلى الاداء وبطاقة الأداء المتوازن والربحية وكيفية تعظيمها وبناء على ذلك تم تقسيم الفصل إلى خمسة مباحث.

المبحث الأول يتمحور حول مدخل للأداء وأنظمة القياس

ويشمل على ماهية الأداء، ماهية قياس الأداء، مقاييس الأداء التقليدية والحديثة.

المبحث الثاني الأسس النظرية لبطاقة الأداء المتوازن

ويشمل المبحث على مدخل لبطاقة الأداء المتوازن، أساسياتها، خطوات تطبيقها ودمج الاستدامة ببطاقة الاداء المتوازن والتعرف على الأداء البيئي والاجتماعي.

المبحث الثالث الإطار النظري للربحية

ويشمل المبحث على أساسيات حول الربحية، استراتيجيات تعظيم الربحية، مدخل للتحليل المالي، الاستراتيجيات والأدوات الحديثة للبعد المالي

المبحث الرابع: المحاور الخارجية لبطاقة الاداء المتوازن

ويشمل المبحث على مدخل للمحور المالي ومدخل لمحور العملاء ومقاييسه.

المبحث الخامس: المحاور الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن

ويشمل المبحث على مدخل للعمليات الداخلية، ارتباط بعد العمليات بالأبعاد الثلاثة، أساسيات محور التعلم والنمو ومقاييسه.

المبحث الأول: مدخل للأداء وأنظمة القياس

يعتبر الأداء مفهوماً واسعاً وشاملاً وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء إلا أنه لم يتوصل إلى تعريف محدد له نظراً لارتباطه بالعديد من المفاهيم، وسنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية الأداء، ماهية قياس الأداء، مقاييس الأداء، المقاييس الحديثة للأداء.

المطلب الأول: ماهية الأداء

وسيتم التطرق بهذا المطلب إلى التطور التاريخي للأداء وتعريفه، العلاقة بين الكفاءة والفعالية، المصطلحات المرتبطة بالأداء وتصنيفات الأداء وأنواعه ويتم عرضه وفق النحو التالي:

أولاً: التطور التاريخي للأداء

إن كلمة الأداء تستمد أصلها من الأداء الإنجليزي الذي يأتي في حد ذاته من الأداء الفرنسي القديم في القرن الثالث عشر وكان يعني باللغة الفرنسية *parform* ويعني التنفيذ، وفي القرن الخامس عشر يشير الأداء إلى الإنجاز، ثم استخدم مصطلح الأداء في بداية الأمر في مجالين في الرياضة لوصف نتائج المنافسة ووصف الإمكانيات والقدرات التقنية للآلات، يستخدم أيضاً في مجال التكنولوجيا المعلومات للخصائص التقنية للكمبيوتر كسرعة المعالجة أو القدرة القصوى للآلة، وأخيراً تم ذكر الأداء بالإدارة لتقييم المؤسسة من خلال المقارنة مع مؤسسات أخرى مماثلة، ويتغير مفهوم الأداء حسب المجال الذي يرتبط به لذلك نقول إن الأداء متعدد المعاني، وفي القرن السابع عشر فإن الحرفي والمزارع ينظر للأداء بالهدف المطلوب تحقيقه أي الشيء الذي سيتم صنعه أو الثمار التي سيتم جنيهاً وهنا يركز على جودة العمل¹.

ثانياً: تعريف الأداء

ويرى بعض الباحثين أن الأداء: "مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بها هذا المركز الأهداف². ومنه نستنتج بعلاقة الأداء بالفعالية والإنتاجية، فالإنتاجية هي: "العلاقة بين المخلات والمخرجات"³. إذن فالمدخلات هي الموارد المستخدمة (بشرية، مادية، مالية) والمخرجات تمثل النتائج المحققة. العوامل المؤثرة في الأداء والإنتاجية: وتبين ذلك العناصر التالية⁴: نقص في مستوى الجهد المبذول للفرد العامل، نقص في التكوين النفسي للفرد العامل، وجود نقص في مستوى معارف ومهارات الفرد، الشعور بعدم الرغبة في العمل نتيجة: (المحسوبية، الإحباط، افتقاد العدالة وتقصير في الإشراف) في العمل وبين زملائه، يوجد

¹ Hassane Amaazoul, **synthèse des principales approches définitives du concept de performance en sciences de gestion**, revue du consolidation comptable et de management de la performance, N 02, 2018, pp: 4-5.

² عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات صناعية، جامعة بسكرة، 2012، ص: 14.

³ مؤنير المهدي، الكفاءة الإنتاجية ودورها في اختيار الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة كوابل بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بجامعة بسكرة تخصص اقتصاد صناعي، 2011-2012، ص: 116.

⁴ محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مصر، 2014، ص: 31-32.

خلل بمكان العمل، عدم وجود عدالة في الأجور والمكافآت والخوافز، وجود صعوبة في أداء العمل ناتج عن افتقار بيئة العمل للإضاءة، الحرارة والتهوية، وجود غموض في شرح التعليمات الصادرة من طرف رؤساء العمل، وجود قصور في متابعة وتقييم أداء الفرد أثناء عمله. وهناك من عرف الأداء: إلى منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد في قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة¹. تعدد تعريف الأداء من طرف الباحثين كل حسب اختصاصه ويعود سبب الاختلاف إلى المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه، فالأداء يعتمد على مدى قدرة الإدارة في توجيه وتخصيص مواردها المتاحة لتحقيق أهدافها أي الربط بين عنصري الكفاءة والفعالية، وتكمن أهمية الأداء في وجود نظام للأداء في كل مؤسسة هو معرفة مدى تحقيق الأهداف وذلك بوجود قاعدة معلومات متجددة لرسم السياسات والخطط وتحسينه وتحليل نقاط القوة والضعف². من التعريفين السابقين نستنتج علاقة الأداء بمفهومين الكفاءة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة. وهناك من عرف الأداء على أنه: "تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد النصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة³. كما يعرف أيضا: هو القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة بتكلفة أقل والعلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة أي الربط بين الموارد المستخدمة والنتائج المحققة⁴

ثالثا: العلاقة بين الكفاءة والفعالية: وتظهر وفق النحو التالي⁵:

"الكفاءة جزء لا يتجزأ من الفعالية" إذن تحقيق الأهداف المخططة مرتبط بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بالمؤسسة، حيث نرى أن مؤسسة محققة أرباح لكن هناك استنزاف للموارد وأيضا مؤسسة كفؤة في استخدام الموارد ولكن لا تحقق أرباح مالية، فالنظر لأحد الطرفين لا يكفي لتحقيق الأداء الذي ترغب المؤسسة لتحقيقه. **وتحسب الكفاءة والفعالية وفق للعلاقة التالية⁶:**

الفعالية: النتائج المحققة / النتائج المتوقعة.

الكفاءة: النتائج المحققة / الموارد المستخدمة

¹ طاهر محسن الغالي، وائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى 2015، ص: 477.

² ولاء إسماعيل عبد اللطيف، عباس رحيمة غانم الساعدي، التمويل وانعكاسه على الأداء البلدي، بحث تطبيقي في بلديات ميسان للفترة 2011-2018، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، العراق، المجلد 26 العدد 120، سنة 2020، ص: 174 175.

³ أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية بغزة، 2008، ص: 33.

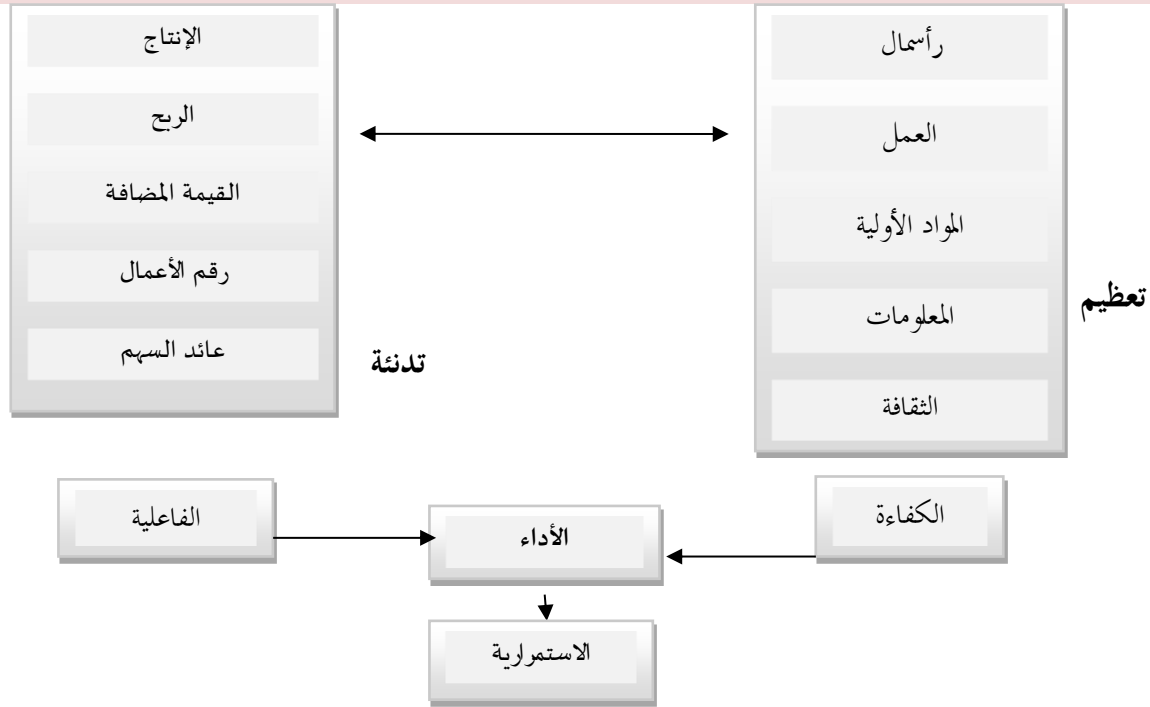
⁴ Senouci Kouider, Guerriche Benallal, Douch Leila, évaluation de la performance financier des banques commerciales cas de la banque national de Algérie, revue les cahiers du poidex, volume 11, N 1, 2022, p: 563.

⁵ مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية فرع تسويق، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص: 21.

⁶ Nadjat Wassila Belghanami, Tahir Baala, la performance de entreprises conventionnelles et celle islamique et ses aspects, revue horizonsdes sciences de la gestion et de économie, N03, 2018, p p: 311- 312.

01- شكل يوضح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية:

الشكل رقم 01 يمثل الأداء من منظور الكفاءة والفعالية

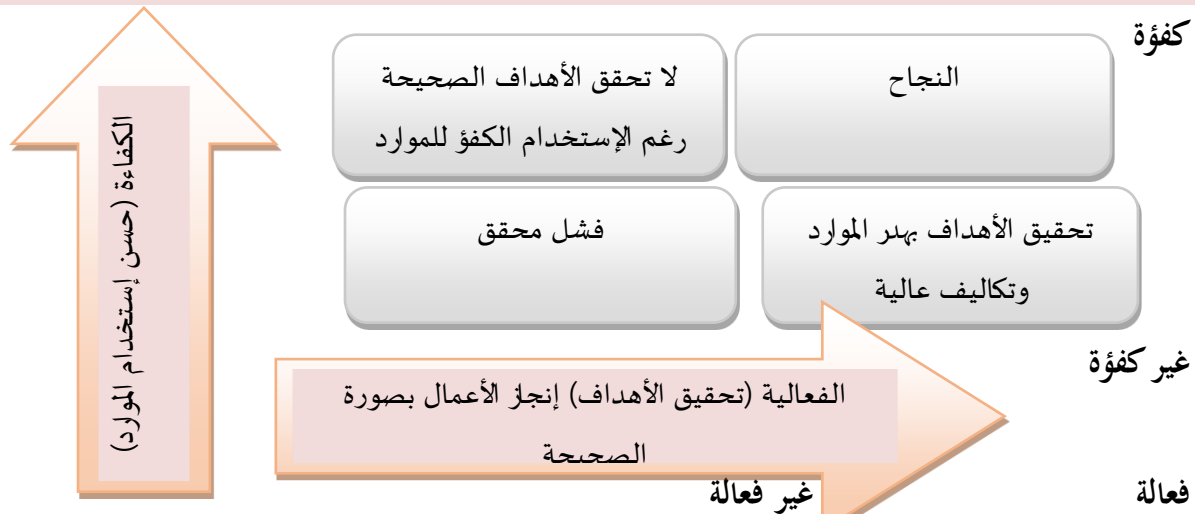


المصدر: عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2001، ص: 88.

من خلال الشكل تبين لدينا ارتباط الأداء بمفهومي الكفاءة (الموارد الموظفة) والفاعلية (النتيجة المحققة) أي الاستخدام الكفؤ للموارد المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة لضمان استمرارية.

02- شكل يوضح مصفوفة الكفاءة والفعالية يتم عرضها على النحو التالي:

الشكل رقم 02: مصفوفة الكفاءة والفعالية



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى 2009، ص: 49.

يتضح من الشكل أعلاه بأن المؤسسات التي تستطيع تحقيق عنصرَي الكفاءة والفاعلية هي وحدها القادرة على النمو والازدهار وإنجاز الأهداف الصحيحة بصورة صحيحة، في حين أن المؤسسات الغير كفؤة وفعالة فمصيورها الفناء، أما المؤسسات الفعالة وغير كفؤة فليس باستطاعتها المنافسة مع مثيلاتها في السوق، إلا أن المؤسسات الكفؤة وغير فعالة فهذا يؤثر بطبيعة الحال على أصحاب المصالح ومكانة المؤسسة.

03- جدول يوضح الفرق بين مصطلحي الكفاءة والفاعلية ويتم عرضه على النحو التالي:

الجدول رقم 01: الفرق بين الكفاءة والفاعلية:

البيان	الكفاءة	الفاعلية
من حيث الهدف	الإمكانات، المدخلات	المخرجات
من حيث الاهتمام	مؤشرات داخلية (التكاليف، المواصفات.)	مؤشرات خارجية (المنافسة، رضا المجتمع، العملاء)
من حيث التقويم	تقويم الأداء الداخلي	تقويم الأداء الخارجي
من حيث القياس	قياس الأداء على المدى القريب	قياس الأداء على المدى البعيد

المصدر: عبد الرحمان بن عنتر، دراسة أثر إدارة الإنتاج على الإنتاجية في المؤسسات الصناعية، حالة الوحدة الصناعية للآلات الميكانيكية الثقيلة بحسين داي الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995، ص ص: 13-14.

يبين الجدول العلاقة بين مدخلات العملية ومخرجاتها فكلما كان الاستخدام والتسيير جيد للموارد سواء رأسمال، أدوات، معدات، طاقات وأفراد أدى إلى إنجاح مستوى المخرجات أي تحقيق أهداف المؤسسة وفق المستوى المطلوب.

رابعاً: المصطلحات المرتبطة بالأداء: يعتبر الأداء من أكثر المفاهيم المتعددة الأوجه وارتباطه بالعديد من المفاهيم ووفقاً لذلك سيتم عرض بعض المصطلحات المرتبطة

01- الأداء كتحسين للقيمة والأداء من حيث الكفاءة والفاعلية: وتظهر وفق النحو التالي¹:

1-1 الأداء كتحسين للقيمة والتكلفة: المؤسسة تستهلك الموارد لتلبية احتياجات العملاء وبالتالي فهي تخلق قيمة أي إنشاء سلع وخدمات والتكاليف متعلقة باستهلاك الموارد لإنشاء هذه القيمة إذن فالقيمة هي الثروة التي تم إنشاؤها والتي تقدمها المؤسسة لعملائها والتكلفة تعبر عن الثروة التي تم استهلاكها، لذلك الأداء يعتمد على مدى قدرة المؤسسة في إنتاج قيمة للعملاء مع استهلاك الحد الأدنى من الموارد، وهناك من يرى القيمة هي المبلغ

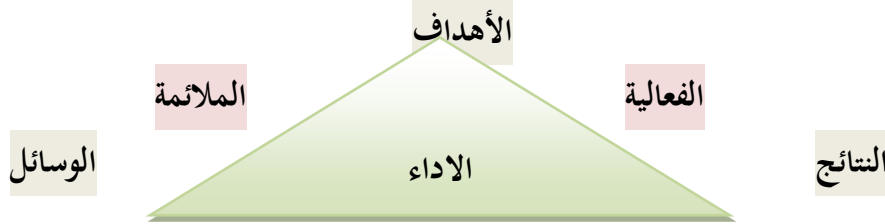
¹Hassane Amaazoul, synthèse des principales approches définitoires du concept de performance en sciences de gestion, Référence mentionnée précédemment, p p: 10-11.

الذي يدفعه العملاء مقابل السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، ومن حيث السياق التنافسي فإن قيمة المنتج (سلعة أو خدمة) تعتمد على خصائصه من حيث الجودة والسعر.

1-2 الأداء من حيث الكفاءة والفعالية: الفعالية هي الحصول المؤسسة على النتائج ضمن الأهداف المحددة، والكفاءة تعبر عن تحقيق التوافق للوسائل والقدرات فيما يتعلق بالنتائج أي عدم الهدر.

02- شكل يوضح مثلث الاداء

الشكل رقم 03 مثلث الاداء:

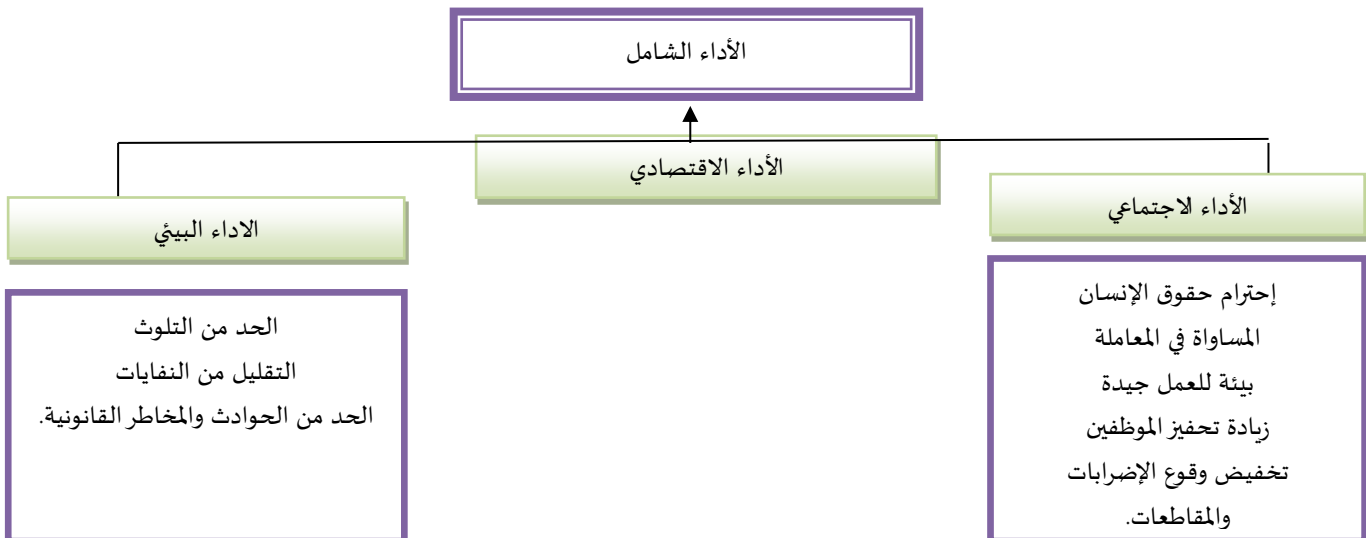


source: Stephan jacquet, Management de la performance: des concepts aux outils, https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf, 06-09-2024, 18:30.

فالشكل أعلاه يوضح الجهة بين الأهداف والنتائج يحدد الفعالية ومعرفة إذا كانت المؤسسة فعالة لتحقيق أهدافها. والجهة بين النتائج والوسائل الكفاءة حيث تسمح بمعرفة إذا كانت المؤسسة تتمكن من تحقيق أهدافها بتكاليف وموارد اقل. الجهة بين الوسائل والأهداف وتسمح بمعرفة إذا كانت المؤسسة قد جهزت الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف.

03- الأداء الشامل: والشكل الموالي يوضح تقسيمات الأداء الشامل:

الشكل رقم 04 عناصر الاداء الشامل



source :Moez Essid, les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE, doctoral degree en sciences de gestion, université Paris soude, 2009 p: 85.

من خلال الشكل أعلاه يتبين لدينا أن الأداء الشامل أداء متعدد الأبعاد يضم في شقيه الجانب الاقتصادي والاجتماعي والبيئي وذلك من خلال:

الأداء الاقتصادي (المالي): يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على إشباع رغبات عملائها وحسن استخدام مواردها وتحسين من مستوى تنفيذ عملياتها والحرص على سلامة موظفيها وبيئتها.

الأداء الاجتماعي: يعبر عن علاقة المؤسسة بالأطراف الداخلية (العمال، المالكين) والأطراف الخارجية (زبائن، موردين، موزعين، والمجتمع).

الأداء البيئي: يعبر عن مدى قدرة إدارة المؤسسة في حماية بيئتها من مخلفات أنشطتها.

04- إدارة الأداء: تعتبر إدارة الاداء أحد الركائز الأساسية بالمؤسسة وذلك لمدى تركيزها على الأهداف،

عمليات التقييم والموظفين وبناء على ذلك سيتم تعريف إدارة الاداء وفق النحو التالي:

1-4- تعريف إدارة الأداء: ويتم عرضه وفق النقاط التالية¹:

➤ **تعد إدارة الأداء عنصرا أساسيا لنجاح أي مؤسسة:** من خلال تطبيق مبدأ المشاركة بين الموظفين والمديرين في تحديد الأهداف لتسهيل عملية الالتزام والقبول.

➤ **أحد الركائز الأساسية لإدارة الأداء أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للقياس:** فالوضوح في الأهداف يسهل عملية الفهم والتنفيذ الفعال للموظفين.

➤ **يعد تقييم الاداء أحد العناصر الأساسية لإدارة الأداء:** وهو أن تكون عملية التقييم في الوقت المناسب لفهم نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، فالتقييم يبين مدى التقدم نحو الأهداف.

➤ **تعمل إدارة الاداء على منح الموظفين مكافآت على حسب انجازاتهم:** إن عملية الاعتراف بالأداء الجيد تنعكس بالإيجاب على الموظفين لسعي نحو التميز وتقديم الأفضل وتحقيق رضاهم.

➤ **لا تعتمد إدارة الأداء على التقييمات السنوية والنصف سنوية فقط:** إن عملية التواصل المستمر بين المديرين والموظفين تساعد في معالجة المشكلات في الوقت المناسب بالإضافة إلى إعادة توجيه وتقديم التوضيحات للجوانب الغامضة عند الضرورة.

➤ **دور التكنولوجيا في تبسيط وتعزيز عمليات إدارة الأداء:** وذلك من خلال توفير الجهد والوقت.

2-4- مكونات إدارة الأداء من خمسة عناصر يتم عرضها وفق النحو التالي²:

➤ **تخطيط الاداء:** وعلى أساسها يتم تحديد الأهداف ووضع المهام والمسؤوليات ومؤشرات الأداء للوصول

إلى النتائج المرجوبة ووضع طريقة للتنفيذ وتحديد المتطلبات المادية، البشرية، المعلوماتية والفنية.

➤ **تسيير الأداء:** تحديد ما يتطلبه الأداء وتوجيه القائمين عليه.

¹ إدارة الاداء: مواومة الأهداف مع نسبة المراكز المفتوحة، <https://fastercapital.com/arabpreneur>، تاريخ الاطلاع 08-09-2024.

² مساعديه عماد، أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الاداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، 2020، ص: 87.

- **متابعة وتقييم الأداء:** يتم ملاحظة مدى التقدم في الإنجاز والمقارنة بالمعايير والمعدلات المحددة مسبقا لتحديد مستوى الانحراف من حيث الكمية، الجودة، التكلفة والسرعة، لمعالجة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق المستوى المطلوب.
- **تحسين الأداء:** بعد أن يتم تحديد أسباب الفجوة بالأداء سواء كانت عيوب في المهارات او المعارف او وجود تغيير في ظروف الأداء، او في تصميم الأداء ففي كل الحالات يتم إتباع الطرق المناسبة لتحسين الأداء.
- **تطوير الأداء:** ويتم من خلال البحث عن تقنيات جديدة لتصميم مبتكر او إجراء تغيير على مستوى هياكل القائمين على الأداء.
- **تمكين القائمين على الاداء:** من خلال تفويض الصلاحيات لكل مشاكل الأداء وتطويره ويتم تحفيز والمكافأة حسب جودة الأداء المحقق.

3-4 نتائج إدارة الأداء ويتم عرضها وفق العناصر التالية¹:

- المساهمة في تحسين جودة العمليات ومنتجات والاستخدام الأمثل لمختلف وسائل الإنتاج.
- العمل على تخفيض في مستوى التكاليف المتعلقة بالإنتاج، الصيانة والإصلاح.
- العمل على ابتكار منتجات وطرق وأساليب متطورة للإنتاج بشكل مستمر.
- تزويد العاملين بالمعلومات الكافية والحرص على خلق التفاهم بينهم فيما يخص تحمل المسؤوليات.
- إبراز دور العنصر البشري بتقديم إضافة في كل مرحلة من مراحل إدارة الأداء لتحقيق أداء بمستوى عال من الكفاءة والفعالية.

خامسا تصنيفات الأداء وأنواعه

01- **تصنيفات الأداء:** ويتم تصنيف الأداء إلى معيارين معيار الشمولية ومعيار الطبيعة ويتم عرضه وفق النحو التالي²:

1-1 معيار الشمولية: وينقسم الى

- **الأداء الكلي:** الانجازات المحققة لمختلف وظائف أو الأنظمة الفرعية بالمؤسسة.
- **الأداء الجزئي:** الأداء المحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، أداء وظيفة (التموين، الإنتاج، التسويق).

¹ مساعديه عماد، أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الاداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص ص 87-88.

² عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 89-90.

2-1 معيار الطبيعة وينقسم إلى:

- أهداف اقتصادية: تعظيم الأرباح والاستخدام الأمثل للموارد
- أهداف اجتماعية: من خلال أداء الفرد الداخلي والخارجي للمؤسسة.
- أهداف تقنية: مواكبة التكنولوجيا الحديثة، تدريب الموظفين والصيانة الدورية.
- أهداف سياسية: كتمويل حملات انتخابية وثقافية كنشر ثقافة معينة بمحيط المؤسسة.

02- أنواع الأداء: ينقسم الأداء إلى عدة أنواع يتم عرضه وفق النحو التالي¹:

- 1-2 **الأداء الصناعي:** يعتبر بمثابة الأساس لنشاط المؤسسة ويتم تنفيذه على مستوى العمليات الإنتاجية، ويهتم ب ثلاثة جوانب: إرضاء العملاء، تقديم منتجات تلبي احتياجات العملاء، قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعملاء.
- 2-2 **الأداء التجاري:** يتم تحليل الأداء التجاري من خلال الجانب الكمي والنوعي بتحليل نمو المبيعات، الجودة، العلامة.
- 3-2 **الأداء الإداري:** متعلق بأداء الفرد وان يكون لديه معايير معينة لتحقيق الأهداف وان يكون لديه القدرة على: روح التصميم التوجه وفتح الأفق، القدرة على التنفيذ.
- 4-2 **الأداء الاقتصادي:** متعلق بمدى قدرة المؤسسة على البقاء لتحقيق الأهداف المرسومة بما يتعلق بالموارد والاستخدامات بالعمليات الإنتاجية وتتم عملية التقييم من خلال قائمة الدخل.
- 5-2 **الأداء المالي:** يعتبر الهيكل المالي عنصر أساسي في سير عمليات وأنشطة المؤسسات.
- 6-2 **الأداء البشري:** يعتبر العنصر الأساسي الذي يساهم في تحقيق الأداء الاقتصادي للمؤسسة، أن المشاركة الفكرية مطلوبة من الموظفين في الوقت الحالي مقارنة بالجهد المبذول وحدها في عصر التنظيم التaylorي.
- 7-2 **الأداء المجتمعي:** يمثل قدرة الإدارة على إرضاء أصحاب المصلحة.
- 8-2 **الأداء التكنولوجي التنظيمي:** من خلال الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة، درجة الابتكار في نظام الإدارة وعملية الإنتاج.
- 9-2 **الأداء الاستراتيجي:** ولتحقيق تميز المؤسسة عن المنافسين بالسوق عليها وضع أهداف إستراتيجية مناسبة مثل: تحسين جودة المنتجات، اعتماد تكنولوجيا أكثر كفاءة.

¹ Yassine Ali bel hadj, **facteurs qui influent sur l'utilisation du modèle balanced score card** par les entreprises algériens, journal du forum pour les études et la recherche économiques, nombre 3, 2018, p: 22.

المطلب الثاني: ماهية قياس الاداء

أولاً: مفهوم قياس الأداء:

المؤسسة بحاجة إلى أداء تستطيع من خلالها الحكم على مدى فعالية الأنشطة والعمليات ومعرفة إذا كان تباين بين النتائج المستهدفة والمحقة فعلياً، فالأداة المستخدمة تسمى المعيار وذلك بمقارنة الواقع بالمتوقع بناء على المعايير المحددة مسبقاً وتسمى العملية بقياس الأداء، فالمؤسسات ملزمة بقياس نتائج أعمالها سواء كانت هذه النتائج مرضية أو غير ذلك، باعتبار أن مخرجات عملية القياس هي مدخلات لتطوير أداء المؤسسات نحو الأفضل، فبدون قياس لا يمكن صناعة قرارات سليمة¹.

بالإضافة إلى ذلك فالقياس: يقال مالا يقاس لا يمكن إدارته ولا يمكن التحكم فيه ويمكن إضافة أن لا وجود له وهذا إن دل إنما يدل على مدى أهمية القياس لأي شيء بالحياة سواء أكان نشاط أو حركة فمهامه وممارسته تخضع لعنصرين المنهجية والقياس: فالقياس موضوع مهم لكل العلوم والأنشطة الإنسانية والغير الإنسانية، فعلى مستوى إدارة المؤسسات تسعى إلى تحقيق الأهداف فالهدف يعبر عنه بالنتائج المحققة فعلياً لمعرفة مدى التطابق أو التفوق عليها لذلك تسمى هذه العملية بالقياس. لكن المفهوم تخطى ذلك الأمر فالقياس يعمل على دراسة وتحليل العلاقة بين المدخلات والمخرجات وهذه العملية تسمى بالإنتاجية سواء أكان على مستوى إدارة المؤسسة أو الأفراد أو أنشطة المؤسسة ككل، لذلك أيا كان القياس فهو مرتبط بالنتائج أي مخرجات العملية، فالقياس من خلال عنصر الإنتاجية فهو يبدأ من إنتاجية العامل مروراً بمستوى نشاط الإدارة أو القسم إلى غاية الإنتاجية الكلية، إذن ففي كل مستويات المؤسسة يتم قياس الفرد ونشاط المؤسسة ككل، فالقياس يعتبر آلية لتقييم الأداء. لكل عنصر يقاس له وحدة قياس متعارف عليها فعلى سبيل المثال: للزمن وحدة قياس: الثانية، الدقيقة، الساعة اليوم والشهر، والأبعاد تقاس ب المتر والسنتيمتر، والأوزان لها وحدة قياس مثل الغرام، والنقود وحدة قياسها الدولار، الجنيه. إذن فلكل مقياس له وحدة قياس معينة متعارف ومتفق عليها. فالقياس هو أداة للقياس شيء معين أو المقارنة بين شيئين أو أكثر وأهميته تكمن في إعداد ووضع المعايير. ينظر للمعيار من جهتين فالأولى كمقياس يتم تطبيقه على نشاط أو عملية معينة لتأكد من مدى مطابقته للنتائج المحققة، والثانية كهدف مرجو تحقيقه لنشاط أو عملية معينة².

ثانياً استخدام مراكز المسؤولية لقياس الأداء:

يقاس الأداء من خلال مراكز المسؤولية والتي يمكن عرضها على النحو التالي³:

01- مراكز التكاليف: يعرف مركز التكلفة بأنه "نشاط يحقق أهدافه باستخدام واستنفاد الموارد ومن ثم تتم المحاسبة عن كمية وتكلفة الموارد المستنفذة في تحقيق الهدف". فمثلاً قسم الإنتاج مسؤول عن التكاليف التي تنفق

¹ عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2017، ص: 12.

² محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، مرجع سبق ذكره، ص: 19-16.

³ سعد صادق بحري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية لنشر والتوزيع الإسكندرية، 2004، ص: 191-192.

لإنتاج الوحدات المطلوبة، ومحاسبة مسؤول قسم الإنتاج من خلال ما يمكن التحكم فيه من تكلفة الوحدة المصنعة باعتبار أن تسعير المنتج لا يمكن التحكم فيه، ومدير المشتريات مسؤول عن شراء المواد الخام وتكلفتها واختيار المورد والنقل والتخزين المناسب. ومن خلال مراكز التكلفة يتم تقييم المسؤول في العناصر التالية: كل شخص مسؤول عن المادة التي استخدمها أو الخدمة التي حصل عليها فقسمة يتحمل جميع التكاليف. يتحمل كل قسم الأشخاص المتسببون في زيادة أو تخفيض التكاليف.

02- **مراكز الربحية:** يتم فيها محاسبة المسؤول عن كل ما يستنفذ من نفقات وما يحقق من إيرادات.

03- **مراكز الاستثمار:** يتم فيها محاسبة المسؤول عن العائد المحقق من استثمار الموارد ويمكن حسابه وفق العلاقة التالية:

العائد على الاستثمار: صافي الدخل / المبالغ المستثمرة

صافي الدخل: الإيرادات = التكاليف الكلية أي صافي الربح قبل الضرائب

المبالغ المستثمرة: يعبر عنها بصافي الأصول = الاهتلاك

فعلى سبيل المثال عند المفاضلة بين مشروعين بناء على الدخل المحقق فالمشروع الذي يحقق دخل أكبر يعتبر هو الأفضل.

04- **مراكز المبيعات:** إن قسم المبيعات مسؤول عما حققته المؤسسة من إيرادات والتي تمثل معيار لتقييم ما تم إنفاقه من تكاليف أداء المسؤولين.

ثالثاً أهداف وأهمية قياس الأداء:

01- **أهداف قياس الأداء:** ويهدف قياس الأداء إلى¹:

- تحديد المشكلات الواقعة ومعرفة أسباب انخفاض الإنتاجية.
 - يعمل قياس الأداء على تخفيض التكاليف وعلى تحسين من مستوى الخدمات المقدمة.
 - التأكد من مدى كفاءة وفعالية المؤسسات من استخدام مواردها.
 - يعمل نظام قياس الأداء على تنفيذ إستراتيجية المؤسسة بشكل أكثر مرونة.
 - يعمل المسؤولين على تصميم نظام قياس الأداء واختيار المقاييس لكل الأهداف الإستراتيجية بالمؤسسة.
- وهناك من أضاف²: يختلف تطبيق نظام قياس الأداء من مؤسسة إلى أخرى وذلك على حسب ظروفها وقدرتها على مواكبة متطلبات بيئة العمل ومن حيث المنافسة التي تواجهها وبموامل التكنولوجيا وطبيعة الإنتاج وتنوع وتعدد الأنشطة ومدى ارتباط أداء الأقسام بالمؤسسة ومن حيث حجم المؤسسة ومركزية واللامركزية فكل هذه العوامل محددة لوضع نظام قياس الأداء.

¹ عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

² ليلى هيكال، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في أداء المنظمات، دراسة تطبيقية على شركة الأمل لصناعة الأدوية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية دمشق، 2015، ص: 25.

02- أهمية قياس الاداء: وتظهر أهميته من خلال¹:

- توفير الموارد والوقت اللازم والطاقات الكافية لتحقيق الأهداف.
- يعمل قياس الأداء على توفير البيانات ملموسة وتحديد الفجوات في الأداء واتخاذ القرارات المناسبة.
- يساهم قياس الأداء في تفعيل الاتصالات الداخلية والخارجية (بين العاملين والعملاء والمتعاملين معها).
- يعمل قياس الأداء بالتعرف على الجوانب الواجب الاهتمام بها.
- يعمل قياس الأداء بالتركيز على الخطة الإستراتيجية وإعداد تقارير حول الأداء ورفعها للإدارة العليا.

وهناك من أضاف تكمن أهمية قياس الاداء في²:

- إن عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمؤسسة، حيث أنها توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الإستراتيجية للبرنامج فضلا عن غاياته ومستوى أدائه، ورفع تقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.
- يركز القياس الاهتمام على ما يجب انجازه ويحث المؤسسات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف. كما أن القياس يوفر التغذية الراجعة حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف. وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف، يكون بمقدور المؤسسات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات.
- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.
- إن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية ما بين المؤسسة وعملائها، فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى خلق مناخ من شأنه التأثير في جميع عملاء المؤسسة ومتعاملين لديها. وتعتمد عملية جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فاعلية إيصال هذه المعلومات حول رسالة المؤسسة وأنشطتها الأساسية وفق إستراتيجية المؤسسة.
- يمكن لقياس الأداء أن يبين مدى قيام المؤسسة بمعالجة احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق الغايات.
- إن قياس الأداء يشجع على حل المشاكل ويوفر بيانات حقيقية ملموسة لاتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة.
- القياس يزيد من تأثير المؤسسة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور.

¹ ليلى هيكال، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في أداء المنظمات، دراسة تطبيقية على شركة الأمل لصناعة الأدوية، مرجع سبق ذكره، ص: 24-25.

² خالد محمد بنى حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص: 391-392.

➤ لا يمكن أن يكون هناك تحسين من دون قياس فإذا ما كانت المؤسسة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث تريد.

المطلب الثالث: مقاييس الأداء التقليدية والحديثة:

سننطلق بهذا المطلب إلى مقاييس الأداء والانتقادات الموجهة للأساليب التقليدية والمقاييس الحديثة.

أولاً: مقاييس الأداء: وتنقسم وفق النحو التالي¹:

- 01-** مقاييس المدخلات: تستخدم لفهم الموارد البشرية والمالية التي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة
 - 02-** مقاييس العمليات: تستخدم لفهم الخطوات المباشرة في إنتاج المنتج على سبيل المثال مجال التدريب يمكن أن يكون مقياس العملية عدد الدورات التدريبية المنجزة حسب الجدول الموضوع لها.
 - 03-** مقاييس المخرجات: تستخدم لقياس المنتج أو الخدمة التي يوفرها النظام أ المؤسسة ويتم إيصالها إلى العملاء ومثال على مخرجات التدريب هو عدد الأفراد الذين يخضعون للتدريب.
 - 04-** مقاييس المحصلات: تستخدم لقياس النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية فعلى سبيل المثال: إن نتيجة التدريب حول السلامة يمكن أن تكون بمثابة التحسين في أداء السلامة متمثلاً بقلّة عدد الإصابات والأمراض ما بين العاملين.
 - 05-** مقاييس التأثير: تستخدم لقياس الآثار المباشرة أو الغير مباشرة التي تنشأ عن تحقيق الغايات البرنامج، ومثال على ذلك مقارنة نتائج البرنامج الفعلية مع تقديرات النتائج التي تحصل في غياب البرنامج.
- وهناك مقاييس أخرى للأداء: نذكرها على النحو التالي²:
- 01-** مقياس العمليات ويحسب وفق العلاقة التالية:

مقياس العمليات = (عدد التسليمات مرضية لجميع العناصر / عدد تسليمات في المدة) * 100

كالمدة، المكان، الجودة

02/ مقاييس صحة العمليات المتنبأ بها ويتم حسابه وفق النحو التالي:

مقاييس صحة العمليات المتنبأ بها = (الطلب المقدر - الطلب الحقيقي (المنفذ) / طلب متنبأ به للمدة) * 100

03/ مقاييس تخفيض الآجال خلال العملية الإنتاجية بداية من الشراء إلى البيع والتوزيع ويحسب وفق العلاقة التالية:

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 392-393.

² الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره ص: 224-225.

مقياس تخفيض الآجال خلال العملية الإنتاجية بداية من الشراء إلى البيع والتوزيع = الآجال المتوسطة للمدة المعنية / الآجال المتوسط للفترة الماضية * 100.

04 / مقياس الجودة: قياس الجودة من خلال عدد العيوب وتطبيقه على مختلف وظائف المؤسسة، أي اكتشاف المعيب خلال مراحله الأولى في العملية الإنتاجية.

05/ مقياس احترام البرنامج: أي التزام بتطبيق برامج العمل المسطرة من طرف المؤسسة وبحسب وفق العلاقة التالية:

مقياس احترام البرنامج = عدد النشاطات أو الأوامر المنجزة في الساعة / عدد النشاطات أو الأوامر المبرمج إنجازها في المدة المحددة * 100

06/ مقياس إدخال منتجات جديدة في الساعة وبحسب وفق العلاقة التالية:

مقياس إدخال منتجات جديدة في الساعة = عدد الأوامر الخاصة بمنتجات جديدة المنجزة في الساعة / عدد الأوامر الواجب أدائها في المدة المحددة * 100

07/ مقياس السرعة: أي المدة المستغرقة لخلق قيمة مضافة وبحسب وفق العلاقة التالية:

مقياس السرعة = الزمن المستغرق لتقديم قيمة مضافة / الزمن الكلي للنشاط * 100

ثانيا: الانتقادات الموجهة لأساليب تقييم الأداء التقليدية:

إن عملية قياس الأداء ليست حديثة العصر بل ظهرت منذ أن بدأ الإنسان بمزاولة نشاطه الاقتصادي وقائما على معايير مالية بحتة أي يهتم بالمحصلات النهائية لأداء، ولكن مع التطور التكنولوجي والمعلوماتي وشدة المنافسة وزيادة متطلبات ورغبات المستهلكين فأصبح عنصر القياس المالي غير كافٍ لإعطاء صورة واضحة عن وضع المؤسسة¹.

وواجهت الأساليب التقليدية العديد من الانتقادات نذكرها على النحو التالي²:

01- من حيث الأهداف: الأساليب التقليدية لتقييم الأداء تهدف إلى الرقابة وتحديد الانحرافات.

¹ الطاهر محسن الغالي، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره ص: 492.

² منصف شرقي، عز الدين بن تركي، بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لتقييم أداء المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة وحدات إنتاج الحليب ومشتقاته، مجلة دراسات اقتصادية، الجزائر، المجلد 01 العدد 03، 2016، ص ص 72-73

من حيث الأسلوب والمنهج: انتقادات موجهة إلى الأساليب التقليدية من ناحية المنهج من خلال اهتمامها بجوانب وإغفالها عن الأخرى:

- إعطاء أهمية للنتائج القصيرة الأجل والإغفال عن النتائج الطويلة الأجل.
- الاهتمام بالجوانب المالية وتجاهلها إلى للجوانب الغير مالية.
- التركيز على تعظيم المخرجات أي ما سوف تحققه.
- عدم الاهتمام بالعنصر البشري ودوره في تقييم الأداء.

02- من حيث نطاق التقييم: تتسم الأساليب التقليدية لتقييم الأداء بعدم الشمولية:

- التركيز على الأداء الداخلي دون الأداء الخارجي.
- عدم وجود ربط وتكامل بين الأساليب التقليدية والإستراتيجية للمؤسسة.
- التركيز على مرحلة الإنتاج وإهمال المراحل الأخرى.

03- من حيث الكفاءة والفعالية: تتميز الأساليب التقليدية لتقييم الأداء بعدم الكفاءة والفعالية:

- لا تشمل مختلف جوانب تقييم الأداء.
- تعمل على خدمة جهات دون الأخرى.

04- من حيث البعد الاستراتيجي: أساليب تقليدية لتقييم الأداء لا تأخذ بالاعتبار البعد الإستراتيجي

وتقتصر على النظرة الداخلية، فهي لا تساهم في تقييم أداء المنافسين فهي غير قادرة على تقوية مركزها التنافسي.

وهناك من أضاف انتقادات للأساليب التقليدية نذكرها كما يلي¹:- الاهتمام بزيادة المبيعات (الجانب المالي).
-نظرتها قصيرة الأمد على عكس المقاييس الغير مالية بعيدة الأمد.

¹محمد عبد الواحد فليح الحلفي، سعد سلمان عواد المعني، استعمال مقاييس الأداء الرشيق لتحقيق رضا الزبون، العراق، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، المجلد الرابع عشر العدد46، 2019، ص: 61.

ثالثاً: المقاييس الحديثة لقياس الأداء: وتنقسم وفق النحو التالي

01- أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على أداء المؤسسة:

الجدول رقم 02 أصحاب المصالح والحقوق

فئة أصحاب المصالح والحقوق	قياسات الأداء على المدى القريب	قياسات الأداء على المدى البعيد
المستهلكون	حجم وقيمة المبيعات المستهلكون الجدد وعدد احتياجاتهم التي تم توفيرها	النمو في المبيعات معدل دوران المستهلكين قدرة السيطرة على الأسعار
الموردون	المواد الأولية (جودة، التكلفة، فترة التسليم)	معدلات النمو في كل من: كلفة المواد الأولية، زمن التسليم، المخزون أفكار المجهزين الجديدة
المساهمون	العائد على السهم القيمة السوقية للسهم عدد القوائم التي توصى بشراء أسهم المؤسسة العائد على حق الملكية	القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالإستراتيجية المتبعة النمو في العائد على حق الملكية
الأفراد	عدد الآراء والاقتراحات الإنتاجية عدد الشكاوى	عدد الترقيات من الداخل معدل الدوران
الجهات التشريعية	عدد التشريعات الصادرة التي تؤثر على المنظمة العلاقات مع الأعضاء والطاقم	عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة مستوى التعاون في المواجهات التنافسية
جمعيات حماية المستهلك	عدد الاجتماعات عدد المواجهات الغير ودية عدد مرات تكوين الائتلافات عدد القضايا المرفوعة	عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط الجمعيات عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات
المدافعون عن البيئة	عدد اللقاءات عدد المواجهات الغير ودية عدد مرات تكوين الائتلافات عدد الشكاوى لدى الجهات المتخصصة عدد القضايا المرفوعة	عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة

المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، مرجع سبق ذكره ص: 395.

يبين الجدول أعلاه مختلف أصحاب المصلحة سواء كانت الأطراف الداخلية (المساهمين، الموظفين) والأطراف الخارجية (العملاء، الموردين، المجتمع، الدولة) أي يتم قياس الأداء بالأخذ بعين الاعتبار مختلف الأطراف ذو علاقة بالمؤسسة.

02- لوحة القيادة:

1-2 لمحة تاريخية للوحة القيادة: في القرن السابع عشر تم إعداد مذكرة لمجمل إيرادات ونفقات لمراقبة نفقات الدولة. لوحة القيادة الفرنسية تم إنشاء تقارير مكتوبة في نهاية القرن 19 وبداية القرن العشرين لنقل المعلومات من الفروع إلى الإدارة المركزية. وخلال حربين العالميتين تم الاعتماد على تقارير إحصائية لنقل المعطيات في شكل جداول. وفي سنة 1950-1960 دور لوحة القيادة في خدمة تسيير المؤسسات. وبعد الستينات غلبت التقارير على الجوانب المالية، والمدرسة الأمريكية أدخلت مفهوم لوحة القيادة المتوازنة حيث ظهرت في بداية التسعينات وتوازن بين المؤشرات المالية والغير مالية¹.

توضع لوحة القيادة تحت تصرف كل مسؤول فنجد لوحة قيادة لوظيفة التسويق، ووظيفة الإنتاج ولوحة قيادة عامة للمدير العام، ولوحات قيادة فرعية تكون حسب الوظائف الإدارية مثل لوحة رئيس ورشة الإنتاج-أ- او لوحة قيادة أمين المخزن. وتظهر أهميتها أنها تعتبر نظام رقابي وتزود المؤسسة بمعطيات حول الوضعية الحالية لتقدير الأحداث المستقبلية، تعتبر وسيلة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب².

2-2 خصائص لوحة القيادة: تتكون لوحة القيادة من عدة خصائص نذكرها على النحو التالي³:

➤ **خاصية الدورية:** وتكون على النحو التالي: يومية: أي يتم متابعة النشاط بصفة يومية مثل العطل المرضية، الغيابات وساعات العمل المنجزة. أسبوعية: وتكون في حالة جهة مسئولة عن ورشة مثل الإنتاج الأسبوعي. شهرية: وهي الأكثر استخداما في المؤسسات لإعطاء نظرة حول الأداء في الأجل القصير. سنوية: يتم إعدادها لإلقاء نظرة حول تنفيذ إستراتيجية المؤسسة ومقارنتها مع المنافسين كالمبيعات السنوية.

➤ **التقرير الكمي:** أي المعلومات المتحصل عليها من لوحة القيادة يعبر عنها بالكميات وهذا بدوره يسهل عملية المقارنة بين الأهداف والنتائج لتحديد الانحرافات ويشمل أيضا عرض مؤشرات المالية والغير مالية.

➤ **السرعة:** تكون مرتبطة بالوقت فلوحة القيادة اليومية يتم رفعها للمسؤول في اليوم الموالي، والشهرية تكون بعد 05 أيام من الشهر الموالي، فسرعة نقلها تساعد في تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

¹ بن معزوز كمال، لوحة القيادة ودورها في إدارة المنظمات وطريقة إنشاؤها، الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 03، العدد 01، 2009، ص: 52-53.

² عمر مصطفى محمد، مصطفى عثمان الصايغ، عبد الله إبراهيم عزيز، لوحة القيادة ودورها في تحسين الاداء الوظيفي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 11، العدد 27، 2019، ص: 633-634.

³ بركان زهيه، كميير حورية، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة على لونيسي البلدة 02، 25-04-2017، ص: 10-11.

- سهولة الفهم والوضوح من خلال التعبير عن المؤشرات بأشكال ولغة مشتركة يسهل فهمها لجميع أعضاء الفريق للتداول حول النتائج المحققة.
- عبارة عن أداة تلخص عمل كل مسؤول لعرض النتائج المحققة.
- 3-2 وظائف لوحة القيادة: تستخدم لوحة القيادة في العديد من الوظائف نذكرها كالآتي¹:
 - أداة لقياس الاداء والمساعدة في اتخاذ القرارات: تسمح لوحة القيادة بمقارنة الأهداف المحددة بالنتائج المحققة وتزويد المسؤولين بمعلومات حول التسيير اليومي لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
 - أداة اتصال وحوار: تعتبر لوحة القيادة أداة حوار حيث يعمل المسؤولون على تحليل النتائج وذكر أسباب الانحرافات والإجراءات المتخذة لها. كما تعتبر أداة للتواصل بين مختلف المستويات الإدارية للإطلاع على النتائج والأهداف المسطرة بلوحة القيادة لمختلف مصالح المؤسسة.
 - أداة لتحفيز وتنمية مهارات المسؤولين: تظهر لوحة القيادة أداء المسؤولين ومدى قدرتهم على رفع التحديات التي واجهوها ومدى التقدم نحو تحقيق الأهداف وعمليات التحسين المستمر وتحليل النتائج والقدرة على التفكير والتعرف على المشاكل التي واجهها المسؤولون بأقسام أخرى حيث تساعد على تنمية قدرات ومهارات المسؤولين واتخاذ القرارات فكل هذه العوامل تساعد على تحفيز المسؤولين لتقديم أفضل ما لديه لتحقيق المستوى المطلوب.
- 03- بطاقة الأداء المتوازن: تمثل بطاقة الأداء المتوازن ليس فقط لقياس أداء المؤسسة وإنما نظاما للإدارة من خلال ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى عمل إضافة إلى توفير التغذية الراجعة حول العمليات الداخلية والخارجية بهدف إجراء التحسينات اللازمة إضافة إلى أنها تعمل على تقديم صورة شاملة حول أداء المؤسسة من خلال دمج مؤشرات الأداء المالية والغير المالية وتحقيق التوازن بين العوامل الداخلية (العمليات الداخلية والتعلم والنمو) والعوامل الخارجية متعلقة ب (الجانب المالي والعملاء)².

¹ رحيم حسين، بونقيب احمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، الجزائر، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 04، 2008، ص: 4-5.

² كوثر رامي، مراد كواشي، بطاقة الأداء المتوازن المستدام كمدخل لتحقيق التكامل بين ممارسات الاستدامة وإستراتيجية المؤسسة، دراسة حالة شركة زين للاتصالات الأردن، *Revue Algérienne d'Economie et gestion*، الجزائر، المجلد 14 العدد 1، 2020، ص: 92.

المبحث الثاني: الأسس النظرية لبطاقة الأداء المتوازن:

يعتبر قياس الأداء من أحسن الطرق للحصول على معلومات لاتخاذ القرار بالمؤسسة، فبين 1850=1975 المؤسسات تقرر على أساس حجم المال لضممان وجودها ومع زيادة المنافسة والانتقادات الموجهة للأساليب التقليدية بات من الضروري البحث عن طرق أخرى لقياس الاداء، وفي عام 1990 قام كلا الباحثان روبرت كابلان أستاذ بجامعة هارفارد وديفيد ونورتون مستشار إداري بدراسة على اثنا عشر مؤسسة لإيجاد طرق جديدة لتقييم الأداء وذلك باعتقاد أن المقاييس الأداء المالية ليس لها فعالية الكافية في ظل البيئة الحديثة وبناء على الدراسة توصلوا إلى فكرة التقييم المتوازن والصفة المميزة في مقاييس الأداء التي تغطي كل المؤسسة فأطلق على الأداة الجديدة باسم بطاقة الأداء المتوازن ويتم الاعتماد عليها لتحديد الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة وتقديم رؤية شاملة حول الاداء التشغيلي والمالي¹.

المطلب الأول: مدخل لبطاقة الأداء المتوازن:

وسيتم التطرق إلى مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، خصائصها ومراحل تطورها والأجيال التي مرت بها.

أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن: حيث سنتعرف على بطاقة الأداء المتوازن وعناصرها

01- تعريف بطاقة الأداء المتوازن من خلال العناصر التالية²:

- على أنها نظام إدارة يعتمد على خطط، نفذ، تحقق.
 - تعمل على تقييم أداء المؤسسات بشكل فعال من خلال أبعادها المتعددة.
 - ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف ومقاييس ومبادرات أداء محددة.
 - تربط محاور بطاقة الأداء المتوازن فيما بعضهم البعض من خلال علاقة السبب والنتيجة.
 - استخدام مقاييس الأداء المرتبطة بالأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم فعالية إستراتيجية المؤسسات.
- بالإضافة إلى ذلك تعتبر بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الإستراتيجية: وذلك وفقاً للعناصر التالية الذكر³:
1. ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة: تقوم العديد من المؤسسات على توضيح رؤيتها ورسالتها ضمن وثيقة أو بيان تدرج من تحتها مجموعة من الأهداف.
 - 1=1 خصائص الرؤية: -يتراوح مدى الرؤية من 10 إلى 30 سنة. -يتم بناء رؤية المؤسسة ليس بالإمكانات والموارد الحالية للمؤسسة. -ينبثق من الرؤية ورسالة المؤسسة أهداف إستراتيجية. -رؤية المؤسسة تحقيقها غير

¹Zare Zardeini Hosein, Ahmad yousefie, Seyyed Mohammad Tabatabaei Mehrizi, Evaluating and Ranking performance by combination Model of Balanced Scorecard and Ariadne Uncertain Estimate. Asian Social Science, VOL 10, N°2, 2014, p 71.

² Chau Thuong. Harwindar Singh. The impact of balanced score card on enterprise performance in hochi minh city Vietnam. International journal of organizational leadership 12. 2023. P: 200.

³ محمد احمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص ص: 63-65.

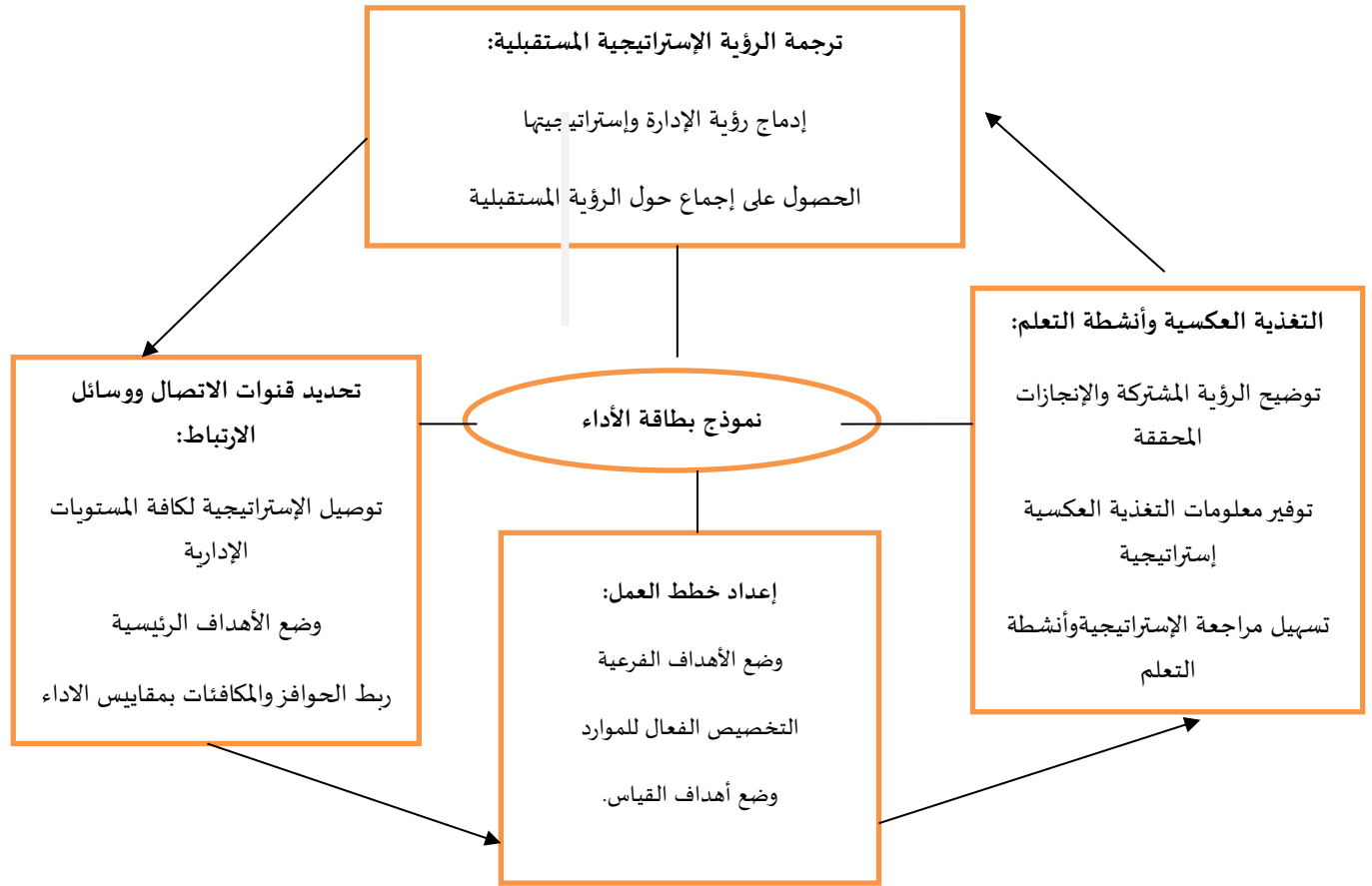
مؤكد. -ترجم رؤية المؤسسة إلى أهداف قصيرة أجل متكاملة في كافة الجوانب والمحيطات بالمؤسسة، ويتم الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق التكامل بحيث توازن بين مختلف أبعادها، ويتم وضع مقاييس الأداء لتأكد من تنفيذ الأهداف.

2 تحديد قنوات الاتصال ووسائل الارتباط: -العمل على إيصال إستراتيجية وأهداف المؤسسة إلى كافة وحدات الأداء الداخلية ومجموعات العمل والأفراد أي تجزئة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف خاصة بأقسام المؤسسة. -إيصال الأهداف الرئيسية إلى جميع العاملين لتحقيقها على مستوى كل القسم من أقسام المؤسسة لبلوغ الأهداف الإستراتيجية ككل. -تعمل بطاقة الأداء المتوازن على مساعدة المديرين في ضمان فهم مختلف المستويات الأهداف الإستراتيجية، ومدى تطابق أهداف الأقسام مع أهداف الإستراتيجية.

3 تخطيط الأعمال: -العمل على تحديد القيم المستهدفة تهدف لتحقيق التكامل بين خطط مؤسسة وخطط مالية. -توزيع الموارد على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن. -تقييم النتائج المحققة للأداء على المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

4 التغذية العكسية والتعليم: إن عملية تقييم الأداء تشمل تحديد مواطن القوة والضعف للوضع الحالي للمؤسسة بدورها توفر تغذية عكسية تعمل على التقويم المستمر للأهداف وإستراتيجيات المؤسسة. وبناء على مما سبق يتم عرض شكل مختصر لبطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الإستراتيجية وفق النحو التالي:

الشكل رقم 05 بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الاستراتيجية.



Source: Kaplan, S. Robert and Norton, David P. The Balanced Scorecard Translating strategy in Action, Harvard business review, 1996, p: 197.

بناء على الشكل أعلاه يتبين لدينا أن بطاقة الأداء المتوازن تبدأ برؤية مشتركة مبنية على مبدأ المشاركة وتوضيحها في صورة مبسطة لتسهيل عملية الفهم من قبل مختلف المستويات بالمؤسسة، ولتحقيق الأهداف الإستراتيجية يتم ربطها بأنظمة تحفيزية تساعد الموظفين في التنفيذ الجيد للمهام الموكلة، كما تزود المؤسسة بمعلومات حول مواطن القصور الواجب تحسينها وعناصر القوة لديها لتعزيزها.

02- عناصر بطاقة الأداء المتوازن: يحتوي كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على العناصر التالية¹:

- **البعد:** يحتوي كل بعد على الأهداف، المؤشرات، المعايير، المبادرات.
- **الأهداف:** تعبر الأهداف عن النتائج المراد تحقيقها ومن خصائصها أن تكون قابلة للقياس، وقابلة للتحقيق على أرض الواقع ومحددة بزمان معين على سبيل المثال: زيادة نسبة المبيعات ب 10% مقارنة بالعام الماضي.
- **مؤشرات القياس:** تتغير المؤشرات على حسب طبيعة الهدف المراد تحقيقه ويتم مقارنته بالنسبة المتوقعة.

¹ نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام لنشر والتوزيع، بدون طبعة، الأردن، 2015، ص ص: 55، 56.

- **المعيار المستهدف:** وهي النسبة المحددة مسبقا والتي بناء عليها يتم مقارنتها بالنتيجة المحقق فعلا بهدف تحديد الانحراف ويتم تحديد المعيار بناء على بيانات تاريخية للمؤسسة أو أفضل الممارسات في الصناعة.
- **المبادرات:** تقدم اقتراحات من طرف مديري وموظفي المؤسسة ويتم الموافقة عليها من قبل الإدارة والتي بدورها تساعد في تحقيق الهدف، على سبيل المثال فتح فروع جديدة، إدخال منتج جديد.
- **العلاقة السببية:** تعبر بطاقة الأداء المتوازن عن وجود علاقة سبب ونتيجة بين كل بعد من أبعادها أي أن كل بعد من أبعاد البطاقة يؤثر في البعد الذي يليه.

ثانيا: خصائص بطاقة الأداء المتوازن: يمكن عرضها من خلال الجدول أدناه:

الجدول رقم: 03 خصائص بطاقة الأداء المتوازن

البيان	الخصائص
الخاصية التوازنية	1التوازن بين المؤشرات المالية والغير مالية: بناء علىالانتقادات الموجه للمقاييس المالية قام الباحثان كابلان ونورتون بإضافة مقاييس غير مالية إلى جانب المقاييس المالية. 2التوازن بين المكونات الداخلية والخارجية: أي التوازن بين مكونات الخارجية (مساهمين، عملاء) والداخلية بين (العمليات الداخلية والتعلم والنمو). 3التوازن بين المؤشرات التاريخية والمستقبلية: حيث أن المؤشرات التاريخية لوحدها لا تكفي لإعطاء صورة شاملة حول الأداء، في حين المؤشرات المستقبلية لوحدها تظهر تحسین في الأداء لكن على المدى القصير. 4التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل: تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة للإدارة الإستراتيجية بناء على الوصف فهي توازن بين عمليات وأنشطة قصيرة الأجل والأهدافالإستراتيجية طويلة الأجل
خاصية المحدودية	مصطلح المحدودية متعلق بعدد المؤشرات المالية والغير مالية ويرى الباحثان كابلان ونورتون إن عدد المؤشرات لبطاقة الأداء المتوازن يتراوح بين 20و25 مؤشرا متساوي بشكل نسبي على أبعادها ماعدا محور العمليات الداخلية يكون عدد المؤشرات أكثر وذلك لأهميته، فالبعد المالي والعملاء والتعلم والنمو 5 مؤشرات في حين بعد العمليات الداخلية 9 مؤشرات
خاصية التعددية	وذلك لاحتوائه على عدة أبعاد وكل بعد يعطي إجابة عن سؤال: كيف نظهر أمام المساهمين؟ كيف نظهر أمام عملائنا؟ ماهي العمليات الداخلية التي يجب أننتفوق فيها؟ هل لدينا إمكانية الاستمرار في التحسين وخلق القيمة؟
خاصية تحفيزية_دافعية	إن ربط نظام المكافآت والحوافز بأداء العاملين يساهم في تنفيذ الإستراتيجية وبلوغ الأهداف المسطرة وهذا ما تسعى بطاقة الأداء المتوازن إليه.
خاصية الاتصال وربط الأهداف الإستراتيجية بالمقاييس	يظهر دور الإدارة العليا في تبليغ العاملين بالأهداف وتحديد الأهداف الموضوعية والخاصة بالاستراتيجيات لوحدة الأعمال.
وضوح العلاقة السببية بين	يحتوي نموذج بطاقة الأداء المتوازن على مقاييس للمخرجات ومحركات الأداء والصلة المترابطة بينهما

المؤشرات والنتائج	تظهر في علاقة السببية فعلى سبيل المثال: إن التحسين من قدرات ومهارات العاملين بدوره يساهم في تحسين العمليات الإنتاجية وما يحقق رضا العملاء عن منتجات وخدمات المؤسسة وبالتالي يحقق أرباح ومكاسب مالية ويتم ترجمة الهدف المالي إلى عوامل تشغيلية لتحقيق الهدف وتحديد المقاييس للأداء لبلوغ الأهداف الإستراتيجية.
خاصية تعزيز التعلم والتغذية العكسية للإستراتيجية	يظهر هنا دور المدير في مراقبة الأداء وإدخال التعديلات المناسبة أثناء عملية تنفيذ الإستراتيجية.

المصدر: عمار أمين احمد سعيد، دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة وفعالية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية باليمن دراسة ميدانية، مرجع سبق ذكره، ص، مرجع سبق ذكره، ص: 37، 34.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن بطاقة الاداء المتوازن تتميز بالعديد من الصفات كالتوازن بين المؤشرات والأهداف، تعدد الأبعاد أي لايعتمد على محور واحد فقط كالمالي بل المحاور تخدم بعضها البعض والرقابة على العمليات لاكتشاف الأخطاء وإدخال التعديلات في الوقت المناسب.

أي تعتبر أداة كاملة متكاملة تسهل عملية تنفيذ إستراتيجية المؤسسات.

ثالثا: مراحل وأجيال تطور بطاقة الأداء المتوازن: نذكرها على النحو التالي:

01- مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن

الجدول رقم: 04 مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن

البيان	تطورات
في الفترة بين 1850 إلى 1980	يعتمد المحاسبون على المقاييس الأداء المالية والمحاسبية لتقييم الأداء.
بعد الثورة الصناعية	إعطاء أهمية لنسب التحليل المالي مثل العائد على الاستثمار والعائد على رأسمال ونسب التحليل المرتبطة بالموازنات التشغيلية والنقدية، وما يعاب عليها انها لا تخلق قيمة لحملة الأسهم مما أدى إلى إضافة مؤشرات ذات طابع اقتصادي إلى جانب المؤشرات المحاسبية مثل مؤشر العائد الإجمالي للسهم، مؤشر عائد التدفق النقدي للسهم، مؤشر القيمة السوقية المضافة، مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة
القياس والتقييم الشامل	فهنا لا يقتصر القياس على المستوى المالي فقط بل هناك أقسام أخرى تعمل بشكل متكامل
نهاية القرن العشرين	أهمية الأصول الغير ملموسة: العملاء تلبية احتياجاتهم لكسب رضاهم. العمليات الداخلية: تقديم منتجات تتسم بالكفاءة والجودة العالية. الموظفين: تدريب وتأهيل وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.
1992	تم اقتراح بطاقة الأداء المتوازن من طرف الباحثان كابلان ونورتون تجمع بين المقاييس المالية والغير مالية.
1996	لا تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على مؤشرات الأداء للأبعاد الأربعة فقط بل تخطت ذلك وذلك بارتباطها بالإستراتيجية الوحيدة ووضع المقاييس بناء على الأهداف الإستراتيجية ووجود العلاقة الترابطية فيما بين الأبعاد، يشمل كل بعد للبطاقة على العناصر التالية: الهدف، المقاييس، القيمة المستهدفة، المبادرات، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط وتنفيذ الإستراتيجيات، ظهور فكرة الخارطة

الإستراتيجية لتحديد علاقة السبب والنتيجة بين مختلف الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.	
دور بطاقة الأداء المتوازن في: كيفية رسم الإستراتيجيات وتحديد الأهداف الإستراتيجية، أصبحت بطاقة الأداء المتوازن، أداة لتحسين وإدارة الإستراتيجية، تسهيل عملية التغذية الراجعة باعتبار أن التخطيط بناء على الأبعاد الأربعة يوجه نحو الهدف المراد تحقيقه.	بعد عام 2000

المصدر: ريم محسن خضير، بثينة راشد الكعبي، دور الخارطة الإستراتيجية في تعزيز بطاقة العلامات المتوازنة باستخدام البرنامج الإحصائي **DEMATEL**، مجلة أبحاث ميسان، العراق، المجلد السابع العشر، العدد الرابع والثلاثون، 2021، ص ص: 174_178.

من خلال الجدول أعلاه تبين أن عملية القياس والتقييم تقتصر في بداية الأمر على الجانب المالي ثم ركزت على الجوانب الغير ملموسة وبعد إجراء العديد من الدراسات تم التوصل إلى مدى أهمية التوازن بين الجوانب المالية والغير مالية في شكل أداة تسمى ببطاقة الأداء المتوازن لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

02- أجيال بطاقة الأداء المتوازن: مرت بطاقة الأداء المتوازن بثلاثة أجيال نذكرها على النحو التالي¹:

الجيل الأول: 1992: تم إضافة 3 أبعاد (العمليات الداخلية، العملاء، التعلم والنمو) إلى جانب البعد المالي أي دمج المؤشرات المالية والغير مالية معاً، وتتغير المؤشرات بتغير رؤية وإستراتيجية المؤسسة، إنشاء العلاقة السببية بسيطة بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، تعتبر البطاقة بهذا الجيل أداء لقياس وتطوير الأداء، يندرج من الإستراتيجية المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، ربط التوجه الاستراتيجي بالأعمال اليومية.

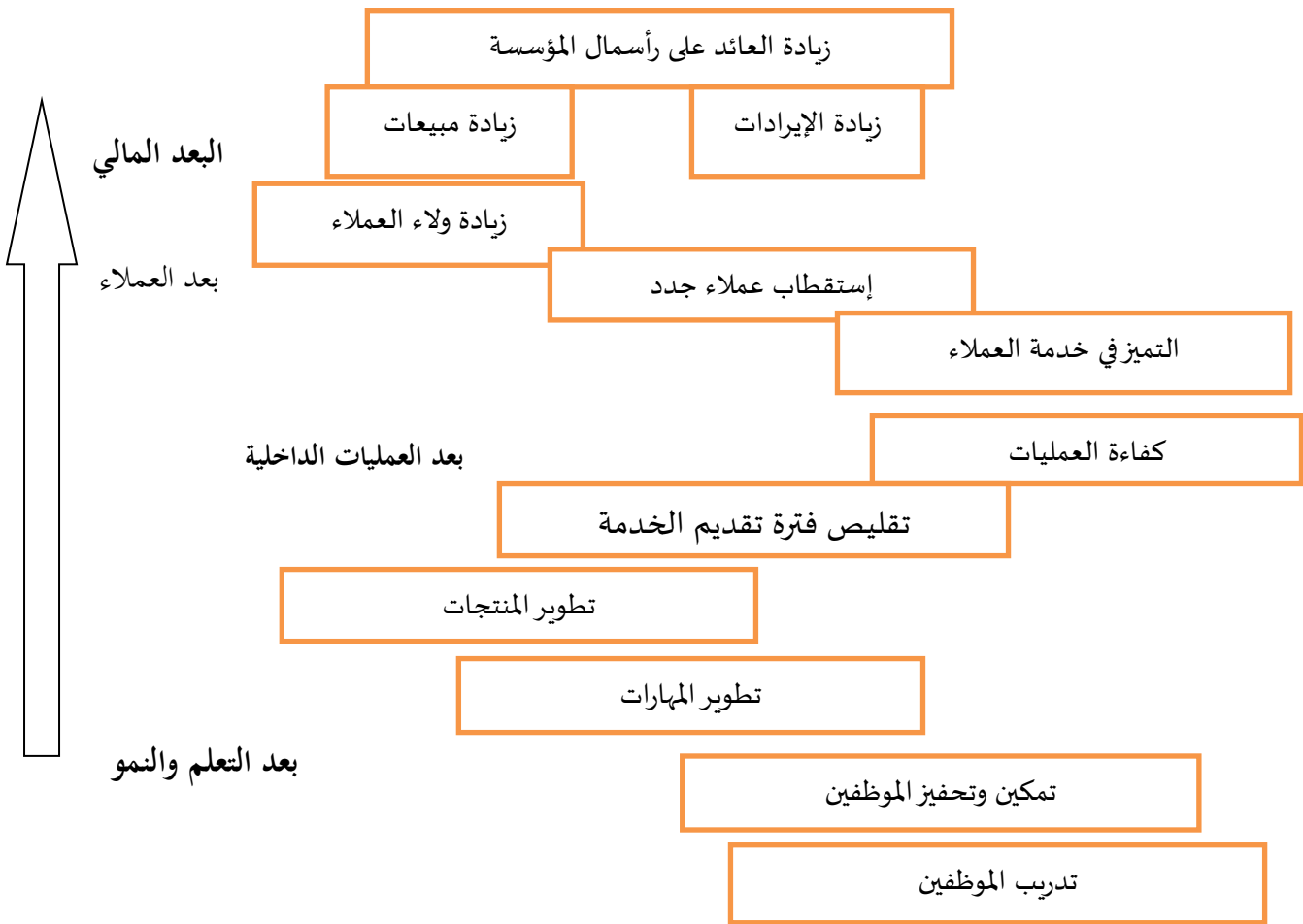
الجيل الثاني: 1996: إن تطبيق الجيل الأول أدى إلى حدوث مشاكل وصعوبات نذكرها: -وجود غموض في تعريف وتحديد أولي لبطاقة الأداء المتوازن. -غموض في اختيار القياسات المناسبة لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. -تعتبر بمثابة أداة لتطوير الأداء وليس لقيادته. وبعد الاستجابة لمشاكل الجيل الأول، فأصبحت بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية ليساعد في عملية اتخاذ القرارات ويتسم بالبساطة والوضوح، وللإجابة عن سؤال كل محور من محاور البطاقة يكون كالتالي: البعد المالي: للنجاح مالياً كيف يجب أن نبدو أمام المساهمين وحملة الأسهم؟ بعد العملاء: لتحقيق رؤية المؤسسة كيف يجب أن نبدو أمام العملاء؟ بعد العمليات الداخلية: ما هي العمليات التي يجب التفوق فيها لإشباع رغبات العملاء وتحقيق رضاهم؟ بعد التعلم والنمو: ما مدى قدرة المؤسسة على قيادة التحسين والتغيير وزيادة إبداعها؟. ظهور علاقة السبب والنتيجة بين مختلف محاور البطاقة. - تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية فعالة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية وهذا من خلال علاقة بين الرؤية والأبعاد الأربعة. - تطور مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من نظام لتطوير قياس الأداء إلى نظام للإدارة. - تصميم بطاقة الأداء المتوازن يعتمد على الأهداف الإستراتيجية وعلاقة السبب والنتيجة. - عرفت بطاقة الأداء المتوازن بهذا الجيل بأنها نظام لقياس الأداء الاستراتيجي.

¹عمار أمين احمد سعيد، دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة وفعالية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية باليمن دراسة ميدانية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزيرة اليمن، 2019، ص ص: 24-26

الجيل الثالث: 2000: - تميزت بطاقة الأداء المتوازن بهذا الجيل بالبساطة والوضوح والشمولية. - يعتبر إطار للتعديل التنظيمي أي من خلال التغيير في إستراتيجية المؤسسة. - وضوح علاقة السبب والنتيجة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن. - الاتجاه واضح لإمكانية الأفراد من تحقيق رؤية المؤسسة. - شكل بطاقة الأداء المتوازن لم يضيف إليه أي تغيير مقارنة بالجيل الثاني إلا أن التغيير يكمن في فلسفة وطريقة عمل بطاقة الأداء المتوازن.

والشكل التالي يوضح العلاقة السببية لبطاقة الأداء المتوازن:

الشكل رقم 06 العلاقة السببية في بطاقة الأداء المتوازن:



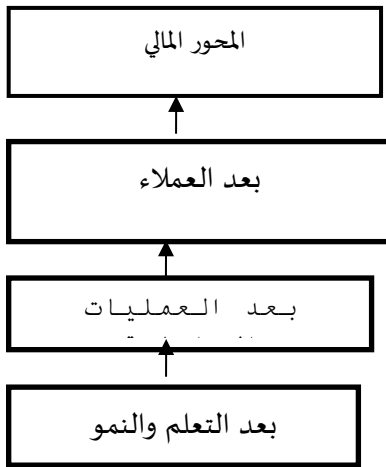
المصدر: نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد باغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية منظور متعدد الأبعاد، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

من الشكل أعلاه يتبين لدينا: أن القاعدة الأساسية لبناء بطاقة الأداء المتوازن وجوهرها يكمن في العنصر البشري ومدى قدرة المؤسسات على كيفية التعامل معهم واستخدام الطرق المناسبة لكسب رضاهم، إن ارتياح الموظف في بيئة عمله بالإضافة إلى توفير الوسائل التي تساعد في تنفيذ المهام بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب فبدوره يساعد على تقديم منتجات ذات جودة عالية ووفق لتطلعات العملاء والمساهمين لتحقيق رضا العملاء وزيادة المبيعات فكل هذه العناصر تتوقف على عنصر واحد الذي يعتبر نقطة البداية لتحقيق أي هدف من أهداف

البطاقة ألا وهو العنصر البشري بالإضافة إلى عوامل أخرى كالأنظمة والإجراءات ومناخ العمل، إذن خلاصة القول نجاح عمل أو مشروع معين نابع عن وجود بصمة للعنصر البشري.

المطلب الثاني: أساسيات بطاقة الأداء المتوازن: سيتم التطرق بهذا المطلب إلى العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها، مقومات نجاح البطاقة، منهجية تقييم الإستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء وطريقة تطبيقها. **أولاً: العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:** تظهر العلاقة بين أبعاد البطاقة وفق الشكل التالي:

الشكل رقم 07 العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



رضا العملاء ينعكس بالإيجاب على المؤسسة في تحقيق الجوانب المالية.

تحسين أداء العمليات الداخلية ينجر عنه تحقيق منتجات ذات مستوى عال لإرضاء العملاء

الاهتمام بتنمية القدرات والمهارات العاملين يؤدي بالضرورة لتحسين العمليات التشغيلية بالمؤسسة.

دعم المعارف والمهارات لدى الموظفين بالمؤسسة والأخذ بأرائهم واقتراحاتهم والعمل بروح الجماعة تساهم في رفع الروح المعنوية لديهم لتحقيق أداء عال وفي أقل وقت ممكن

المصدر: رغبة احمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، 2014، ص: 86.

من خلال الشكل أعلاه يتبين: أن كل محور يخدم المحور الذي يليه ويكمّله فمثلاً انه كلما ارتفعت روح المعنوية لدى العاملين أدت إلى تحسين مستوى الإنتاجية وتقديم منتجات ذات مستوى عال وهذا بدوره يؤدي إلى إرضاء العملاء والمساهمين بالمؤسسة.

ثانياً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن: ويمكن عرضها على النحو التالي:¹

01- تقييم الأداء الاستراتيجي: يتم تقييم الأداء الإستراتيجي من خلال: ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة، العمل على وضع خطة لتحديد إستراتيجية المؤسسة، ربط الأهداف الإستراتيجية بالمقاييس، التغذية العكسية.

02- نظام للرقابة الإدارية: إعداد تقرير إداري حول الأداء العملياتي للأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، تساعد العلاقة السببية بين المقاييس على تحقيق الهدف، عند القيام بتصميم النظام يتم إجراء مناقشة

¹طرش وليد، بجاوي محمد، تصميم بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات الاقتصادية نموذج مقترح، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، الجزائر، المجلد 1، العدد 1، 2021، ص: 28، 25.

للتوقعات حول الأداء والجوانب والعملياتية بهدف رفع الوعي لدى فريق الإدارة، يساعد الجمع بين المقاييس لأبعاد البطاقة في تحسين أداء بعض أبعادها إلى مختلف العمليات بالمؤسسة.

03- نظام للرقابة الإستراتيجية: الربط بين الأهداف الإستراتيجية والخطط والاتصالات بالمؤسسة، إعطاء فرص للحوار لتحديد الأهداف الإستراتيجية وتوقعات لها علاقة بالأداء، الربط بين مختلف الأهداف الإستراتيجية لتحقيق رؤية المؤسسة.

04- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

1-4 يساعد فريق القيادة العليا على: توضيح الأهداف وتوزيعها على الأبعاد الأربعة للبطاقة، توزيع الأهداف على مختلف الأقسام بالمؤسسة، يساهم التخطيط في تحقيق الأهداف المحددة، المسؤول الأول بالمؤسسة لتبليغ الفريق على المستوى التشغيلي بإنجاز الأعمال.

2-4 يساعد الفريق على المستوى التشغيلي: العمل على إنجاز الأعمال الموكلة وعقد الاجتماعات مع فريق القيادة العليا لدراسة القضايا والمشاكل الحاصلة، يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة، توزيع الأهداف في كافة الأقسام على مستوى الفريق التشغيلي، يعمل على مساعدة الفريق في إعداد وتنظيم الأعمال.

3-4 يساعد الفريق التكتيكي على: تنفيذ الأعمال الموكلة، المساهمة في تسهيل إنجاز الأعمال الموكلة، إجراء اجتماع مع فريق التشغيلي بهدف دراسة المشاكل وإيجاد الحلول التي تعيق إنجاز الأعمال، يساعد الفريق على التخطيط لتحقيق الأهداف. بالإضافة إلى ذلك تعمل بطاقة الأداء المتوازن على بناء خطة عمل متفق عليها بين مختلف المستويات، التوازن بين العمليات القصيرة والطويلة الآجل، تقييم النتائج، تحديد الانحرافات ومعالجتها. نظرا لأهمية بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات إلا أنه توجد العديد من الأسباب التي تعيق تطبيقها نذكرها وفق النحو التالي:¹

01- عدم وجود معرفة تامة لإدارة المؤسسة أو الموظفين بأهمية ومزايا تطبيقها كأداة تساعد في عملية القياس والتقييم.

02- عدم وجود رؤية مشتركة متفق عليها وواضحة بين مختلف المستويات الإدارية.

03- ارتفاع مستوى تكاليف تطبيقها مقارنة بالمنافع التي يمكن الحصول عليها.

04- وجود نقص في الموظفين المؤهلين للتعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن مما يؤدي إلى اتجاهات سلبية في تطبيقه.

05- صعوبة تحديد العدد المناسب للمقاييس المستخدمة في بطاقة الأداء المتوازن والتي يجب أن تظهر بشكل متكامل بين مختلف أبعادها.

¹ أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الدارة المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، الجزائر، مج9، العدد 2، 2009، ص10.

06- عدم وجود مقاييس لقياس متغير معين باعتبار أن هذه المرحلة جد مهمة لتنفيذ الإستراتيجيات الموضوعية.

ثالثاً: مقومات نجاح بطاقة الأداء المتوازن: وتعرض على النحو التالي¹:

1. دعم الإدارة العليا: إن إدراك وتفهم الإدارة العليا بتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن ومميزاته تجعل من العاملين لديهم القابلية في الالتزام وتنفيذ النظام.
2. الحوافز المادية والمعنوية: يساهم نظام الحوافز في دفع الموظفين لتقديم الأفضل وإضافة قيمة للمؤسسة نحو تحقيق أهدافها المسطرة، إذن فالتحفيز يساعد في تطبيق النظام.
3. تكوين فريق عمل: يشمل تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن بشكل جماعي لكل فرد بالمؤسسة، إذن فالعمل بروح الجماعة يساهم في إنجاح أي عمل مخطط له.
4. فعالية الاتصال: إن عملية الاتصال والتواصل المستمر بين مختلف المستويات الإدارية يساعد في إعادة التوجيه والكشف المبكر للأخطاء والانحرافات فنظام بطاقة الأداء المتوازن يعمل على عقد اجتماعات ومناقشات بين الموظفين حول خطة العمل والمقاييس الواجب التركيز عليها.
5. إدارة التغيير: يتعين عند تطبيق النظام إجراء تغييرات سواء متعلقة بثقافة المؤسسة أو الأنظمة أو الأفراد والمستفيدين من خدمات المؤسسة.
6. دراسة الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية: لا يعني بإجراء تصحيحات بإعادة صياغة الإستراتيجية أو إلغائها فهي تساعد في تعزيز نقاط القوة واقتناص الفرص والتقليل من التهديدات ونقاط الضعف.
7. تحديد الأهداف بشكل واضح وتعريف المقاييس بشكل دقيق: أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للفهم حتى يسهل تنفيذها، إضافة إلى الأخذ بالاعتبار الدقة والموضوعية عند التعريف بالمقاييس.

ويمكن إضافة عناصر أخرى نذكرها على النحو التالي²:

1. استخدام أنظمة بسيطة لنقل المعلومات إلى المستخدم بشكل صحيح.
2. ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي والاعتماد على المقاييس الكيفية إلى جانب المقاييس الكمية.
3. تستخدم مقاييس الأداء على المقارنة الداخلية بين وحدات النشاط ومقارنة خارجية مع المؤسسات المنافسة.
4. ولتصميم بطاقة الأداء المتوازن يتم طرح الأسئلة التالية: ما الهدف الرئيسي من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؟، ما هي المشاكل الحالية التي يمكن أن تعالجها بطاقة الأداء المتوازن؟، من المسؤول عن تنفيذ بطاقة الأداء

¹ محفوظ احمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في مؤسسات الالمنيوم الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، الاردن، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني 2008، ص ص: 280-281.

² خبير إبراهيم الداعور، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من ادارة الأرباح، دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2013، ص ص: 114-115.

المتوازن؟، من المشاركون في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؟، ما هي الوحدة التي سيجري عليها العملية التجريبية بالنسبة للمؤسسات ذات الحجم الكبير؟

5. المقاييس والأهداف تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب الإستراتيجية الموضوعة.

رابعا: منهجية تقييم الإستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: تمر عملية تقييم الإستراتيجية وفق بطاقة الأداء المتوازن من خلال العناصر التالية¹:

01-تحديد ما يجب قياسه: تحديد العناصر الواجب تقييمها وتظهر هنا بطاقة الأداء المتوازن في تسهيل

الحصول على الجوانب المراد تقييمها حيث تتفرع الإستراتيجية على الجوانب الأربعة للبطاقة:

الجانب المالي يظهر المعلومات المالية للمؤسسة، جانب العملاء: يظهر المعلومات المرتبطة بالعملاء الشكاوى، الحصة السوقية، جانب العمليات الداخلية: يبين العمليات المراد تقييمها، جانب التعلم والنمو: يحتوي على المعايير المرتبطة بنمو الموارد البشرية. تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تسهيل تحديد الجوانب المراد تقييمها، إعطاء أولوية للجوانب المتواجد بها خلل لأنه قد تظهر مشاكل لا تتطلب التأخر فيها، يظهر دور المقيم في تحقيق التوازن عند اختيار المعايير في كل جانب لكيلا يتم التركيز على جانب واحد وإهمال الجوانب الأخرى في عملية التقييم.

02-تحديد المعايير: بناء على تحديد العناصر لتقييمها يتم تحديد المعايير التي سيعتمد عليها في القياس

والتقييم، تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على أبعاد وكل بعد يتضمن معايير كمية او النوعية وتقوم البطاقة على:

ترجمة الإستراتيجية إلى معايير قابلة للقياس، تقسيم المعايير بصفة متوازنة في كل بعد من أبعاد البطاقة، فالمعايير المختارة من طرف المقيم يجب أن تتوافق مع طبيعة الخلل لتكون عملية التقييم في المستوى المطلوب.

03-تقييم الأداء: تعمل هذه الخطوة على المقارنة بين الواقع والمتوقع بهدف تحديد الانحرافات، وتعمل بطاقة

الأداء المتوازن على تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والمستهدف لكل بعد من أبعادها ويتم حسابها وفق العلاقة

التالية:

$$\text{الفجوة} = \text{القيم الفعلية} - \text{القيم المستهدفة}$$

إقامة تقييم شامل لإستراتيجية المؤسسة باعتبارها أنها تنفذ على مستوى الأبعاد الأربعة للبطاقة، بناء على التغيرات المحيطة بالمؤسسة يتم تحديث المعايير لكل بعد من أبعاد البطاقة في هذه المرحلة يظهر دور بطاقة الأداء المتوازن في الحكم على نجاح الإستراتيجية في تحقيق الأهداف وذلك بالإجابة على الأسئلة المطروحة لكل بعد:

ففي البعد المالي: يتعلق بتلبية متطلبات الملاك أو المساهمين فيتم تقييم النتائج المحققة لتحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والمتوقع، فإذا كان الأداء الفعلي يفوق أو يساوي المتوقع فإنه تم تحقيق الأهداف المالية وبالتالي تحقيق رضا المساهمين وهذا يفيد في إعادة استثمار الأموال، وإذا كان عكس ذلك فيعمل المقيم على معرفة الأسباب وراء ذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة فهنا المساهمين او الملاك يظهر لهم نوع من التخوف جراء الأحداث

¹ زابر وافية، الإدارة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية، دار الحامد لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2019، ص ص: 191، 197

الحاصلة. **بعد العملاء:** يعتبر العميل عنصر مهم لدى المؤسسة في بقائها واستمراريتها ويتم التقييم بناء على مدى قدرة المؤسسة في تقديم منتجات بنوعية الجيد والأسعار المعقولة وفي الوقت المحدد مقارنة بالمنافسين بالسوق ولتحقيق الهدف على المؤسسة استخدام طرق لتحقيق رضا الزبون كالمقابلات وسجل الاقتراحات، وتقوم بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق التوافق بين المعايير والهدف المراد تحقيقه والمعايير تشمل جميع جوانب الزبون على سبيل المثال معايير متعلقة بالحصة السوقية، ربحية العميل، عدد الزبائن الحاليين، ودور المقيم في قياس وتقييم المعايير لمعرفة مدى تحقيق الهدف المرتبط بالزبون ودور الإستراتيجية في الإجابة على الأسئلة المطروحة للبعد. **بعد العمليات الداخلية:** يقيم هذا البعد من خلال تقييم المعايير التي تترجم الأهداف الموضوعية لهذا البعد ومن بين هذه المعايير جودة المنتجات، السرعة في التسليم، عدد المنتجات المعيبة، يتضمن هذا البعد على عنصر الجودة والسعي لتخفيض التكاليف الذي بدوره يساهم في التحكم في أسعار السوق ومدى أهمية هذا البعد في التأثير على الأبعاد الأخرى من خلال علاقة السبب والنتيجة. **بعد والتعلم والنمو:** يعتبر العنصر البشري بمثابة الركيزة الأساسية بالمؤسسة ولتحقيق الهدف المطلوب يظهر دور المؤسسات في احتواءه لأداء المهام الموكلة على أحسن وجه وهذا من خلال: تنمية قدرات ومهارات العاملين، وحثهم على الإبداع والتميز ودور الأهم في نظام الحوافز والمكافآت الذي يشجع العاملين في أداء الأعمال.

04-اتخاذ الإجراءات التصحيحية: بناء على عملية قياس وتقييم الأداء يتم تحديد الانحرافات والمقيم يتخذ الحلول والإجراءات التصحيحية ودور المعلومات المتعلقة بالخطط الداخلي والخارجي في إظهار بدائل تساعد في التصحيح، توفر بطاقة الأداء المتوازن المعلومات اللازمة ودور نظام الاتصال في إيصال المعلومات في الوقت المناسب وأيضا تقدير مستوى الانحراف.

ومن خلال مما سبق يتبين لدينا: تستخدم بطاقة الأداء المتوازن لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة بشكل شامل من خلال توزيعها على أبعاد البطاقة ووضع المعايير تناسب الهدف المحدد لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ويتم التقييم لتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بهدف الوصول إلى أداء أفضل.

المطلب الثالث خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

تمر بالعديد من مراحل نذكرها وفق النحو التالي:

أولا: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: ويتم ذلك وفق النحو التالي¹: إن نجاح المؤسسات في تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن ناتج عن مدى وعيها ودعمها للنظام، أيضا العلاقة السبب والنتيجة التي تربط بين المناظير في تحقيق الأهداف من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى، ومدى دعم الإدارة العليا حتى وإن كان من طرف مجلس الإدارة لأهداف بطاقة الأداء المتوازن فهذا بدوره يؤثر على المستويات الأدنى، ومشاركة كل وحدة وقسم في تطوير بطاقة الأداء المتوازن الخاصة به لتحقيق تلك الأهداف. إذن فالإدارة الوسطى تقوم بتطوير بطاقة الأداء المتوازن وتتم

¹ شيراز محمد خيضر، التقييم المحاسبي، دار الأكاديمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، لندن، 2022، ص ص: 173-175.

مراجعتها والموافقة تتم من طرف الإدارة العليا لتأكد من مدى مطابقتها لأهداف المؤسسة ككل، واستخدام وسائل مثل كتيبات ومطبوعات ووسائل لفظية وإلكترونية لتوضيح كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق أهداف المؤسسة، وتستخدم الرسائل الإخبارية للموظفين لإظهار برنامج بطاقة الأداء المتوازن ورفع تقرير حول النتائج وغن كان تحسن للمؤسسة فيتم ذكر أي العوامل التي تسببت في خلق نتائج إيجابية وإذا كان عكس ذلك ولم تحقق أحد المقاييس ذلك فيتم توضيح السبب لتصحيح الوضع، يمكن لإدارة المؤسسة عقد اجتماعات عادلة مع الموظفين لمراجعة النتائج وتحديد نقاط ضعف البرنامج، بالإضافة إلى استخدام برنامج لتدريب الموظفين وأنظمة اقتراح تسمح للموظفين بالتعليق هدف دعم الموظفين والأخذ بعين الاعتبار لآراء واقتراحات الموظفين وعدم نقدهم وإحداث التغييرات اللازمة التي تستدعي ذلك الأمر ومكافأهم على أفكارهم المقدمة. فالشبكة الداخلية بالمؤسسة يتم نشر النتائج وربطها بالأهداف العامة التي تدعمها كل بطاقة من بطاقات الأداء المتوازن، تمكن لكبار المدراء بالدخول بكلمة مرور لشبكة الاستخدام النتائج في صنع القرارات.

فالمؤسسات التي تطبق بطاقة الأداء المتوازن تمكنها من¹:

- 01- الحصول على توافق بين رؤية المؤسسة وتوجهها الاستراتيجي.
- 02- ربط الأهداف الإستراتيجية والمقاييس في جميع أنحاء المؤسسة.
- 03- ملائمة الأهداف الإدارية والشخصية مع رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها.
- 04- إجراء مراجعات دورية للمنهجية المتبعة وإستراتيجية المؤسسة.
- 05- المساهمة في تحسين إستراتيجية المؤسسة على عكس الأساليب التقليدية تركز على التحكم في السلوك.
- 06- تحفيز أعضاء المؤسسة على تحقيق الأهداف التي تدعم الرؤية.
- 07- دمج أنظمة الإدارة الإستراتيجية وذلك من خلال ربط الأهداف الإستراتيجية الطويلة المدى مع القصيرة المدى.

ثانيا: خطوات تنفيذ بطاقة الاداء المتوازن: تمر بعدة خطوات يتم عرضها وفق النحو التالي:

- 01- **تحديد الرؤية:** وتعتبر عن الوضع الذي ستكون عليه المؤسسة في الفترة القادمة، حيث يتم تحديد الوضعية الحالية للمؤسسة والوضع الذي ستكون عليه بالمستقبل، تحدد الرؤية من خلال عقد مقابلات مع الإدارة العليا لتحديد رؤية ورسالة المؤسسة ومن أمثلتها أن تكون المؤسسة رائدة في السوق، ومن خصائصها أن تكون مختصرة وبسيطة، أن تلي مختلف تطلعات الفئات ذات المصلحة، استخدام مقاييس ومؤشرات للتأكد من تحقيق الرؤية، أن تكون رؤية المؤسسة واقعية أي يمكن تطبيقها على أرض الواقع².

¹Peter N Kiriri. **Management of performance in higher education institutions: the application of the balanced score card**, European journal of education, volume5. Issue 1.2022. P: 153.

²عبوة محاد، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، دراسة مقارنة بين ملية الحضنة بالمسيلة وملينة التل بسطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة أعمال إستراتيجية للتنمية المستدامة، 2011، ص: 100.

02- **تحديد الإستراتيجيات:** تعمل الإدارة العليا على تحديد الإستراتيجية بناءً على تحليل للبيئة الداخلية من خلال مواردها، تجهيزاتها، هيكلها، والمحيط دراسة منافسين، زبائن والموردين. حيث يسهل عليها وضع واختيار الإستراتيجيات المناسبة. وفي حالة ما إذا كانت المؤسسة جديدة وفي مرحلة النمو وشدة المنافسة سيتم التركيز على محركات الاداء الخارجية مثل رضا العملاء، الأداء البيئي، تكنولوجيا الإنتاج، وإذا كانت المؤسسة في مرحلة النضج والاستقرار تتميز باستقرار سوقي سيتم التركيز على محركات الاداء الداخلية مثل التحفيز، المساهمين، التحسين المستمر لتخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية وزيادة العائد¹.

03- **تحديد العاصر الحرجة:** بعد تحديد الإستراتيجيات يتم وضع المبادرات لكل بعد من أبعاد بطاقة الاداء المتوازن لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة².

الجدول رقم 05 أمثلة لأهداف ومبادرات لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

البيان	المالي	العملاء	العمليات الداخلية	التعلم والنمو	الاجتماعي
الأهداف	تحسين مستوى الربحية	رضا العملاء	تحسين العمليات التشغيلية	تحسين مستوى إنتاجية الموظفين	دعم الجمعيات الخيرية
المحركات	تخفيض التكاليف وإدارة المخاطر	الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء، تحسين طريقة التعامل معهم	تنظيم الوقت، تحسين جودة المنتجات، تخفيض نسبة المعيب بالمنتجات.	تدريب وتأهيل الموظفين	الإنفاق على ذوي الاحتياجات الخاصة

المصدر: محمد احمد محمد أبو القمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن، رسالة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص: 75.

04- **تحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية:** يتم وضع المقاييس لمعرفة مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف وتستخدم طريقة العصف الذهني لتوليد الأفكار وعدم نقدها وترتيبها على حسب الأولوية للمقاييس الأكثر فعالية. فالمقاييس بالأبعاد لبطاقة الاداء المتوازن تدعم رؤية وإستراتيجية وتفيد في الحصول على معلومات عن التنفيذ الفعلي وتحديد المسؤوليات لمختلف الأقسام بالمؤسسة، وتنقسم مقاييس إلى ثلاث مجموعات مقاييس المدخلات تمثل موارد المؤسسة، مقاييس المخرجات النتائج المحققة جراء استخدام الموارد، مقاييس المحصلات تبين أفضل النتائج المحققة يتم استخدام مقاييس الأداء ضمن بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق من إنجاز الإستراتيجية والأهداف الموضوعية، ومن بين المقاييس المستخدمة ضمن المحور المالي معدل العائد على الأصول، معدل نمو

¹ جمال حسن محمد أبو شرح، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن (دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2012، ص: 58.

² هدى مؤيد حاتم السعدون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم المحاسبة، الجامعة القادسية، 2017، ص: 46.

المبيعات ونسب السيولة، بالنسبة لمحور العملاء توضع مقاييس مرتبطة بتحسين خدمة العملاء، الالتزام بالمواعيد مع العملاء، منظور العمليات الداخلية المقاييس مرتبطة بجودة المنتج، تلبية متطلبات العملاء، ومنظور التعلم متعلق بالتدريب والتأهيل للمورد البشري، الإنفاق على البحث والتطوير¹.

الجدول رقم: 06 الأهداف الإستراتيجية ومقاييس الأداء لبطاقة الأداء المتوازن:

المحاور	الأهداف الإستراتيجية	مقاييس الاداء
المحور المالي	تحسين العائد	معدل نمو المبيعات، ربحية كل منتج والقطاعات المالية
	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	معدل تحسين تكلفة، معدلات الإنتاجية، نسبة تكلفة المنتج إلى تكلفة المنافسين
	استغلال الموارد وزيادة الاستثمار	العائد على الاستثمار، التدفقات النقدية.
محور العملاء	رضا العملاء.	التسليم في الوقت المحدد، نسبة المرتجعات، تطور مستوى جودة العملاء
	الحصة من السوق	حصة المؤسسة من مبيعات السوق حصة المؤسسة من الأسواق الجديدة تطور عدد العملاء
	العملاء الجدد	عدد العملاء الجدد، نسبة العملاء الجدد من المؤسسات المنافسة
محور العمليات الداخلية	تحسين طرق الأداء والتشغيل	نسبة تطور مهارات العاملين، عدد الاختناقات بمراكز الإنتاج والخدمات معدل الضياع في الوقت والمواد
	ابتكار طرق تشغيل جديدة	تطور فترة دورة الإنتاج، تطور توقيت مستوى الإنتاجية
محور التعلم والنمو	التطور في الجانب التقني للإنتاج	معدل التطور التكنولوجي، نسبة الاستجابة للتكنولوجيا
	البحث والتطوير في مجال الإنتاج	تطوير المنتجات الحالية، ابتكار منتجات جديدة، نسبة التطور في المجال البحثي
	تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية	نسبة التطور للاستجابة لمتطلبات العملاء، نسبة تطور فترة التسليم، تطور في عدد الموردين.
المحور الاجتماعي	الاهتمام بالقطاع التعليمي	عدد الدورات التأهيلية للطلبة المتخرجين، عدد المنح المقدمة للطلبة، نسبة انجاز بناء مدرسة
	الاهتمام بالقطاع الصحي	عدد المختبرات التي تم تجهيزها، نسبة انجاز بناء قسم بالمستشفى، عدد المرضى الذين تم معالجتهم
	الاهتمام بالجمعيات الخيرية	عدد الجمعيات الذين تم دعمهم، عدد المؤتمرات التي تم رعايتها، عدد الأيتام الذين تم الإنفاق عليهم.

المصدر: محمد احمد محمد أبو القمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص ص: 79-78.

تحديد وتطوير خطة العمل: حيث يتم صياغة الأهداف ووضع خطة العمل من خلال:²

¹ محمد ناصر خان، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعات الكوابل - بسكرة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021، ص: 114.

² هدى مؤيد حاتم السعدون، استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الاداء الاستراتيجي في جامعة القادسية، مرجع سبق ذكره، ص: 47.

صياغة الأهداف: حيث يتم صياغتها في شكل اقتراحات من مدير كل وحدة مشروع ويتم الموافقة عليها بصفة نهائية من طرف الإدارة العليا، فالوحدة بحاجة إلى أهداف قصيرة وطويلة الأجل لتفقد مسارها بشكل مستمر واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب مع ضرورة وجود انسجام بين الأهداف مع رؤية والإستراتيجية فمن الضروري تحديد المسؤوليات عند وضع الأهداف وتقييم الأداء.

وضع خطة العمل: أي ما هي الخطوات الواجب العمل بها لتحقيق الأهداف والرؤية، تحتوي خطة العمل على الأفراد المسؤولين لإعداد التقارير المرحلية والنهائية.

05- تحديد الأفعال التنفيذية: ويتم في هذه الخطوة الانتقال من الخطة إلى التطبيق ويتطلب الأمر تحديد الأهداف السنوية، توزيع وتخصيص الموارد، تحديد المسؤوليات ويقوم فريق من الوحدة بتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن وربط المقاييس بقواعد بيانات وأنظمة المعلومات ويتم تعريف مختلف العاملين بالأقسام بطاقة الأداء المتوازن لتنفيذها¹.

06- المتابعة والتقييم: يتم متابعة المقاييس شهريا أو كل ثلاثة أشهر ويتم عرضها على الإدارة العليا لمناقشتها مع مديري الإدارات والأقسام، ويتم إجراء دراسة سنوية لبطاقة الاداء المتوازن لعمليات التخطيط الإستراتيجي وتخصيص الموارد ورسم الأهداف، وتضم عملية تقييم الاداء جمع بيانات عن الأداء الحقيقي من خلال مقاييس الاداء المستخدمة والمقارنة بين أداء الوحدات والأقسام ومع المؤسسات الأخرى ولضمان التطبيق الجيد للبطاقة يستلزم متابعتها بصفة مستمرة².

بناء على مما سبق تقدم الباحثة عرض مختصر لبناء بطاقة الأداء المتوازن:

- تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، والبيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة. - تحديد الرؤيا والرسالة: أي ما ستكون عليه المؤسسة والغرض من وجودها. - وضع الأهداف الإستراتيجية والاستراتيجيات: أي وضع أهداف إستراتيجية لكل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن ووضع خطة عمل لبلوغها. - تحديد عوامل النجاح الحرجة: أي محاولة الأخذ بآراء واقتراحات العاملين وأصحاب المصلحة.
- وضع المحاور والأوزان لكل محور: المؤسسات ليست مجبرة بوضع محاور الباحثان كابلان ونورتون فبإمكانها إضافة أو التعديل ولكل مقياس وزن. - وضع الأهداف الأساسية والمقاييس: أي لكل هدف يتم وضع مقاييس بهدف معرفة تحقيق المستوى المطلوب. - تحديد المبادرات المقترحة لتحقيق الأهداف: وهي اقتراحات مقدمة تساهم في تحقيق الأهداف. - تصميم الخارطة الإستراتيجية: وتعتبر عن العلاقة بين مختلف المحاور لبطاقة الأداء المتوازن وتكون في شكل عبارات إذا إذن. - تصميم بطاقة الأداء المتوازن: يتم جمع المعلومات الكافية لتصميم البطاقة.

¹ جمال حسن محمد أبو شرح، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن (دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

² عبوة محاد، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، دراسة مقارنة بين ملبة الحضنة المسيلة وملبة التل بسطيف، مرجع سبق ذكره، ص: 104.

- الاتصال بمختلف المستويات الإدارية وإعلامهم بالأهداف والمقاييس: دور إدارة المؤسسة في إعلام مختلف المستويات الإدارية بالأهداف والمقاييس التي تساهم في تحقيق الأهداف. - مرحلة التقييم للمقارنة بين المستهدف والمحقق وتحديد الفروقات: بناء على النتائج المتحصل عليها يتم مقارنتها بالأداء المتوقع لتحديد الفروقات وأسبابها.

ثالثاً: دمج الاستدامة ببطاقة الاداء المتوازن

01- طريقة دمج الاستدامة ببطاقة الاداء المتوازن: تم تقديم ثلاث اقتراحات من طرف الباحثين لدمج الاستدامة في بطاقة الأداء المتوازن وهي مبينة كالآتي¹:

1-1 دمج الجانب البيئي والاجتماعي في المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن: حيث يتم إدراج الجوانب البيئية والاجتماعية ضمن بطاقة الأداء المتوازن التقليدية حيث يمكن التعبير عنها أنظمة غير سوقية ولا تنعكس في أسعار السوق ومن خلال مما سبق سيتم عرض الاستدامة في المحاور الأربعة التالية: البعد المالي: وذلك من خلال تخفيض استهلاك الطاقة والمواد والالتزام بالمتطلبات البيئية والاجتماعية والغرامات والعقوبات إضافة إلى إدارة الأصول أو الاستثمارات. بعد العملاء: من خلال إرضاء العملاء وأصحاب المصلحة وخلق قيمة لهم وتوجيه العملاء نحو أعمال وأنشطة اجتماعية التي تعمل بها المؤسسة. بعد العمليات الداخلية: تشمل عملية القياس إدارة الموارد والطاقة و التخفيض من مستوى النفقات والالتزام بالقوانين التي تفرض إنتاج منتجات صديقة للبيئة. بعد التعلم والنمو: إظهار للعاملين كيفية التعامل مع قضايا الاستدامة. 1-2 إضافة منظور خامس لبطاقة الأداء المتوازن أي يتم إضافة بعد خامس متعلق بالجانب البيئي والاجتماعي إلى جانب المحاور الأربعة لبطاقة الاداء المتوازن التقليدية، وتعتبر هذه الطريقة الأكثر حداثة لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة، ويشترط من المؤسسة إعداد تقارير تبين مستوى تطورها لخدمة البيئة والمجتمع، كما تلتزم المؤسسة بتحمل غرامات في حالة حدوث آثار سلبية على المجتمع والبيئة. 1-3 تصميم بطاقة أداء متوازن مستدامة مستقلة عن البطاقة التقليدية: تعتبر هذه الطريقة مناسبة للمؤسسات المعتمدة على بطاقة الاداء المتوازن ولطن ترغب في قياس الاستدامة باعتباره هدف استراتيجي دون إجراء تغيير على البطاقة التقليدية المستخدمة بالمؤسسة.

02- الأداء البيئي: هو دور المؤسسة اتجاه البيئة ، ومن بين خصائص مؤشرات الاداء البيئي حيث يتم وضع المؤشرات بناء على الإستراتيجية والأهداف الموضوعة، الوضوح وسهولة الفهم، أن تكون محددة بدقة وموضوعية، أن يتم تحديثها بشكل مستمر وأن تعتمد على معايير دولية، ومن بين أهدافها مقارنة الأداء البيئي من سنة لأخرى، تحسين مستوى الأداء البيئي، خفض مستوى التكاليف البيئية، مقارنة الأداء البيئي بين المؤسسات في

¹كوثر رامي، تحسين الاداء الشامل باستخدام بطاقة الاداء المتوازن المستدام في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت الماء ليض تبسه، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال مؤسسات، جامعة العربي بن المهيدي أم البواقي، 2020، ص ص 84-85.

نفس النشاط، سهولة الحصول على تقارير حول البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وإنشاء نظام للإدارة البيئية¹. فعلى المؤسسات تطبيق القوانين واللوائح المتعلقة بحماية البيئة للتخفيف من حدة المشاكل، فتبدأ بالعملية الإنتاجية عند تصميم المنتجات حيث تخفض من نسب المخلفات والانبعاثات على البيئة ووضع تعليمات على العبوات لتنبيه المستهلك كيفية التخلص منها وبعد الانتهاء من التصنيع يتم معالجة وتنقية المخلفات والنفايات قبل تصريفها بهدف التخفيض من مستوى التلوث البيئي بالإضافة إلى ترشيد استخدام الموارد الطبيعية النادرة والمحدودة للحفاظ على احتياجات الأجيال الحالية والمستقبلية².

1-2 مؤشرات الأداء البيئي: يوجد العديد من المؤشرات لتقييم الأداء البيئي نذكرها كما يلي:

الجدول رقم: 07 مؤشرات الأداء البيئي

الأثر البيئي	البيانات المطلقة	البيانات المقاسة	بيان الاتجاه
انبعاثات الغازات	إجمالي انبعاثات CO2 خلال السنة.	انبعاثات لكل موظف/وحدة.	مجموع انبعاثات لكل موظف مقارنة بالسنوات السابقة.
استهلاك المياه	إجمالي استهلاك الماء خلال السنة.	استهلاك المياه لكل موظف/وحدة.	مقارنته مع السنوات السابقة.
مخرجات المخلفات	إجمالي مخرجات المخلفات خلال السنة.	مخرجات المخلفات لكل موظف/وحدة.	مقارنته مع السنوات السابقة.

المصدر: فريد خميلي، أميرة دباش، قياس الاداء البيئي في منظمات الأعمال، دراسة حالة شركة تويوتا، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 09، العدد 02، 2022، ص 342.

03- تعريف الأداء الاجتماعي: وهو مجموعة من النشاطات الاجتماعية التي تطبقها المؤسسة بهدف تحسين الرفاهية الاجتماعية للمجتمع ككل³.

1-3 مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي: يوجد العديد من المؤشرات لقياس الأداء الاجتماعي نذكرها وفق النحو التالي¹:

¹قويدر الواحد عبد الله، دمج مؤشرات الاداء البيئي في بطاقة الاداء المتوازن المستدام لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال جامعة الجزائر، 2015 ص ص 143-144

²بوطرفة صورية، فرحي سمرة، دور الابتكار الاخضر في تحسين الاداء البيئي تجارب مؤسسات، مجلة دراسات في الاقتصاد وادارة الأعمال، جامعة العربي تبسي الجزئر، المجلد 03، العدد، 06، 2020، ص ص 246-247.

³فيصل محمود الغرايه، أبعاد التنمية الاجتماعية العربية في ضوء التجربة الأردنية، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 190.

- قياس مدى كفاءة العمال: من خلال الأجور والمكافآت الممنوحة: وتحسب وفق العلاقة التالية: معدل قياس مدى كفاءة العمال: (الأجور الممنوحة + المزايا الممنوحة) / (متوسط أجر العمال * عدد العمال).
- قياس مدى مساهمة المؤسسة في حل المشاكل الاجتماعية المتعلقة بالسكن والمواصلات: وتحسب وفق العلاقة التالية: معدل قياس مساهمة المؤسسة في حل المشاكل الاجتماعية: عدد الأفراد المتعلقين بالسكن والإطعام/ عدد العمال.
- قياس مدى مساهمة المؤسسة في تطوير العاملين: وتحسب وفق العلاقة التالية: مساهمة المؤسسة في تطوير العاملين: نفقات التدريب والتطوير / إجمالي أجور العاملين.
- قياس مدى مساهمة المؤسسة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية للمجتمع وتحسب وفق العلاقة التالية: التكاليف المتعلقة ببناء المدارس والأندية/ إجمالي التكاليف الاجتماعية.
- قياس مدى مساهمة المؤسسة في منع التلوث والضوضاء: وتحسب وفق العلاقة التالية: تكاليف أبحاث منع التلوث والضوضاء / إجمالي تكاليف الأبحاث.
- قياس مدى مساهمة المؤسسة في توفير الأمن للموظفين: وتحسب وفق العلاقة التالية: عدد الحوادث المسجلة / عدد ساعات العمل الفعلية.
- قياس مدى مساهمة المؤسسة في استقرار العمل ويحسب وفق العلاقة التالية: معدل دوران العاملين: عدد العاملين تاركين العمل / إجمالي العمل.
- قياس مدى مساهمة المؤسسة في تكاليف البنى التحتية في المنطقة: وتحسب وفق العلاقة التالية: تكاليف المساهمة للمؤسسة المعنية / إجمالي تكاليف مساهمة المؤسسة في المنطقة المحيطة.
- قياس مدى مساهمة المؤسسة في استخدام الموارد المتاحة: وتحسب وفق العلاقة التالية: تكاليف عناصر الإنتاج داخل المنطقة / إجمالي تكاليف عناصر الإنتاج.

¹ عريوة محاد، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين مدينة الحضنة بالمسيلة ومدينة التل بسطيف، مرجع سبق ذكره، ص ص 88-89.

المبحث الثالث: الإطار النظري للربحية:

إن هدف معظم المؤسسات هو تحقيق أرباحاً لإرضاء أصحاب المصلحة بالمؤسسة، لكن بالرغم من أهمية الجانب المالي لكن لوحده لا يكفي للتعرف على مستوى أداء المؤسسات لذلك سيتم التطرق بهذا المبحث إلى أساسيات حول الربحية، التحليل المالي ومقاييسه، المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومقاييسه وإستراتيجيات البعد المالي ومقاييسه الحديثة.

المطلب الأول: أساسيات حول الربحية: سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الربحية وأنواعها والأهمية والعوامل المؤثرة فيها والتعرف على المؤشرات لحساب نسب الربحية وإستراتيجيات تعظيم الربحية

أولاً: مفهوم الربحية:

مصطلح الربحية يتكون من عنصرين الربح Profit والقدرة Ability فالربح يعبر عن الدخل الإجمالي لنشاطات الأعمال خلال مدة زمنية معينة، والقدرة تعبر عن مدى قوة الأداء المالي والتشغيلي وقدرة المؤسسة على تحقيق أرباح، تمثل الربحية قدرة المؤسسة على الاستخدام الجيد لموجوداتها، وهو هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه لضمان البقاء والاستمرارية، وهي عبارة عن الفرق بين الإيرادات المتحصل عليها من بيع المخرجات والمصروفات خلال مدة زمنية معينة، تعتبر مؤشر لقياس فعالية أداء إدارة المؤسسات من خلال الفوائد التي تم تحصيلها، تمثل الربحية حصيلة لمجموعة من الممارسات والإجراءات والقرارات الإدارية التي تضعها إدارة المؤسسة، تبين الربحية الوضع الحالي للمؤسسة مرتفعاً أو منخفضاً من خلال الكشف المالية، تعد الربحية أحد أهم أهداف الإدارة المالية لتعظيم ثروة المساهمين أو الملاك فبدون ربحية لا يمكن أن يستمر العمل على المدى البعيد، يعد قياس الربحية الحالية والسابقة أمر ضروري لتوقع الربحية المستقبلية ولنجاح أي مشروع¹.

تعتبر الربحية عن المؤشرات الكمية التي تهدف إلى تقييم كفاءة وفعالية المؤسسة في استخدام مواردها².
تعتبر هدفاً أساسياً لجميع المؤسسات لبقائها واستدامتها يتطلع عليه المستثمرون والدائنون للتعامل مع المؤسسة³.

تساعد نسب الربحية المؤسسات على اتخاذ القرارات الإستثمارية والتمويلية بالنسبة للأولى تتخذ المؤسسة قرار لاستخدام مواردها المتاحة من أجل اقتناء الأصول، والتمويلية متعلقة بقرار ما هي المصادر التمويلية المناسبة لتمويل موجوداتها بأقل تكلفة ممكنة¹.

¹ فائز هليل سريح الصبيحي، مصطفى امجد إبراهيم الويسي، تأثير الملاءة المالية في مؤشرات الربحية، دراسة تطبيقية في مؤسسات التأمين العراقية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 16، العدد 01، 2024، ص: 40-41.

² Mouhyddine Bouggoffa, Kheyreddine korichi, **An requirements for rehabilitation and development of developing economies in the opening of global economy**, revue des etudes economiques approfondies, vol 05, N 01, 2020, P: 72.

³ Fennour houda, **the impact of the financing structure on the profitability of UAE commercial banks**, journal management & economics research, vol 05, N 03, 2023, p: 595.

تمثل الربحية قدرة رأسمال المستثمر على توليد الأرباح وتشير لمدى نجاح المؤسسات في تحقيق المزيد من الأرباح من خلال استغلال الموارد المتاحة.²

يتم تحقيق هدف الربحية من خلال قراراتين³:

01-قرار التمويل: وهي تعبر عن القرارات التي يتم اتخاذها لاختيار مصادر لتمويل الاستثمارات للحصول على أكبر عائد بأقل تكلفة ومخاطر.

02-قرار الاستثمار: أي المفاضلة بين نوع من الاستثمارات لتوزيع الاستثمارات بين الاستثمارات القصيرة الأجل (الصول الثابتة) والطويلة الأجل (الأصول الثابتة).

ولتعظيم ربحية المؤسسات ينبغي الوقاية من الخسائر، الحفاظ على الأرباح وإدارة المخاطر وتخفيض التكاليف، فالربحية فزيادة الأرباح يتطلب زيادة الإيرادات أو تخفيض في التكاليف فالأولى يصعب السيطرة عليها لأنه تؤثر فيه عوامل خارجية على عكس تخفيض التكاليف تعتبر عوامل داخلية بالإمكان التحكم بها⁴.
ويوجد العديد من الآليات لتعظيم الربحية نذكرها على النحو التالي⁵: الرفع من أسعار بعض المنتجات المقدمة بشكل نسبي، البحث عن فرص ومنتجات جديدة وطرحها بالسوق والرقابة على النفقات لمختلف الأقسام بالمؤسسة.

ثانياً: خصائص الربحية وأنواعها: يتم شرحها على النحو التالي⁶:

1-1 خصائص الربحية: يوجد العديد من الخصائص للربحية نذكرها كالاتي:

- الربحية مفهوم اقتصادي: أي يعبر عن النشاط الذي تزاوله المؤسسة إذا كانت رابحة ام خاسرة.
- تعبر الربحية عن مدى كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة فإذا كانت الربحية مرتفعة فهذا يعني أن الإدارة ناجحة وحقق أهدافها وإذا كانت العكس فإن الإدارة غير كفؤة.
- تعكس الربحية استثمار المؤسسة للإمكانيات المتاحة لديها.

¹ مجاهد محمد ذياب النابوت، اثر استراتيجيات إدارة رأسمال العامل على ربحية المؤسسات الأغذية الأردنية المدرجة في بورصة عمان، مذكرة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2019، ص: 27.

² mihammed hassan wadi, mohammed samir dhaireb, the importance oof liquidity and profitability in enhancing the banking value in private banks for the period 2016-2019, Journal of Economics and Administrative Sciences, Vol 27, No 129, 2021

³ طارق البشير جوم، العوامل المؤثرة على ربحية المصارف التجارية حسب نظرة العاملين فيها، دراسة على المصارف التجارية لبلدية الزاوية، مجلة الريادة للبحوث والانشطة العلمية، ليبيا، العدد ثاني سبتمبر، 2021، ص ص 218-219.

⁴ ماجد محمد علي، ماهر علي الشامام، نحو تعظيم الربحية في الصناعة المصرفية مدخل محاسبي، مجلة تنمية الراقدين، العراق، المجلد 37، العدد 119، 2018، ص 210.

⁵ براء حمودي هوير، حنان عبد الله حسن، تكلفة التأمين البحري واثره في ربحية شركات التأمين بحث تطبيقي في شركات التأمين، مجلة دراسات محلية ومالية، المجلد 17، العدد 61، 2022، ص 496.

⁶ ريم توفيق شاكر، علاء عبد الكريم هادي، اثر التكاليف التسويقية في ربحية شركات التأمين، بحث تطبيقي في شركات التأمين الوطنية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العراق، المجلد 15، العدد 53، 2020، ص ص 70-71.

➤ تعكس الربحية توظيف الأموال في استثمارات تدر أرباح بسيولة مقبولة ومخاطر أقل.

2-1 أنواع الربحية وتنقسم الربحية إلى¹:

➤ **الربحية المالية:** وتعبّر عن مدى قدرة المؤسسة في توظيف رأسمالها ووسائل الإنتاج وتوسيع استثماراتها لتحقيق الأرباح.

➤ **الربحية الاقتصادية:** وهي العلاقة بين الناتج الاقتصادي والأصول المستخدمة أي النتائج التي تم تحقيقها نتيجة الاستخدام الأمثل للموارد.

➤ **الربحية الاجتماعية:** تعبّر عن البيئة الداخلية للمؤسسة من تحفيز والذي يهدف إلى تحسين الظروف الاجتماعية ليتمكن العامل من تحسين من مستوى أداء العامل وتوفير الظروف الملائمة للوقاية من حوادث العمل.

➤ **الربحية التجارية:** أي قياس الربح الذي تحققه المؤسسة عن كل دينار من المبيعات وتستخدم لمقارنة المؤسسة مع المنافسين من نفس القطاع.

ثالثا: أهمية الربحية والعوامل المؤثرة فيها:

01- أهمية الربحية:

وتكمن أهمية الربحية في²: تحديد مستوى أداء المؤسسة حسب الجهات المهتمة سواء دولة، مدراء أو مساهمين، فالدولة تهتم بخلق ثروة من المؤسسات من خلال القيمة المضافة لتكوين الناتج المحلي الإجمالي وهو ما توفره المؤسسة للاقتصاد الوطني، والمديرين مهتمين بالتدفق النقدي والقدرة على التمويل الذاتي، والمساهمين مهتمين بتعظيم ثروتهم من خلال صافي الربح حيث يحصلون على جزء من الأرباح ويطلق عليه بالعائد على رأسمال، بالإضافة إلى سياسة الأجور المرتفعة تتيح فرصة استقطاب موارد بشرية كفؤة لتحقيق مستويات مرضية من الربحية.

ولقد أضاف البعض حول أهمية الربحية نذكرها على النحو التالي³:

➤ **تقييم الكفاءة التشغيلية:** تبين نسب الربحية مدى قدرة المؤسسة على استخدام مواردها لتحقيق الأرباح، فارتفاعها يشير إلى الاستخدام الأمثل للأصول وانخفاضها يبين عدم الكفاءة التشغيلية والتي بدورها إلى حاجة لمعالجة.

¹ Bourache Chahrazed, An econometric study of the railway transport profitability the Algiers line, journal of economic papers, volume 14, issue 02, 2023, p: 103.

² Bourache Chahrazed, An econometric study of the railway transport profitability the Algiers line, reference previously mentioned, p p: 103-104.

³ <https://dexef.com/features/accounting/profitability-ratios>. 2024/06/05 تاريخ الاطلاع /،

- **أداة صنع قرار:** تساعد نسب الربحية المؤسسات في عملية اتخاذ القرارات لتحديد النقاط التي بحاجة لتحسين وتخصيص الموارد بطريقة مناسبة وتطوير الإستراتيجيات لتحسين من مستوى الربحية.
- **قياس الأداء:** تستخدم نسب الربحية لقياس أداء المؤسسات ومقارنتها مع المنافسين لتحديد نقاط القوة والضعف وتحسين من مستوى القدرة التنافسية.
- **جذب المستثمرين:** إرتفاع مستوى ربحية المؤسسات يساعد في جذب المستثمرين المحتملين ويشير إلى مدى قدرة المؤسسة على النمو والربحية بالمستقبل.
- **الدائنون والمقرضون:** يعتمد الدائنون والمقرضون على نسب الربحية لتقييم مدى قدرة المؤسسة على سداد ديونها.
- **التخطيط الاستراتيجي:** الرقابة المستمرة لنسب الربحية يساعد في تعديل الإستراتيجيات للتأقلم مع تغيرات السوق والظروف الاقتصادية.

02- العوامل المؤثرة في الربحية:

- يوجد العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على ربحية المؤسسات نذكرها على النحو التالي¹:
- **نسبة السيولة:** تعتبر من الأدوات التي تساعد الجهات المانحة للائتمان بالتعرف على مدرة المؤسسات بالوفاء بالتزاماتها. تسعى العديد من المؤسسات إلى الاستخدام الأمثل لمواردها لزيادة مستويات الربحية فالانخفاض في السيولة يؤدي انخفاض بالوفاء وزيادتها عن الحدود من شأنه أن يؤدي إلى تخفيض في الربحية، ولتحقيق التوازن توظف المؤسسات أموالها ضمن مشروعات ذات عوائد مرتفعة ولفرع من مستوى الربحية يتطلب الاستثمار في مجالات بسيولة أقل.
 - **مصاريف الإعلان:** إن الاهتمام بالإعلان والترويج لمنتجات يساهم بدوره في نمو المبيعات والتأثير على الأرباح، وأيضاً يشير إلى مدى جودة الإدارة الإنتاجية والمالية والتسويقية. وبالتالي تستخدم نسبة مصاريف الدعاية والإعلان كمقياس لقياس ربحية المؤسسات.
 - **حقوق الملكية:** تشمل حقوق الملكية على رأسمال، الاحتياطات والأرباح المحتجزة، إن ارتفاع نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي التزامات المؤسسة يعمل على دعم الوضع المالي وزيادة ثقة الجهات المقرضة وأثره الإيجابي على ربحية المؤسسة. فالعلاقة بين حقوق الملكية والربحية هي علاقة طردية.
 - **عمر المؤسسة:** يشير مصطلح عمر المؤسسة إلى مدة سنوات عمل المؤسسة منذ تأسيسها حيث له أثر إيجابي في تحقيق مستويات أعلى من الربحية وهذا من خلال زيادة الحصة السوقية، زيادة ثقة العملاء بمنتجات

¹ حسن علي خربوش، محمد عيسى العبادي، العوامل المؤثرة على الربحية الشركات الصناعية المساهمة في الاردن، مجلة بحوث اقتصادية عربية، القاهرة، العددان 34-35، 2005، ص ص 257-263.

المؤسسة، الاختيار الجيد للموردين والتنوع في المنتجات حسب احتياجات العملاء فهذا بدوره يساهم في زيادة المبيعات وربحية المؤسسات.

➤ **نسب المديونية:** تعبر عن قدرة المؤسسة على تحمل المخاطر وتشير لمدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها وإدارتها بالشكل المناسب فإذا ارتفعت تشكل خطر لدى المؤسسات وفي حالة العكس تعد الوضعية أكثر استقرار وأقل خطورة. كما تساعد نسب المديونية على قرارات الاستثمار والتمويل، لذلك المؤسسات تفضل الاستثمارات ذات عوائد أعلى لتحقيق توازن بين الدين والربحية فارتفاع نسب المديونية تؤدي إلى انخفاض الثقة لدى المستثمرين والموردين.

➤ **حجم المؤسسة:** إن كبر حجم المؤسسة في السوق يكسبها قوة تفاوضية لعقد صفقات مع الموردين وبالنسبة للمقرضين يكونوا أكثر ارتياحاً في منح القروض، ويكون لديها قنوات توزيع للتعامل مع العملاء.¹

رابعاً: أنواع نسب الربحية: ويتم عرضها وفق الجدول التالي:

جدول رقم: 08 أنواع نسب الربحية

النوع	طريقة الحساب	الأهمية
نسبة الربح الإجمالي	ويمكن حسابها وفق العلاقة التالية: نسبة الربح الإجمالي: (الربح الإجمالي/الإيرادات) * 100.	تبين مدى كفاءة إدارة المؤسسة في إدارة تكاليف الإنتاج والتحكم فيها.
نسبة الربح التشغيلي	ويمكن حسابها وفق العلاقة التالية: نسبة الربح التشغيلي: (الربح التشغيلي/الإيرادات) * 100.	تبين مدة كفاءة المؤسسة في إدارة عملياتها والتحكم في النفقات التشغيلية.
نسبة الربح الصافي	ويمكن حسابها وفق العلاقة التالية: نسبة الربح الصافي: (صافي الربح / الإيرادات) * 100.	وتظهرهاته النسبة ربحية المؤسسة بعد طرح التكاليف.
نسبة العائد على الأصول	ويمكن حسابها وفق العلاقة التالية: نسبة العائد على الأصول: (صافي الربح/إجمالي الأصول) * 100.	وتبين هاته النسبة مدى كفاءة المؤسسة في الاستخدام الأمثل للأصول.
نسبة العائد على حقوق المساهمين	ويمكن حسابها وفق العلاقة التالية: نسبة العائد على حقوق المساهمين: (صافي الربح / حقوق المساهمين) * 100.	تظهر مدى كفاءة المؤسسة في تحقيق عوائد لاستثمارات المساهمين.

¹المرجع: عبد الله عويد طويرش، راسمال العامل وأثره على الربحية، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية، المجلو العربية للإدارة، القاهرة، المجلد 38، العدد 02، 2018، ص 96.

وتبين مدى فعالية المؤسسة في الحصول على أرباح من استثماراتها.	ويمكن حسابها وفق العلاقة التالية: نسبة العائد على الاستثمار: (صافي الربح / إجمالي الاستثمار) * 100	نسبة العائد على الاستثمار
	ويمكن حسابها وفق العلاقة التالية: نسبة هامش الربح التشغيلي: (الربح التشغيلي / صافي المبيعات) * 100.	نسبة هامش الربح التشغيلي

المصدر: <https://dexef.com/features/accounting/profitability-ratios/>، تاريخ الاطلاع 05-06-2024.

من خلال الجدول يتبين لدينا: تعمل نسب الربحية على تقييم الأداء المالي للمؤسسات والتي بدورها تساهم في اتخاذ قرارات إستراتيجية لتحسين من ربحيتها.

المطلب الثاني: استراتيجيات تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات لتعزيز الربحية: يتم عرضها وفق النحو التالي:

أولاً: زيادة الإيرادات:¹

تحتاج المؤسسات إلى العديد من الاستراتيجيات لتعزيز نمو الإيرادات والتفوق على مثيلاتها بالسوق بالتالي سنستعرض أهم الأساليب لزيادة الإيرادات نذكرها وفق النحو التالي:

تمثل الإيرادات جميع مصادر الدخل مثل المبالغ التي تكتسبها المؤسسة من عمليات البيع، فزيادة الإيرادات لا تتوقف فقط على الرفع من حجم المبيعات بل تشمل تحسين استراتيجيات التسعير، الاحتفاظ بالعملاء واقتناص فرص جديدة في السوق.

01- فالسعر الذي يتم تحديده يؤثر في حجم الإيرادات إذن فالأمر يتطلب وضع إستراتيجية فعالة لتعزيز الإيرادات من خلال تحقيق التوازن بين الفئة المستهدفة من العملاء وسوق المنافسة وهامش الربح، فهذا يتطلب مراعاة عدة عوامل كتكاليف الإنتاج، دراسة الفئة المستهدفة من العملاء لمعرفة القدرة الشرائية، النمو الديمغرافي، السن والجنس، ودراسة المنافسين للتعرف على أسعارهم والظروف الاقتصادية والقوانين السائدة في السوق، ديناميكية السوق ومرونة الطلب. فإستراتيجية التسعير الفعالة تساهم في جذب أكبر عدد ممكن من العملاء، زيادة في حجم المبيعات وبالتالي الرفع من الإيرادات.

02- إستراتيجية الاحتفاظ بالعملاء وكسب ولائهم:

تاريخ الاطلاع: 2024/06/30 <https://www.flintfox.com/resources/articles/increase-sales-revenue-strategy/>¹

يعتبر الاحتفاظ بالعملاء عنصر مهم لنجاح المؤسسات على المدى الطويل وذلك من خلال الدعم والتواصل المستمر لتحقيق رضاهم وكسب ولائهم وفي المبحث الموالي سيم الشرح أكثر.

03- تطبيق تقنيات بيع فعالة حيث تعد عاملا أساسيا لرفع من الإيرادات لفريق المبيعات يجب أن يمتلك المهارات، المعرفة التامة للمنتج، التفاعل مع العملاء المحتملين وذلك لبناء علاقة وطيدة مع العملاء وتلبية مختلف احتياجاتهم في الوقت المناسب، الجودة المطلوبة والأسعار المعقولة، تقديم حلول مناسبة لهم والتدريب المستمر للأطراف التي لها علاقة مباشرة مع العميل وكيفية الحوار والرد على الاستفسارات والاستماع لهم بهدف تحسين من مستوى المنتجات المقدمة لهم وزيادة في مبيعات.

04- توسيع الوصول إلى الأسواق بإمكان المؤسسات زيادة الإيرادات من خلال دخول أسواق جديدة أو استهداف فئات جديدة من العملاء وذلك من خلال القنوات الرقمية وحملات تسويقية وبناء شركات مع موزعين جدد.

05- بناء شركات إستراتيجية فهي وسيلة فعالة لزيادة الإيرادات لأنها تساعد في الوصول الى عدد اكبر من العملاء، قنوات التوزيع إضافية، اكتساب خبرات جديدة وموارد، كالحملات التسويقية المشتركة والتعاون في تطوير المنتجات.

06- تقديم منتجات ممتازة للعملاء.

07- الاستثمار في الابتكار المستمر من خلال توليد أفكار جديدة ومبتكرة سواء لحل المشكلات، لتحسين العمليات واستخدام تقنيات جديدة فهذا بدوره يساعد في تميز المؤسسة عن منافسيها وخلق فرص لزيادة الأرباح. ثانيا: تخفيض التكاليف من خلال¹:

01- تبسيط العمليات والتخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة، تحسين العمليات.

02- التفاوض مع الموردين وبناء علاقة وطيدة معهم للحصول على المواد واللوازم في الوقت المناسب والجودة المطلوبة والأسعار المعقولة فيمكن المؤسسة من توفير السيولة لاستخدامها في مجالات أخرى.

03- استخدام برامج لتحديد الإنفاق الغير الضروري.

04- الأتمتة: استخدام تطبيقات وبرمجيات لانجاز المهام بهدف التقليل من الأخطاء والتخلص من الهدر وزيادة الكفاءة والتخفيض التكاليف.

05- خلق بيئة عمل جيدة ومحفزة للعمل.

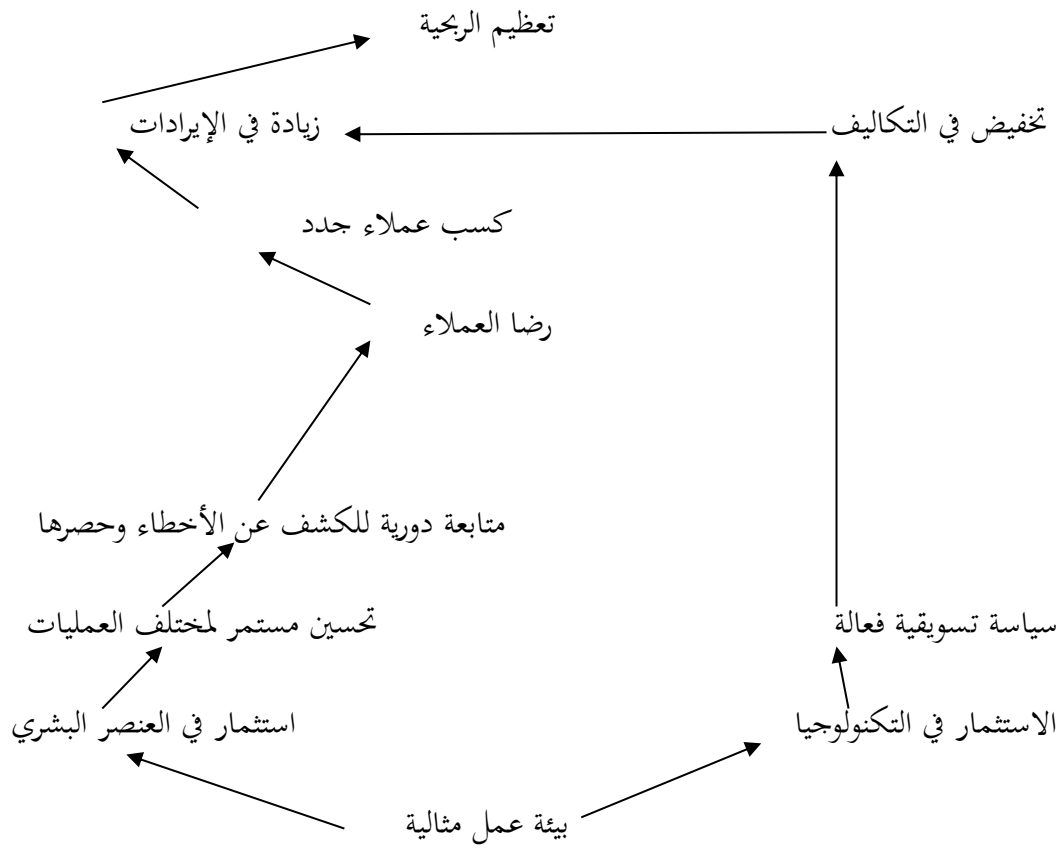
تاريخ الاطلاع: 2024/06/30 <https://dealhub.io/glossary/cost-reduction/>¹

06- تدريب وتأهيل العنصر البشري لتنفيذ العمليات وفق الشكل المطلوب.

07- استراتيجيات التسويق كالتسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، التسويق الرقمي حيث تولد أكبر عدد ممكن من العملاء المحتملين وتخفيض من تكاليف.

فتخفيض التكاليف يكون دون المساس بجودة المنتجات المقدمة للعملاء فيجب التركيز على الأنشطة والنفقات الغير ضرورية ومحاولة التخلص منها.

الشكل رقم 08: تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات لتعزيز الربحية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجانب النظري

من خلال الشكل تبين أن تعزيز الربحية يخص الجانب المالي وهذا الأخير يعتبر بمثابة الصورة العاكسة لمختلف العمليات لكل قسم من أقسام المؤسسة بهدف تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات إذن فالعملية مشتركة ومسؤول عليها كل فرد بالمؤسسة، ولتحقيق التناغم والتنسيق بينهم فالأمر يتطلب وضع خارطة إستراتيجية تساعد المؤسسات في تنفيذ استراتيجيتها وهذا يظهر جليا في استخدام بطاقة الاداء المتوازن وللفهم أكثر سيتم الشرح في المباحث الموالية حيث أن صلة الترابط بين محاور البطاقة تساهم في تحقيق الهدف المنشود

محور التعلم والنمو:

يعتبر الموظفون بمثابة القاعدة الأساسية لإنجاح أي عمل وهذا يظهر في مدى وعي إدارة المؤسسات لضرورة التغيير من طريقة التفكير والتعامل معهم لتقديم أداء عال يفوق المستوى المطلوب ويرضي العملاء ويحقق نتائج مالية مرضية.

محور العمليات الداخلية:

يتم التركيز على العمليات في سبيل إرضاء العملاء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال استخدام تقنيات متطورة بهدف تخفيض الجهد والوقت، تخفيض من مستوى المعيب، الوفاء بمتطلبات العميل مناسلام الطلبية إلى غاية تسليمها، والأهم من ذلك طريقة التعامل مع العملاء حيث تكسب المؤسسة سمعة جيدة في الأسواق وهذا لصالحها.

محور العملاء:

يوضع العميل ضمن إستراتيجيات المؤسسة لتقديم منتجات تلبي مختلف احتياجاتهم وذلك بالتركيز على العناصر التالية: الجودة، الأسعار المقبولة والتسليم في الوقت المحدد حيث تعمل على إرضاء العملاء وكسب عملاء جدد.

المحور المالي:

يعتبر بمثابة النتيجة النهائية للتغيرات الحاصلة لمختلف محاور البطاقة حيث أن كل محور يخدم المحور الذي يليه ويحقق نتائج مالية ترضي جميع أطراف المصلحة لتعظيم ربحية المؤسسات من خلال تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات أو كلاهما معا.

وسيتم شرح ذلك بالتفصيل في المباحث القادمة.

المطلب الثالث: مدخل للتحليل المالي:

سيتم التطرق بهذا المطلب إلى مفهوم الأداء المالي والتحليل المالي ويتم عرضه وفق النحو التالي:

أولا مفهوم الأداء المالي:

01- تعريف الأداء: يعرف الأداء المالي على أنه يعمل على تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة (القوائم المالية) لمعرفة مدى قدرتها على خلق قيمة لمواجهة التحديات المستقبلية¹.

كما يعرف الأداء المالي على أنه يقيس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق ربح أو الإيرادات وذلك من خلال الإطلاع على البيانات المالية في الميزانية العمومية، قائمة الدخل، قائمة التدفقات النقدية، التغيرات في رأسمال،

¹ مهند جعفر حسن حبيب، أساليب التحليل المالي ودورها في رفع كفاءة الأداء المالي للمؤسسات العامة السودانية، دراسة تطبيقية، مجلة البديل الاقتصادي، الجزائر، مجلد 7، العدد 2، 2020، ص: 59.

ويتم إعداد البيانات المالية بشكل سنوي أو ربع سنوي، والحكم على وضعية الجيدة للمؤسسة إذا كانت حققت ربح فائض أي الدخل التشغيلي أكبر من التكلفة التشغيلية وفي حالة عكس ذلك تكون المؤسسة في حالة عجز¹.
02- مجالات للأداء المالي:

تناول العديد من الباحثين مفهوم الأداء المالي ففي عام 1996 تم إصدار كتب ومقالات في ظرف قياسي على الأقل أسبوعياً حول الأداء المالي فهو يعتبر من أقدم الأدوات وأكثرها استخداماً لقياس أداء المؤسسات وتمثل مجالات الاداء المالي في²:

- الأداء المالي: يهتم فقط بالنتائج المحققة من الأهداف المالية.
- الأداء المالي والعملياني: فهو يجمع بين المؤشرات المالية والتشغيلية في عملية القياس.
- الفاعلية التنظيمية: فيعبر عن الفاعلية بتحقيق الأهداف والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ويعتبر من المؤشرات الهامة لتقييم الأداء وقياس فاعلية المؤسسات.

03- عوامل مؤثرة على الأداء المالي وتمثل فيما يلي³:

1-3 العوامل الداخلية:

تتعرض المؤسسة إلى عوامل داخلية يمكن التحكم والسيطرة عليها مثل إدارة السيولة، مؤشرات متعلقة بالربحية، الرقابة على التكاليف والأموال المتاحة بالمؤسسة.

2-3 العوامل الخارجية:

وهي عوامل خارج عن سيطرة المؤسسة ولا يمكن التحكم فيها لكن تتوقعها المؤسسة لمواجهة تأثيراتها ومن بين هاته العوامل التكنولوجيا، قوانين السوق، السياسات المالية والاقتصادية.

ثانياً: التحليل المالي:

يعد أول ظهور لمفهوم التحليل المالي في مطلع الثلاثينات من القرن الماضي وهي فترة الكساد التي شهدتها الولايات المتحدة الأمريكية وذلك بظهور حالات الغش بالمؤسسات وبناء على ذلك سيتم عرض أهم الأسباب لظهور مصطلح التحليل المالي.

¹ Didin fatihudin Jusni Mochamad Mochklas **How measuring financial performance** international journal of civil engineering and technology, volume 9 issue 6 June 2018 p: 555.

² عبد الرزاق حضر حسن، علاقة واثر الأداء البيئي بالأداء المالي بالتطبيق على عينة من المؤسسات إنتاج المشروعات الغازية في مدينة كركوك، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 06 العدد 11، 2014، ص ص: 216-217.

³ حجاج نفيسة، أثر الاستثمار في التكنولوجيا والمعلومات والاتصال على الأداء المالي دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية الجزائرية خلال الفترة 2010-2014، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص مالية ومحاسبة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017، ص ص: 16-17.

01- أسباب ظهور التحليل المالي: وظهر للأسباب التالية¹:

1-1 الثورة الصناعية:

شهدت المشروعات الاقتصادية تطور في حجمها من المنشآت فردية إلى مؤسسات مساهمة فاستدعى الأمر إلى تفويض سلطة إدارة المنشأة إلى مجلس إدارة مستقل فالمساهمين بحاجة إلى معرفة وضعية المؤسسة فهنا ظهرت الحاجة إلى تحليل وتفسير نتائج القوائم المالية ثم ظهر تدخل التشريعات الخاصة بالحكومة لضمان حقوق المساهمين وذلك من خلال مراجعة حسابات المؤسسة من طرف مراجع خارجي وكما حددت الحكومة كيفية عرض البيانات بالقوائم المالية.

2-1 الأسواق المالية:

المستثمرين الحاليين والمتوقعين بحاجة إلى معلومات حول وضعية المؤسسة التي تتداول أسهمها في الأسواق المالية والأخيرة تهتم بتحليل الحسابات أعمال المؤسسات.

3-1 الائتمان:

المصارف التجارية بحاجة إلى معلومات حول وضعية المؤسسة بهدف منحها القروض ومدى قدرتها على سداد التزاماتها.

02- أنواع التحليل المالي: وينقسم التحليل المالي إلى ثلاث أنواع نذكرها وفق النحو التالي²:

- التحليل المالي الرأسي: من خلال إجراء مقارنة بين أرقام القوائم المالية بنفس السنة.
- التحليل المالي الأفقي: إجراء مقارنة بين جزء معين في أحد القوائم المالية على سنتين متتاليتين لتكوين صورة دقيقة حول واقع المؤسسة وتوجهها المستقبلي، المقارنة مع الآخرين: وهي مقارنة نسب مالية لمؤسسة مع نسب مالية لمؤسسة منافسة لها في السوق.

03- أهداف التحليل المالي:

ويهدف التحليل المالي إلى³:

التعرف على مدى كفاءة الوحدة الاقتصادية لفترة معينة، التعرف على مدى تطور الوحدة الاقتصادية خلال فترة زمنية معينة، بناء على التحليل المالي يتم حصر نقاط الضعف التي يمكن أن تؤثر بالسلب على الأداء المالي، مخرجات عملية التحليل المالي هي مدخلات لتخطيط المالي للمؤسسة، يساعد التحليل المالي إدارة المؤسسة لاتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة.

¹ مهندس جعفر حسن حبيب، أساليب التحليل المالي ودورها في رفع كفاءة الأداء المالي للمؤسسات العامة السودانية، دراسة تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

² زاهر صبحي بشناق، تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية والتقليدية باستخدام المؤشرات المالية، دراسة مقارنة للبنوك الوطنية العاملة في فلسطين، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص: 25.

³ زاهر صبحي بشناق، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

04- الأدوات المستخدمة في التحليل المالي:

إن الأدوات المستخدمة في تحليل القوائم المالية متمثلة في النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي ويمكن عرضها على النحو التالي¹:

4-1 النسب المالية:

وهي تمثل العلاقة بين بنود القوائم المالية لقائمة مالية أو قائمتين مختلفتين، تكمن أهمية النسب في تقييم الأداء المالي من خلال مقارنة نسب مالية لعدة فترات أو مع مؤسسات في نفس القطاع.

➤ **نسب التمويل (الهيكلة المالي):** تمكننا هذه النسب من معرفة مدى مساهمة مصادر التمويل في تمويل الأصول وتنقسم الى:

- **التمويل الدائم:** ويمكن حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{التمويل الدائم} = (\text{الأموال الدائمة} / \text{الأصول الغير جارية}) * 100.$$

- **التمويل الخاص:** ويمكن حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{التمويل الخاص} = (\text{الأموال الخاصة} / \text{الأصول الغير جارية}) * 100.$$

- **الرفع المالي:** ويمكن حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{الرفع المالي} = (\text{الأموال الخاصة} / \text{مجموع الديون}) * 100.$$

وهي تمثل المقارنة بين الأموال المملوكة من طرف المؤسسة والأموال المقترضة من الغير بمختلف آجالها

- **القدرة على الوفاء:** ويمكن حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{القدرة على الوفاء} = (\text{مجموع الأصول} / \text{مجموع الديون}) * 100.$$

فكلما كانت النسبة منخفضة فبإمكان المؤسسة الحصول على ديون أخرى.

4-2 نسب السيولة:

هو معرفة مدى إمكانية الأصول الجارية للمؤسسة لتغطية الخصوم الجارية والديون المالية المستحقة وتعتبر

من المؤشرات ذات الأهمية في تقييم الأداء المالي

➤ **السيولة العامة:** وهي مؤشر لقياس السيولة القصيرة الأجل ويمكن حسابه وفق العلاقة التالية:

¹ يزيد تفرات، استخدام أدوات التحليل المالي في تشخيص الوضع المالي بالمؤسسات الاقتصادية في ظل الإصلاح المحاسبي، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير BCR سطيح للفترة المالية 2011-2014، مجلة البحوث، العدد 11 الجزء الثاني، جوان 2017، ص ص: 126-133.

السيولة العامة = الأصول الجارية / الخصوم الجارية * 100.

➤ **السيولة المختصرة:** ويمكن حسابه وفق العلاقة التالية:

السيولة المختصرة = (الأصول الجارية - المخزون والسلعي) / الخصوم الجارية * 100

وتبين هذه النسب مدى كفاءة المؤسسة في تغطية الالتزامات الجارية بالأصول سريعة التداول فإذا كانت النسبة مرتفعة تدل على قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها.

➤ **السيولة الفورية:**

تمكن هذه النسبة من معرفة توفر السيولة الموجودة بالمؤسسة مقارنة بالديون القصيرة الأجل فإذا كانت النسبة مرتفعة فهذا يشير إلى وجود أموال فائضة غير مستغلة على المؤسسة توظيفها في استخدامات أخرى ويمكن حسابه وفق العلاقة التالية:

السيولة الفورية = (التقديرات / الخصوم الجارية) * 100.

3-4 نسب النشاط (النمو):

تبين هذه النسب مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول المتاحة ومدى قدرتها على تحقيق رقم أعمالاً مثل ونتائج مرتفعة ويمكن عرض النسب على النحو التالي:

➤ **معدل دوران الأصول:** تبين هذه النسبة مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول لتوليد مبيعات خارج الرسم ويمكن حسابه وفق العلاقة التالية:

معدل دوران الأصول = (رقم الأعمال HT / الأصول) * 100.

➤ **معدل دوران الأصول الغير جارية:**

تبين هذه النسبة مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول الثابتة لتوليد مبيعات خارج الرسم ويمكن حسابه وفق العلاقة التالية:

معدل دوران الأصول الغير جارية = (رقم الأعمال HT / الأصول الغير جارية) * 100.

➤ **معدل دوران الأصول الجارية:**

تبين هذه النسبة مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول الجارية لتوليد مبيعات خارج الرسم ويمكن حسابه وفق العلاقة التالية:

معدل دوران الأصول الجارية = (رقم الأعمال HT / الأصول الجارية) * 100.

➤ **معدل دوران الذمم المدينة (الزبائن وأوراق القبض):**

وتمثل النسبة مدى قدرة المؤسسة على تحصيل الأرصدة المدينة خلال السنة ويمكن حسابه وفق العلاقة التالية:

معدل دوران الذمم المدينة = (رقم الأعمال HT / (الزبائن + أوراق القبض)) * 100.

➤ **معدل دوران الحسابات الدائنة (الموردون + أوراق الدفع):**

وتبين مدى قدرة المؤسسة على تسديد ديونها القصيرة الأجل.

4-4 مؤشرات التوازن المالي:

يمكن قراءة التوازن المالي من أعلى القائمة المركز المالي وذلك لتمويل الأصول الغير جارية بواسطة الأموال الدائمة (الأموال الخاصة + الأصول الغير جارية) ومن أسفل القائمة المركز المالي وذلك بتمويل الأصول الجارية بواسطة الخصوم الجارية، لكن في دورة الاستغلال قد تحدث اختلالات بالتوازن المالي بالمؤسسة لذلك يتم توفير جزء من الأموال لتسديد الديون في آجالها. وتنقسم إلى¹:

➤ **رأسمال العامل الإجمالي: FRNG** يوضح مدى قدرة المؤسسة الوفاء بسداد ديونها القصيرة الأجل في تاريخ استحقاقها ويمكن حسابه وفق العلاقة التالية:

رأسمال العامل الإجمالي: (الأموال الخاصة + الخصوم الجارية) = الأصول الغير الجارية

رأسمال العامل الإجمالي: الأصول الجارية = الخصوم الجارية

➤ **احتياجات رأسمال العامل: BFR**

ويوضح إذا كانت المؤسسة بحاجة إلى مصادر تمويل. ويمكن حسابه وفق العلاقة التالية:

احتياجات رأسمال العامل: (الأصول الجارية - أموال الخزينة) = (الخصوم الجارية - مساهمات البنوك الجارية).

➤ **الخزينة الصافية: TN** وتبين الفرق بين حركة الأموال خلال دورة استغلال ويمكن حسابه وفق العلاقة

التالية:

الخزينة الصافية: أموال الخزينة - مساهمات بنكية الجارية

¹ يزيد تفرات، استخدام أدوات التحليل المالي في تشخيص الوضع المالي بالمؤسسات الاقتصادية في ظل الإصلاح المحاسبي، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير BCR سطيف للفترة المالية 2011-2014، مرجع سبق ذكره، ص: 133.

المبحث الرابع: المحاور الخارجية لبطاقة الأداء المتوازن

سنستطرق بالمبحث إلى مدخل للمحور المالي والعملاء ومقاييس محور العملاء

المطلب الاول: مدخل للمحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن: سيتم التطرق إلى نظرة تاريخية للمحور المالي

ومراحل بناءه والتطرق إلى مقاييس الإستراتيجية المالية

أولاً: نظرة تاريخية للمحور المالي: يعتبر المحور المالي محور اهتمام المؤسسات باعتباره يعبر عن نجاح الإدارة العليا ونمو أعمالها، وعلى مر العصور استخدمت التقارير المحاسبية نظام للقياس وترجمة للأعمال وفي الثورة الصناعية أعطت ثورة لنظم محاسبة أكثر حداثة وذلك باستخدام النسب والمؤشرات لتحليل أداء المؤسسات ومقارنتها مع مؤسسات أخرى بهدف معرفة كفاءة وفعالية الإدارة، وفي القرن العشرين تم الاعتماد على المؤشرات المالية لتقييم أداء المؤسسات مثل مؤشر العائد على الاستثمار والعائد على حق الملكية ونسب التحليل المتعلقة بالموازنات التشغيلية والنقدية لتلبي احتياجات الإدارة واتخاذ قرارات متعلقة بتوسيع الأعمال أو البقاء أو الانسحاب، ثم ظهرت نظم التكاليف والمخرجات المحاسبة الإدارية للحكم على الأداء بصورة أدق وذلك بهدف: مساندة المؤسسة على وضع خطط طويلة المدى وإستراتيجيات، الرقابة على التكاليف لمختلف الأنشطة، مساعدة الإدارة في تخصيص الموارد على الأسواق والمنتجات، إعداد تقارير مالية بمؤشرات تلبي أطراف خارجية بالمؤسسة. وكل هذا يساهم في اتخاذ القرارات لتعامل مع الموردين والعملاء وتطوير الاستثمار، وهذه المؤشرات ترتبط بالقدرة التشغيلية للمؤسسة من حيث الحصول على مواد أولية والأيادي العاملة الماهرة وذلك للتركيز عن تخفيض التكاليف وتحسين النوعية لتحقيق نمو في المبيعات وبالتالي الحصول على الأرباح¹.

إذن يتبين لدينا من الجانب المالي من الاعتماد على المعلومات المالية إلى نظم تعتمد على الجوانب التشغيلية وعمليات أكثر شمولية.

ولإعداد البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن: حيث يتم ذلك وفق النحو التالي²:

- 01- تكوين أعضاء الفريق المتخصص في الإدارة المالية بهدف تصميم وتخطيط وتنفيذ البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.
- 02- أن يعمل فريق البعد المالي بإعداد قوائم مراجعة البيانات المراد جمعها وتغذيتها.
- 03- يقوم فريق البعد المالي على بناء وتصميم الغايات الإستراتيجية من خلال اشتقاق غاية مالية مع غايات إستراتيجية للمؤسسة ككل واعتبار الغاية كهدف يسعى البعد المالي لتحقيقه.
- 04- وضع أدوات لقياس الغايات الإستراتيجية للبعد المالي.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الاداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص: 172-173.

² طاهر شاهر القشي، زياد محمد سعيدات، أثر تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على جودة المعلومات المحاسبية في المؤسسات المدرجة في بورصة عمان، مجلة دفتار اقتصادية، الجزائر، العدد 10 مارس 2015، ص: 89.

ثانيا: مراحل بناء بطاقة الأداء المتوازن: وذلك من خلال ربط أهدافه المالية بإستراتيجية المؤسسة¹:

تختلف الأهداف المالية في كل مرحلة من دورة حياة المؤسسة تمر بثلاثة مراحل وهي النمو، الاستقرار والحصاد، فالمؤسسات التي تحقق النمو في المراحل الأولى من دورة حياتها فلديها منتجات ذات إمكانات نمو كبيرة ولهذا يتعين عليها تخصيص موارد لتطوير وتعزيز المنتجات والخدمات الجديدة، بناء وتوسيع مرافق الإنتاج، بناء القدرات التشغيلية، الاستثمار في الأنظمة والبنية التحتية وشبكات التوزيع وتطوير العلاقات مع العملاء. والهدف المالي للمؤسسات في مرحلة النمو هو نمو معدل الإيرادات ومعدل المبيعات في الأسواق المستهدفة والعملاء، يتعين على المؤسسات تحقيق عوائد على رأسمال المستثمر والمحافظة على حصتها السوقية الحالية وتنميتها من سنة إلى أخرى وتوجيه المشاريع الاستثمارية نحو توسيع القدرات وتعزيز التحسين المستمر عوضا عن الاستثمارات الطويلة الأجل والنمو الذي تمر به مرحلة النمو. جل وحدات الأعمال في مرحلة الاستقرار تستخدم هدفا ماليا متعلق بالربحية، فوحدات الأعمال الأكثر استقلالية ليس فقط إدارة التدفقات لكن أيضا مستوى رأسمال المستثمر في المؤسسات ومن بين المقاييس المستخدمة العائد على رأسمال العامل، القيمة الاقتصادية المضافة لتقييم أداء المؤسسات. تصل بعض المؤسسات إلى مرحلة ناضجة من دورة حياتها بحيث المؤسسة ترغب في حصاد الاستثمارات التي تمت في مرحلة النمو والاستقرار وتقوم المؤسسة بالحفاظ على معدات وقدرات وليس لتوسيع وبناء قدرات جديدة فالهدف هو تعظيم تدفق نقدي للمؤسسة، والأهداف المالية في مرحلة الحصاد تكون في تدفق نقدي تشغيلي وتخصيص متطلبات رأسمال العامل.

المطلب الثاني: الإستراتيجيات والأدوات الحديثة للبعد المالي:

وسيتم التطرق بهذا المطلب إلى الإستراتيجيات للبعد المالي والأدوات الحديثة المستخدمة له.

أولا إستراتيجيات البعد المالي: وتتكون من العناصر التالية: نمو الإيرادات-تخفيض التكاليف - تحسين الإنتاجية.

01- نمو الإيرادات: يتم من خلال²:

1-1 تطبيقات الجديدة: فتطوير منتجات جديدة يتطلب وقتا طويلا ومكلفا فالمؤسسات في مرحلة الإستقرار من السهل عليها زيادة الإيرادات من خلال المنتجات الحالية وإيجاد تطبيقات جديدة لها فالإنتقال من المنتجات الحالية إلى التطبيقات الجديدة على المؤسسة أن تثبت فعاليتها في التطبيق الجديد فإذا كان الهدف تطبيق منتجات جديدة فان النسبة المئوية للمبيعات في التطبيقات جديدة ستكون مقياسا يفيد بطاقة الأداء المتوازن.

¹Ropert Kaplan, David Norton, The balanced scorecard translating strategy in action, Harvard business review, 1996, p p: 48-49.

²Ropert Kaplan, David Norton, The balanced scorecard translating strategy in action, reference previously mentioned, p: 51.

2-1 العملاء والأسواق الجديدة: فنقل المنتجات والخدمات إلى الأسواق والعملاء الجدد بالإمكان أن يحقق نمو بالإيرادات، فالعديد من الصناعات لديها المعلومات الكافية عن حجم السوق الإجمالي وحصص السوق النسبية، فزيادة حصة الوحدة من قطاعات السوق المستهدفة يعد مقياساً تستخدمه الوحدة لتقييم نمو حصتها في السوق سواء أكان من العروض التنافسية أو نمو في حجم الإجمالي للسوق.

3-1 علاقات جديدة: التعاون بين مختلف وحدات الأعمال لتطوير منتجات جديدة أو بيع مشاريع للعملاء سواء أكانت إستراتيجية المؤسسة زيادة نقل التكنولوجيا للأقسام أو زيادة المبيعات للعملاء فيمكن صياغة الهدف بمقدار الإيرادات الناتجة عن العلاقات التعاونية عبر وحدات أعمال متعددة.

4-1 مزيج جديد من المنتجات والخدمات: قد تعمل المؤسسات على زيادة الإيرادات من خلال تغيير مزيج المنتجات والخدمات وتقديم أسعار أقل من المنافسين أي المؤسسة تتبع إستراتيجية التكلفة المنخفضة لهذا عليها قياس نمو المبيعات للشرائح المستهدفة.

5-1 إستراتيجية تسعير جديدة: أي يتحقق نمو الإيرادات في المؤسسات بمرحلة الحصاد من خلال رفع أسعار المنتجات والخدمات للعملاء أي يمكن زيادة الأسعار دون خسارة الحصة لتغطية تكاليف المنتجات والخدمات للعملاء الغير مربحين فهذه الأخيرة تشكل فرصة لإعادة التسعير.

02- تخفيض التكاليف:

يعتبر تخفيض التكاليف من أهم أهداف التي تسعى المؤسسات لبلوغها دون المساس بمواصفات المنتج، وفي ظل بيئة الأعمال المتغيرة وشدة المنافسة وتعدد احتياجات العملاء للحصول على منتجات بالجودة العالية والسعر المنخفض، وهذا الأخير يتطلب تخفيض في التكاليف متعلقة بالوقت، الجهد والتخلص من الأنشطة التي لاتضيف قيمة، ويعود السبب وراء تخفيض التكاليف هو تحقيق أقصى ربح ممكن باعتبار أن المؤسسة الناجحة تستخدم إستراتيجية تخفيض التكاليف من خلال بيع منتجات بأسعار أقل من المنافسين بالسوق وهذا بدوره يساهم في تحقيق أرباح للمساهمين والاحتفاظ بها لتوسيع الأعمال ومنح آفاق مستقبلية أخربومكافأة الموظفين بالمؤسسة، يعمل تخفيض التكاليف على منح المستهلكين سلع وخدمات بأسعار أقل ويتيح فرصة الطلب أكثر على المنتجات، يعمل تخفيض التكاليف على إقامة تحسينات لتحقيق فوائد على المدى البعيد¹. المشاريع عرضة لارتفاع التكاليف أو تدني مستوى الأرباح وهذا بسبب إدارة سيئة، عمالة غير مدربة، توقف بعض الآلات أو ارتفاع في مصاريف الإعلان والتدريب، فيتم تحديد مواطن القصور لارتفاع مستوى التكاليف بها ومعرفة أسباب وقوعها للقيام بالإجراءات العلاجية حسب الأولوية². تعتبر مسؤولية تخفيض التكاليف هي مسؤولية كل فرد بالمؤسسة بداية

¹ أميمة رزق علي الجيوشي، نبيل فهمي سلامة، جيهان عادل أميرهم، دراسة انتقادية للأساليب التكاليفية المستخدمة في تخفيض التكاليف بالمنظمات الصناعية، مجلة البحوث المالية والتجارية، مصر، المجلد 20، العدد الرابع، 2019، ص: 57-58.

² ميساء محمود محمد راجحان، دور التكاليف المستهدفة في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات، دراسة ميدانية على المشروعات الصناعية في مدينة جدة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في المحاسبة، جامعة الملك عبد العزيز السعودية، 2002، ص: 74.

بالإدارة العليا بتحديد أهداف تخفيض التكاليف، مدير المشروع مطالب بمتابعة التنفيذ وفق الخطط الموضوعة والعاملين يعملون على تنفيذ ومنح مجال لتقديم اقتراحات وتوصيات لرفع روح المعنوية لديهم لضمان تحقيق الأهداف المسطرة¹. يمس تخفيض التكاليف كافة مراحل دورة حياة المنتج بداية بمرحلة التخطيط إما بشراء أصل أو استئجاره لتوفير في التكاليف أو من جهة أخرى شراء جديد أو مستعمل ومدى وفرة العمالة اللازمة لتشغيله، وأن لا يترتب عليه زيادة في معدل التلوث وتوفير في مصاريف الصيانة عن طريق الصيانة الوقائية وفي مرحلة ما قبل الإنتاج يتم تحديد التكاليف الكلية، وفي مرحلة الإنتاج يتم استخدام أساليب لتخفيض التكاليف كالتحسين المستمر حيث يتم إجراء تحسينات صغيرة ومستمرة وبمشاركة الجميع ولديها أثر على المدى البعيد للتخفيض من المستوى الفاقد والأعطال بالإضافة إلى محاولة التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج ومرحلة التسويق والبيع حيث يتم تخفيض تكاليف الإعلان والدعاية واستبدال مواد التعبئة والتغليف ببدايل أخرى، مرحلة ما بعد البيع باعتبار أن التصميم الجيد للمنتج من المرة الأولى يترتب عنه تخفيض في التكاليف الصيانة والإصلاح². ومنه نستنتج أن تخفيض التكاليف يعني متابعة التكاليف خلال مراحل دورة حياة المنتج والتخلص من عناصر الإسراف والضياع والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

تحسين الإنتاجية: مرت الإنتاجية بالعديد من المخططات ففي سنة 1970 فكانت تعني كفاءة العمليات وتخفيض التكاليف، وفي ثمانينات أعتبر عنصر الإنتاجية والجودة للقيام بالتحسينات بالمؤسسة وفي التسعينات وجود ارتباط إدارة الجودة الشاملة والاهتمام بالعنصر البشري من خلال التعليم والتدريب، والفترة بين الأربعينات والخمسينات من القرن 19 اعتبروا أن المؤسسة المنتجة أكثر تعتبر محققة إنتاجية عالية، فينظر للإنتاجية من عدة مفاهيم فهناك من اعتبرها مقياس لمدى كفاءة العامل والبعض أطلق على مفهوم الإنتاجية بالرفاهية والبعض الآخر ربطها بعامل الزمن، وعرفها البعض هي العلاقة بين الموارد المستخدمة بالعملية الإنتاجية وبين النتائج المحققة وذلك بتحويل المدخلات إلى مخرجات وبأقل تكلفة ممكنة أي تربط بين مصطلحي الكفاءة والفعالية³. ويوجد العديد من الخطوات لتحسين الإنتاجية نذكرها⁴:

➤ تحديد واضح للأهداف أي أن يكون الهدف دقيق ومحدد بوضوح والاتفاق مع كل موظف على الهدف الذي يجب تحقيقه أو ما هي المهام ذات أولوية فيتعرف الجميع على ما يجب فعله بالضبط ومكافأة الموظفون الذين يحققون نتائج جيدة، الأخذ بآراء جميع الموظفين والسماع لهم بالإضافة إلى استشارتهم في القرارات

¹ مهني بوريش، سياسات تخفيض التكاليف وأهميتها في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص محاسبة، جامعة باتنة، 2019، ص: 47.

² مهني بوريش، سياسات تخفيض التكاليف وأهميتها في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص: 53.

³ عبد القادر موزاوي، نشأت ادوارد ناشد جرجس، رأسمال الفكري ودوره في تحسين إنتاجية المؤسسات الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع انتيبوتيكول بالمدينة، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 05، العدد 06، 2018، ص: 176.

⁴ <https://www.merci-app.com/article/productivite-equipe>، تاريخ الاطلاع: 2024/08/01.

حول التغيرات بالمؤسسة فهذا يمكنهم بالانخراط أكثر واستخدام أدوات الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية لتسهيل نقل المعلومات ولتعرف على الأخطاء لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

ثانياً: الأدوات الحديثة للبعد المالي: ونذكر منها القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة

01- القيمة الاقتصادية المضافة: كان أول ظهور لمفهوم القيمة الاقتصادية المضافة في مطلع القرن العشرين والذي تبنته مؤسسة General Motors لتقوم الأداء الداخلي، وبين البعض أن القيمة الاقتصادية المضافة ليس الغرض منها تقويم الأداء فقط وإنما أيضاً تحديد نظام الأجور والحوافز وتوجيه الموارد لخلق قيمة لزبائن والعاملين والمساهمين والإدارة معاً¹. لاقى اهتمام كبير لقياس وتقييم الأداء المالي كما شهدت بعض المقاييس كالعائد على الاستثمار والعائد على حقوق الملكية العديد من الانتقادات من الأكاديميين والباحثين باعتبارها عاجزة عن تقييم أداء الإدارة بشكل دقيق بسبب وجود تضارب مصالح بين المساهمين والإدارة والبيئة واعتمادها على القوائم المالية، فقد تم الاعتماد على مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة لإزالة الغموض متعلق بالقرارات المالية وأصبحت وظيفة للمتابعة والرقابة والتقويم، وفي حالة إذا كانت القيمة الاقتصادية موجبة هذا يعني تحقيق أداء يفوق توقعات السوق، وإذا كانت القيمة سالبة فيعني انخفاض ثروة المساهمين وتم تحقيق أداء أقل من المتوقع أي أن العوائد المتحققة لا تغطي تكلفة رأسمال المستثمر². تعرف القيمة الاقتصادية المضافة على أنها الفرق بين ما تم استثماره من أصحاب رأسمال وبين ما تم تحصيله من خلال البيع بأسعار السوق³. في حين واجهت القيمة الاقتصادية المضافة العديد من الانتقادات نذكرها⁴:

1-1 من حيث المدة تركز القيمة الاقتصادية المضافة على أداء سنة مالية أيأداء قصير الأجل لذلك بناء عليها لا يمكن اتخاذ قرارات مستقبلية لسنوات مقبلة.

2-1 تقتصر على تقديم معلومات حول الجانب المالي فقط حيث تهتم بالنتائج لا بالأسباب فيعطي معلومات حول الجانب المالي فقط ولا يعكس الجوانب الغير مالية للأداء.

وهناك من أضاف: يعمل مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة على قياس ربحية المؤسسة في الأجل القصير فقط لذلك يتطلب إضافة مؤشرات أخرى تقيس الجودة، رضا العاملين، الاستجابة لرغبات العملاء⁵.

¹ علي نصيف صبر، زينب شلال عكر، ثائر خلف خشان، دور القيمة الاقتصادية المضافة في قياس رأسمال الفكري وأثره في خلق قيمة للمؤسسة، دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة الاقتصادي الخليجي، العراق، المجلد 36، العدد 43، 2020، ص: 8-11.

² إياد طاهر محمد، برشك صالح العسكري، قياس وتحليل النجاح المالي وفق المؤشرات المالية الحديثة، دراسة تطبيقية في سوق أبو ظبي المالي، مجلة دراسات اقتصادية، الجزائر، العدد 38، 2019، ص: 26-27.

³ محمد احمد الحوراني، القيمة الاقتصادية المضافة والمؤشرات المالية كميّار لتقييم الاداء المالي، دراسة مقارنة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في المالية وإدارة المخاطر، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2018، ص: 22.

⁴ سلطان سليمان جويخان، اثر القيمة الاقتصادية المضافة على الأسعار السوقية للأسهم، دراسة تحليلية مقارنة مع اثر المؤشرات المالية التقليدية الربح المتبقي والعائد على الاستثمار، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في المحاسبة والتمويل، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015، ص: 18-19.

⁵ عبد الكريم خيري، مدى مساهمة مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة في تحديد القيمة السوقية للمؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة، دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة إدارة أعمال ودراسات اقتصادية، مجلد 07، العدد 01، 2021، ص: 311.

02- **القيمة السوقية المضافة:** تم الاعتماد على القيمة السوقية المضافة ومؤشر القيمة الاقتصادية المضافة من طرف مؤسسة Stern Stewart لتقييم الأداء كما قامت بإجراء دراسة على 1000 مؤسسة أمريكية لقياس الاداء وتم التوصل أن القيمة السوقية هي أداة ذات مصداقية أكثر لتعبير عن أداء المؤسسة ويمكن الاعتماد عليها في التخطيط لأداء المؤسسة المستقبلي كما تشير مدى قدرة المؤسسة على إدارة رؤوس أموالها على المدى الطويل، ومن وجهة المستثمرين إذا كانت القيمة السوقية موجبة هذا يعني أن المؤسسة حققت ثروة للمساهمين وإذا كانت عكس ذلك فيشير أن المؤسسة تعرضت للهدر خلال مدة زمنية معينة¹. تعد القيمة السوقية المضافة مقياساً لقياس الأداء الخارجي من خلالها يتعرف المستثمرون على أداء المؤسسة بالاعتماد على المقياس الداخلي المتمثل في القيمة الاقتصادية المضافة لخلق قيمة للمساهمين، ويساعد الاعتماد على القيمة السوقية المضافة في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتقديم بيانات ذات مصداقية عالية مقارنة بالبيانات المحاسبية التقليدية². لا يتعلق مصطلح خلق القيمة فقط بتوليد أرباح على المدى القصير أي بالمقاييس المالية لكن يهتم بالاحتفاظ بأحسن المواهب، بناء علاقة جيدة مع العملاء، وبناء نمو مستدام طويل الأجل للمساهمين وأصحاب المصلحة³. وهناك من عرفها أنها السعر الذي يدفعه المستثمرون المحتملون للمؤسسة⁴. والمؤسسات ذات القيمة السوقية العالية حيث تعمل على جذب مستثمرين ليس لأنها حققت عوائد لكن دليل على القيادة القوية ومدى نجاحهم في استخدام الموجودات⁵.

وتعتبر القيمة السوقية المضافة عن الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة ورأسمال المستثمرين خلال مدة زمنية معينة⁶.

المطلب الثالث: مدخل لمحور العملاء

سينم عرض التطور التاريخي للعملاء ودراسة مفهوم القيمة المقترحة

أولاً: التطور التاريخي لمحور العملاء:

وجدت المؤسسات لإنتاج السلع والخدمات الموجهة للعملاء ويعمل نشاط التسويق على عمليات التخطيط، التنفيذ، تسعير، ترويج، وتوزيع المنتجات، فالنظرة القديمة للعملاء كانت في دور المؤسسات بإنتاج السلع وخدمات ذات جودة محددة دون معرفة لرغبات وحاجات العملاء أي مجرد عملية تبادل بين طرفين أحدهما

¹ شهاب الدين حمد النعيمي، استخدام مؤشري القيمة السوقية المضافة والعائد على رأسمال المستثمر في قياس أداء القطاع المصرفي العراقي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 18، العدد، 68، 2012، ص: 73-74.

² حسن كريم الذجاوي، علاء عبد الرزاق تويج، القروض المتعيرة وأثرها على القيمة السوقية المضافة دراسة تحليلية لعينة من المصارف التجارية للمدة 2005-2019، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 17، العدد الثاني، 2021، ص: 30-31.

³ <https://fastercapital.com/arabpreneur>، تاريخ الاطلاع: 04 جوان 2024.

⁴ حيدر جاسم عبيد الجبوري، وسام عبد الأمير جواد العنكي، تأثير هيكل التمويل في القيمة السوقية المضافة دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 19، العدد 02، 2023، ص: 281.

⁵ حيدر خضير جوان، علي احمد فارس، تأثير القيمة الاقتصادية المضافة في القيمة السوقية المضافة، دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة وارث العلمية، العراق، المجلد 03، العدد 08، 2021، ص: 37.

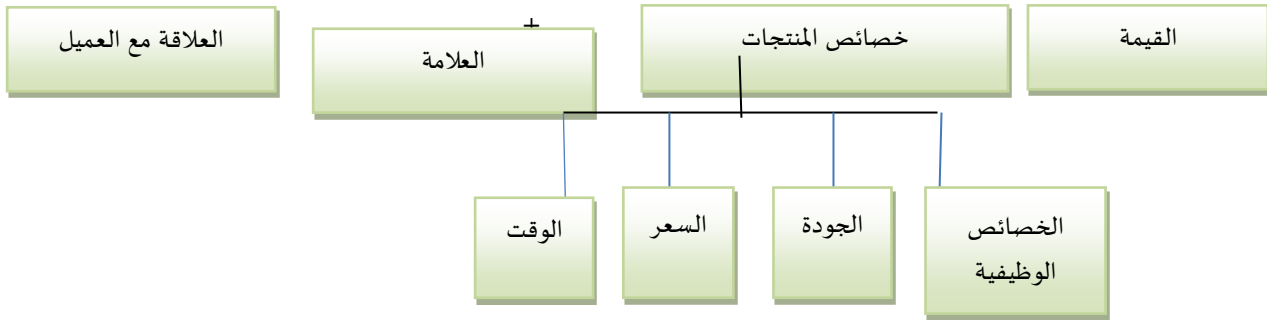
⁶ أسماء أمين، عبد الغني دادن، اختبار قدرة المؤسسات التقليدية والحديثة على تفسير القيمة السوقية المضافة، دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية المسعرة في بورصة الجزائر خلال الفترة 2002-2017، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2021، ص: 262.

رابع والآخر خاسر في بعض الحالات. فالرؤية الجديدة للتسويق جعلت من المؤسسات تنتج حسب متطلبات السوق وحاجيات العملاء، ولكسب رضا العملاء عملت المؤسسات أن تطور من أساليب واليات التسويق. إنرضا العملاء إذا تم تعزيزه بصورة ذكية ومنهجية صحيحة سيولد ولاء دائم وهذا ينعكس على أداء المؤسسة في الحصول على الحصة السوقية وتحقيق مبيعات وأرباح أكبر¹. من خلال مما سبق يتبين لدينا الانتقال من نظرة التوجه للعملاء من تلبية الحاجات إلى كيفية التعامل معهم لتحقيق مستوى عال من الرفاهية والسعادة للعملاء.

ثانيا: القيمة المقترحة للعميل:

تمثل مقترحات القيمة للعملاء السمات التي يجب توفرها المؤسسات لمنتجاتها لكسب العملاء المستهدفين وتعتبر بمثابة المحرك الرئيسي لقياس الرضا، الاستحواذ، الاحتفاظ والحصة السوقية وفيما يلي يتم عرض هذه السمات:

الشكل رقم 09 القيمة المقترحة للعميل



source: Ropert Kaplan, Daivid Norton, Linking the balanced scorecard to strategy, Reference previously mentioned, P: 62.

تحتوي خصائص المنتج على الجانب الوظيفي للمنتج والسعر، الجودة والوقت. ويتضمن بعد العلاقة مع العميل على تسليم المنتجات للعميل، وقت الاستجابة والتسليم. فمنظور العملاء يتم صياغة إستراتيجية المؤسسة القائمة على العملاء والسوق والتي تحقق عوائد مالية مستقبلية.

01- سعر المنتج

1-1 تعريف سعر المنتج: يعد السعر العنصر الهام في تقييم البدائل لاختيار بديل معين بمعنى إذا كانت جودة المنتجات متماثلة في المؤسسات المنافسة فيختار السعر الأدنى، فهو يعتبر دافع الشراء ويختلف من صنف إلى آخر، فقد يرغب البعض في دفع أسعار عالية باعتبار المنتج مميّزا عن الآخرين أي يتم التركيز على الجوانب الملموسة لكن عموما الزبائن يرغبون بدفع أسعار أقل للحصول على المنتجات². إن تسعير المنتج من المفترض أن يكون جذابا للعملاء ومحققا أرباحا للمؤسسة، فيتم جمع كل التكاليف الثابتة والمتغيرة للمنتج كالمواد الخام، العمالة، النقل

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الاداء و بطاقة التقييم المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص: 190-191.

² أيمن احمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص: 92.

والتخزين بهدف اتخاذ قرارات التسعير¹. السعر يعبر عن المبلغ النقدي الذي يتحمله المستهلك للحصول على منتج ما، مهم بالنسبة للمؤسسة في استيراد تكلفة المنتج وتحقيق أرباح وبالنسبة للمستهلك دفع مبلغ معين مقابل الحصول على سلعة أو خدمة معينة، فرجال التسويق تم الاعتماد على مصطلحين بدلا من سعر فقط ويطلق عليه بالقيمة او السعر².

1-2 العوامل التي يمكن أن تؤثر على قرارات التسعير: تتمثل في عوامل داخلية وأخرى خارجية³:

➤ **العوامل الداخلية** (التكلفة، إستراتيجية المزيج التسويقي والتنظيم للسعر) التكلفة تتحمل المؤسسة تكاليف متعلقة بالإنتاج والتوزيع والترويج وتعتبر من أحد العوامل لوضع إستراتيجية الأسعار فهنا يظهر دور المؤسسات في القيام بالتصنيع بتكاليف أقل وتنقسم التكاليف إلى نوعين ثابتة لا تتأثر بحجم الإنتاج او المبيعات ويتم تحميلها كل شهر مثلا إيجار، الفوائد ومرتبات المديرين، والمتغيرة فهي تتغير على حسب الإنتاج لذلك على المؤسسات أن تراقب التكاليف حيث أنها لو زادت عن المنافسين يمكن أن تؤثر على إيراداتها. إستراتيجية المزيج التسويقي تستخدمها المؤسسة لتحديد السعر لتحقيق أهدافها من خلال تصميم المنتج، توزيعه وقرارات الترويج لبناء برنامج تسويقي منظم. تنظيم الأسعار يتم وضع الأسعار من طرف فردا أو مجموعة من المديرين فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون الإدارة العليا مسؤولة عن الأمر ليس إدارة التسويق أو المبيعات.

➤ **العوامل الخارجية:** (طبيعة السوق والطلب، المنافسة وعوامل أخرى) طبيعة السوق والطلب عند تحديد الأسعار على الإدارة معرفة هل يتقبل العملاء الأسعار وأثره على قرارات الشراء، فقرارات الأسعار تأخذ بالاعتبار متلقي السلعة او الخدمة ووضع الأسعار يتطلب الحرفية، دوافع المشتريين، السوق المستهدف التساؤل لماذا يشترون. المنافسة هناك عوامل تؤثر بدورها على قرارات التسعير مثل أسعار المنافسين وردود الأفعال لذلك يتم جمع معلومات عن المنافسين المحيطين بالمؤسسة مثلا الخدمات المقدمة، أسعار كل خدمة ويتم ذلك من خلال الأخذ بآراء المشتريين للمؤسسات المنافسة أو يتم وضع رجال البيع كمتسوقين لجمع المعلومات المناسبة. عوامل أخرى بيئية عند وضع الأسعار يتم الأخذ بالاعتبارالعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية كالتضخم والركود ونسب الفائدة فمثلا عند الركود يتم تخفيض الأسعار.

02- الجودة:

1-2 تعريف الجودة: جاد شيء أي أتقنه وصار جيد او دور الفرد بالمؤسسة في المساهمة بعمليات التطوير والتحسين لتحقيق مستوى عال من الجودة بهدف الوفاء بتوقعات العملاء⁴.

¹ بيلندا استيقان، أساسيات المحاسبة الإدارية، مجلة النيل العربية، 2020، ص: 71.

² يوسف حافظ، التسويق في عالم الضيافة، الطبعة الأولى، دار حميثا للنشر والترجمة، مصر، 2017، ص: 131.

³ يوسف حافظ، التسويق في عالم الضيافة، مرجع سبق ذكره، ص: 131-147.

⁴ محمد بن عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة، دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة فهد الوطنية، السعودية، مجلد 17، العدد 02، 2011، ص: 02.

المؤسسات الناجحة تعطي اهتمام للعملاء بهدف التعرف على احتياجاتهم ورغباتهم وتحسين جودة المنتجات وفق معايير الجودة لتحقيق رضاهم. تؤثر جودة المنتج على رضا أو عدم رضا العملاء حيث أن هناك فئة لا يشتكون من سوء جودة المنتج وهناك من يمتنعون عن عملية الشراء ويمكن أن تصل الفكرة إلى أفراد آخرين وهو ما يؤثر على المؤسسة في فقدان العديد من الزبائن، وللقضاء على عدم رضا العملاء فيتم استبدال المنتجات المعيبة ويظهر هنا دور المؤسسات في إجراء التحسينات اللازمة للمنتجات وبشكل مستمر لإرضاء العملاء وهذا يعتمد على أهمية التسويق في التعرف على احتياجات وتطلعات العملاء من جودة وسعر، فالجودة العالية للمنتج والأسعار المرتفعة لها تأثير على رضا العملاء، ويتم دراسة حالات عدم الرضا وهذا راجع لعدم تلبية الاحتياجات أو نتيجة لبعض العيوب¹.

فهنا يتبين أن البيئة التنافسية تلزم المؤسسة على تحسين منتجاتها والاعتماد على ثقافة الجودة بين جميع العاملين بالمؤسسة باعتبار العميل هو الأساس في وجودها ونجاحها.

2-2 الآثار المترتبة عن جودة المنتج: ويتم عرضها على النحو التالي²:

تخفيض التكاليف الإعلان، الترويج، المصاريف الإدارية وتكلفة جذب عملاء جدد، المساهمة في الحفاظ على الموارد البشرية وتقديم المكافآت والحوافز للاستمرار في تقديم الأفضل، رضا العملاء عن مستوى المنتجات المقدمة له، ولاء العملاء: الاستمرار في التعامل مع المؤسسة، كسب عملاء جدد: العميل الراضي عن منتجات المؤسسة ينقل صورة حسنة عن المؤسسة للزبائن آخرون للتعامل معهم، المساهمة في تحسين الأداء المالي: زيادة المبيعات، زيادة الإنتاجية، تضحية العميل: إمكانية الدفع أكثر للحصول على المنتج.

03- خصائص المنتج:

يحتوي المنتج على مجموعة من العناصر الملموسة والغير ملموسة كالغلاف، الشكل، السعر والجودة التي تليها مختلف احتياجات الزبون ويمكن إجراء بعض التحسينات على المنتج من خلال تطويره أو إدخال سمات جديدة أو يمكن عرضه في أسواق جديدة وذلك بهدف جذب زبائن، وفي حالة ما إذا بقيت المنتجات على حالها دون أي تحسينات فيمكن أن تؤثر على الزبائن الحاليين وهذا ليس لصالح المؤسسة من جانب بقائها في السوق وسمعتها وأرباحها أيضاً، ويمكن إجراء تحسينات مثلاً في التصميم، نوعية المنتج وذلك من خلال دراسة تخطيطية بهدف إرضاء الزبون في ظل شدة المنافسة³.

¹ طه مصطفى الراوي، أهمية جودة المنتج كوسيلة لجذب المستهلكين في سوق التكنولوجيا، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 01، العدد 01، 2019، ص ص: 8-7.

² العوضي منصور احمد العوضي، محمد عبد الفتاح حامد، تأثير جودة إدارة الخدمات على رضا العملاء، دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2022، ص: 664-665. https://jsec.journals.ekb.eg/article_296630.html، تاريخ الاطلاع 15-06-2024.

³ فاطمة سالم مروان، اثر خصائص المنتج على مستوى ولاء المستهلك بالعلامة التجارية، دراسة ميدانية على محلات أجهزة الهواتف الذكية طرابلس، مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، ليبيا، العدد 21، 2023، ص ص: 15-14.

04- العلاقة مع العميل: وتشمل العناصر التالية:

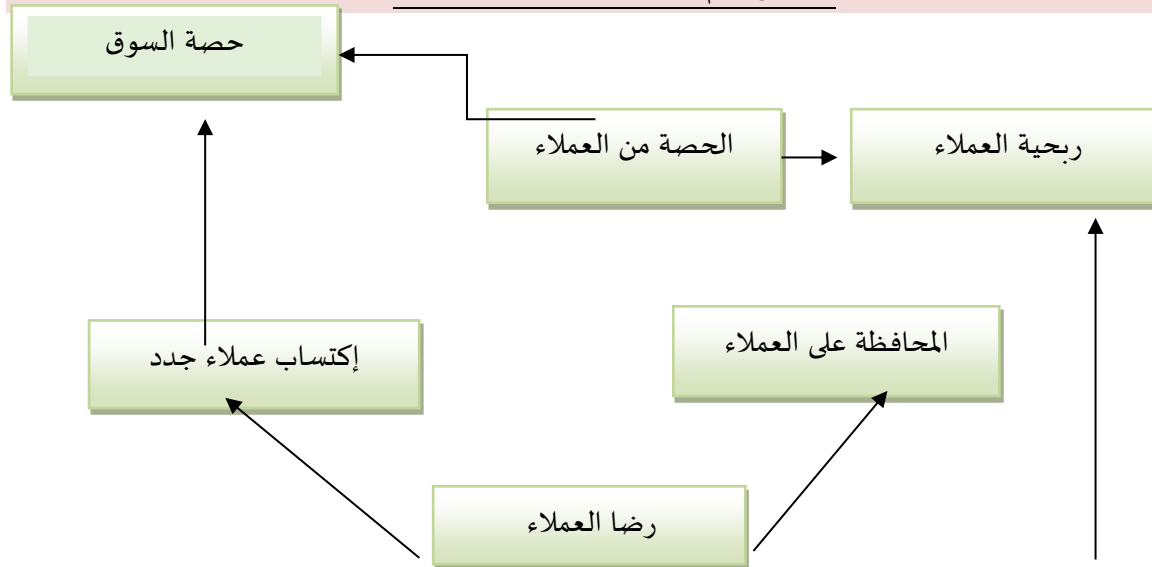
1-4 زمن الإنتاج والتسليم: هو قياس الفترة الزمنية من بداية طلب العميل إلى غاية تسليم المنتج¹.

2-4 زمن الاستجابة لطلب العميل: وتبين فترة إتمام الطلب ويتم قياس مدى تحقيق الوقت المقدر ويعتبر هذا المقياس ذو أهمية كبيرة لخفض فترة الإنتاج والمخزون خلال مرحلة الإنتاج بهدف تحقيق الاستجابة للعميل². وتعرف أيضا³: المؤسسات في الصفوف الأولى هي التي تعمل على طرح منتج جديد في السوق ويتطلب الأمر وقت أقل لتطوير المنتجات وفترة أقل للاستجابة للتغيرات الطلب أو الأسواق. ويمثل زمن الاستجابة للعميل عن قياس المدة الزمنية المستغرقة بين طلب العميل واستلام الطلبية ويتكون من العناصر التالية: زمن إيصال الأمر: أي الفترة من استلام الطلب إلى غاية الاستعداد لإنتاجه، زمن دورة التصنيع: أي من بداية الإنتاج حتى الانتهاء من إنتاج المنتج، زمن تسليم الأمر: وتمس الفترة من الاستلام الطلبية إلى تسليم المنتج.

المطلب الرابع: مقاييس محور العملاء: سيتم التطرق في هذا المطلب إلى (رضا، الولاء، الاحتفاظ والحصة السوقية) للعملاء

المقاييس الأساسية لبعد العملاء: في محور العميل لبطاقة الأداء المتوازن يحدد المديرون العملاء والسوق الذي ستنافس فيه المؤسسة حيث يتضمن عدة مقاييس: رضا العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، اكتساب عملاء جدد، ربحية العملاء والحصة السوقية.

الشكل رقم 10 مقاييس محور العملاء



المصدر: Roper Kaplan, David Norton, Linking the balanced scorecard to strategy, California management review, volume 39, N 01, 1996, P: 59.

¹ شيراز محمد خيضر، محاسبة التكاليف، دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، لندن، الطبعة الأولى، 2022، ص: 259.

² شيراز محمد خيضر، إدارة التجارة الإلكترونية، دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، لندن، 2022، ص: 47.

³ شيراز محمد خيضر، إدارة أعمال، دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، لندن، 2022، ص: 37.

أولاً: قياس رضا العملاء: ويمر بثلاثة مراحل نذكرها وفق النحو التالي¹:

01- فهم حاجات وتوقعات الزبون: تتغير احتياجات الزبون باستمرار ولتحقيق رضاه ينبغي معرفة هوية الزبون والتي تعد ضرورية لإنجاح العملية، فعلى سبيل المثال يتم إجراء مسح شامل على الزبائن في مدينة ما للحصول على تأكيد إيجابي على رغبات شراء الزبائن بالمستقبل لمنتج معين (سلعة أو خدمة) وهذه النتائج المتحصل عليها تؤثر بالإيجاب أو السلب على رضا الزبون. ولقياس الرضا فتتوقع الأداء بشكل محايد وتحديد بدقة التوقعات فيوجد عدة أسباب لصعوبة قياس المتوقع ومقابلته بالأداء وهذا ناتج عن عدم الدقة في تحديد مستوى الأداء أو أن نكون عاطفيين، لذلك فالمنافس يعمل على تجاوز توقعات الزبون ليقدم الأحسن ويفوق الآخرين.

02- التغذية العكسية: وتنقسم إلى:

1-2 نظام الشكاوى والمقترحات: تستخدم المؤسسات العديد من الوسائل للحصول على شكاوى ومقترحات الزبائن كخطوط الاتصال المباشر أو في شكل استمارات لتعرف على طلبات الزبائن أو صناديق الاقتراحات التي اعتمدها جامعة هارفارد لتحسين البرامج. وعلى حسب الشكاوى ينقسم الزبون إلى: زبون صامت: لا يبدي أي شكاوى فيتم استدراجه في الحديث لمعرفة الشكاوى. زبون دائم الشكاوى: يشكو دائما وعدم راضي عن المنتج فيظهر دور المؤسسات في الاستماع إليه وإعطاء حلول لمشاكلهم إن وجدت. الزبون الموضوعي: زبون لا يشكو لكن يهتم بالنتائج وحل المشاكل.

2-2 تعتمد المؤسسات على قياس رضا الزبون وذلك باستخدام شبكة الإنترنت والاستبيان أو المكالمات الهاتفية لمعرفة رضا أو عدم رضا الزبون.

2-3 التسويق الخفي: تعمل المؤسسات على وضع أشخاص يمثلون دور الزبون والدخول للأسواق المعروض بها منتجات المؤسسة والمنافسين وإظهار حالة من الاستياء لمعرفة طريقة معالجة المشكلة.

2-4 تحليل فقدان الزبون: تقوم المؤسسات بتعرف على أسباب توقف الزبون عن الشراء أو التعامل معها ومتابعة ومراقبة معدل فقدان وفي حالة زيادة الأمر فيشير إلى عدم قدرة المؤسسة على إرضاء زبائنهم.

03- القياس المستمر: يعد القياس المقارن من أكثر المقاييس دقة لقياس رضا الزبون، فيتم حصر عدد الزبائن الغير راضيين ثم يتم دراسة الأسباب من طرف مختصين ووضع معايير لتفسير وذلك لتحسين حالات الضعف عدم الرضا وتعزيز نقاط القوة، فعملية التحسين المستمر للأداء بدوره يؤدي إلى رضا الزبون.

ويتحقق رضا الزبون من خلال²:

➤ تحديد نمط معيشة الزبون.

¹ محمد تركي عبد العباس المزهر، أبعاد جودة الخدمة وتأثيرها في تحقيق رضا الزبون، دراسة ميدانية في عينة من المنظمات المصرفية العراقية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، 2006، ص ص: 39-43.

² مدروس نادية، أثر أبعاد جودة الموقع الإلكتروني في تحقيق رضا العملاء، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة مجاميع المعرفة، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2020، ص: 454.

- تحديد سلوكيات وثقافة الزبون.
- التمييز بين معلومات الزبائن وحصر الخصائص المشتركة.
- تحديد احتياجات وتطلعات الزبائن.
- تطوير المنتجات وفق احتياجات الزبائن.
- تقديم اقتراحات متطورة للمنتجات وفق لتطلعات الزبائن واكتشاف أساليب جديدة لتوليد الوفاء للزبائن وبلوغ تطلعاته.

ثانيا: مقياس ولاء العملاء

01- مصفوفة ولاء للعملاء: وتبين مدى تعلق الزبون بالمنتج والعلامة وبقاء تعامله مع المؤسسة والشكل التالي يوضح ذلك:

- العميل الوفي: وهو عميل متعلق بالمنتج بالإضافة إلى الاستمرار في التعامل مع المؤسسة.
- العميل الفرصة: وهو العميل المتعلق بالمنتج لكن لا يستمر في التعامل مع المؤسسة.
- العميل المراقب: وهو عميل لديه ارتباط عاطفي قوي بالمؤسسة والاستمرار في التعامل معها.
- العميل الخطر: وهو عميل غير متعلق بالمنتج أو العلامة ولا يفضل البقاء التعامل مع المؤسسة أي يمتلك درجة منخفضة من الولاء.

الشكل رقم 11 مصفوفة ولاء العميل

مستوى بقاء العميل

	العميل الوفي	العميل فرصة
	العميل المراقب	العميل الخطر

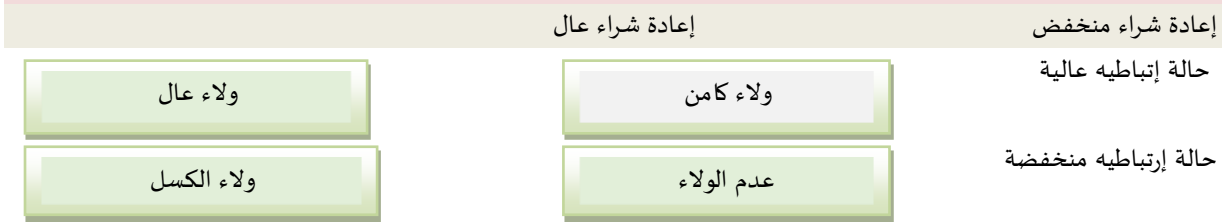
درجة التعلق

المصدر: كلاخي لطيفة، بن حمو عبد الله، دور التسويق بالعلاقات في كسب ولاء العملاء، دراسة حالة وكالة لجدار للسياحة والأسفار بتيارت، دراسة استكشافية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، الجزائر، المجلد 12، العدد 01، 2022، ص: 180-181.

من خلال الشكل يتبين لدينا: وجود اختلاف في نوع العميل ودرجة تعامله مع المؤسسة لذلك يستوجب إجراء دراسة ليس فقط على العميل الوفي أو الراضي عن منتجات المؤسسة لكن حتى الفئة الغير راضية لكسب رضاهم مع مرور الوقت.

02- أنواع ولاء العملاء وينقسم الولاء إلى أربعة عناصر حسب ما هو مبين بالشكل التالي:

الشكل رقم 12 أنواع ولاء العملاء



المصدر: منير خروف، لينده فريجه، اثر التسويق بالعلاقات على ولاء العملاء، دراسة تطبيقية على عينة من عملاء البنوك التجارية الجزائرية بعنابه، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، الجزائر، المجلد 25، العدد 03، 2019، ص: 442.

نقلا عن Alans dick, kunal basu, **Customer loyalty towards an integrated conceptual frame** work, journal of academy of marketing science, Vol 22, No 2, 1994, p: 101.

ويبين الشكل أنواع الولاء يتم شرحها وفق النحو التالي¹:

2-1 عدم الولاء: أي عدم وجود ولاء من طرف العميل مع المؤسسة التي يتعامل معها وفي هذه الحالة لا يمكن اتباع سياسات لولاء العملاء.

2-2 ولاء الكسل: هو تكرار العميل التعامل مع المؤسسة والكسل نابع من عدم بذل الجهود الكافية للبحث عن خدمات بديلة وإمكانية تعظيمه.

2-3 الولاء الكامن: يشير إلى التكرار المنخفض في التعامل مع المؤسسة وهذا راجع لتأثير المحيطين بالعميل عن قراراته لذلك وجود احتمالية لنقله إلى مستوى أعلى من الولاء.

2-4 الولاء العالي: ويعبر عن التكرار العالي للعميل في التعامل مع المؤسسة فالعملاء بدورهم يروجون لمنتجات المؤسسة ونقل تجاربهم للآخرين أي أن هنا الولاء ينجر عنه كسب زبائن جدد.

من خلال ما سبق يتبين لدينا لا يتحقق الولاء إلا بوجود علاقة قوية وطيدة بين العملاء والمؤسسة.

03- خطوات بناء ولاء الزبون: يعد مفهوم ولاء الزبون مهما جدا لذا يظهر دور إدارة المؤسسة في التكفل بما يطلبه العميل إلى غاية تسليم الطلبات وتقديم تسهيلات وامتيازات مابعد البيع، وانطلاقا مما سبق يمكن عرض هاته الخطوات في النقاط التالية²:

3-1 بناء ولاء الموظفين: يعتبر الموظفين هم الانطلاقة الأولى لأي عمل كان فيستوجب على المؤسسة رفع روح الانتماء لديهم لكسب ولائهم وهو ما ينعكس على ولاء زبائنهم.

¹ منير خروف، لينده فريجه، اثر التسويق بالعلاقات على ولاء العملاء، دراسة تطبيقية على عينة من عملاء البنوك التجارية الجزائرية بعنابه، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، الجزائر، المجلد 25، العدد 03، 2019، ص: 441

² امجكوح نسيمه، اثر التسويق بالعلاقات في تنمية علاقة المؤسسة بزبائنهم، دراسة حالة وكالة زمزم للسياحة والسفر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسويق، جامعة الجزائر 03، 2008، ص: 129-130.

3-2 التركيز على الزبائن المتميزين: حيث يتم إجراء دراسة على الزبائن لتحديد المتميز منهم بالاعتماد على نظم التكنولوجيا لتقديم عروض وحوافز مناسبة لهم، وهذا ما تؤكدته القاعدة 80/20 أي أن 20% من الزبائن يحققون 80% من الدخل الإجمالي للمؤسسة.

3-3 تحديد مرحلة الولاء لدى الزبائن: وهذا بدوره يعمل على تحسين رضاهم وولائهم وتحويلهم إلى مستويات أعلى.

3-4 الزبون اليوم لديه المعلومات الكافية للشراء أو التعامل مع جهات أخرى ويتوقعون الحصول على منتجات تفي باحتياجاتهم وترضيهم.

3-5 الاهتمام بالشكاوى: يبدي الزبون رأيه حول السلعة أو الخدمة المقدمة له لإظهار بعض السلبيات كإخفاض مستوى الجودة، فواتير بقيم عالية فإهمال الشكاوى من طرف المؤسسة ينعكس بالسلب على الزبون ويتم نقل الصمعة السيئة عبر شبكات الإنترنت مثلاً، لذا على المؤسسة الاهتمام بالشكاوى وتخصيص الوقت اللازم للتحليل والرد على الشكاوى.

3-6 استمرار تجاوب المؤسسة لاحتياجات زبائنهم: تتجدد احتياجات الزبائن بين الحين والآخر فعلى المؤسسة الاستماع المستمر لاحتياجاتهم وتصوراتهم وتحقيقها وفق المستوى المطلوب.

3-7 استعادة الزبائن المفقودين: عزوف الزبائن عن التعامل مع المؤسسة يشكل خطراً عليها لذا عليها وضع إستراتيجية لاستعادة الفئة المفقودة من الزبائن.

3-8 الموظفين الذين يتعاملون مع الزبائن يجب أن يتمتعوا بالليونة واللباقة في كيفية التعامل مع الزبائن

4-0 أدوات لبناء ولاء الزبائن: ويتم عرضها على النحو التالي¹:

4-1 نادي الزبائن: وهو بمثابة فضاء عبر شبكة الانترنت تقوم المؤسسة بإنشائه لبناء علاقة قوية مع الزبائن والهدف منه نشر صورة جيدة للمؤسسة، تجربة منتجات جديدة وكسب ولاء الزبائن، فنجاح العملية ليس مرتبط بعدد الزبائن المنخرطين ولكن بالنتائج المحصل عليها لتقوية العلاقة بين الطرفين ومراقبة سيورة العمل بدقة والمبيعات المحققة ومردودية كل زبون.

4-2 بطاقات الولاء: بطاقات يتحصل عليها الزبون للاستفادة من امتيازات معينة كالتخفيضات، هدايا، حسومات ومعاملة خاصة، وتعتبر البطاقة من أكثر الأدوات تطبيقاً باعتبارها سهلة الاستعمال من طرف الزبائن وتعمل على التعرف على الفئة من الزبائن ذوي الولاء، ولها آثار ايجابية منها تكرار عملية الشراء للزبون وبناء قاعدة بيانات متجددة.

4-3 خدمات ما بعد البيع: لا تكتفي المؤسسة باستلام الطلب وتسليم الطلبية للزبون بل تقدم خدمات ما بعد البيع في شكل نصائح وكيفية استعمال المنتج وشروط الضمان فكل هذه العناصر تساهم في زيادة الولاء للزبون.

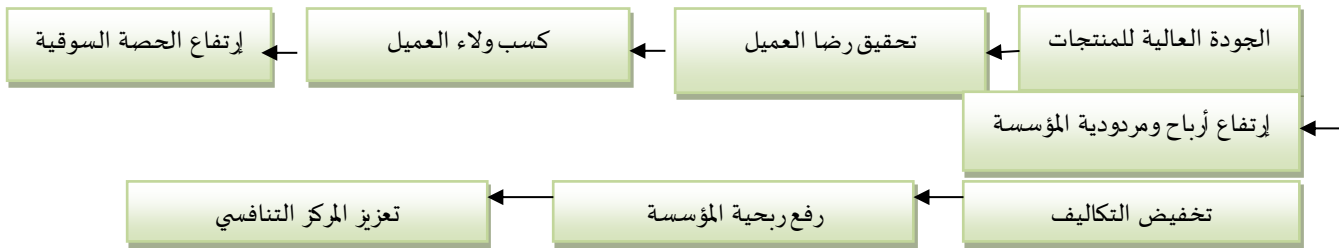
¹ المحكح نسيمه، أثر التسويق بالعلاقات في تنمية علاقة المؤسسة بزبائنهم، دراسة حالة وكالة زمزم للسياحة والسفر، مرجع سبق ذكره، ص: 129-130.

4-4 مراكز الاتصال: ولبناء علاقة مستمرة مع الزبائن يتم الإصغاء لانتقاداتهم وشكاويهم ويتم استخدام نظام يجمع بين الهاتف والإعلام الإلكتروني وعرض بطاقة الزبون آليا حيث ساهمت هذه الطريقة في تطوير العلاقة مع الزبون ويتم استخدامها في البيع عن بعد وفي جمع معلومات حول الزبائن.

4-5 تقدم المؤسسة للزبائن المخلصين لتقوية العلاقة بهم وكسب ولائهم.

05- العلاقة بين الولاء وربحية المؤسسة: ويمكن توضيحها وفق الشكل التالي:

الشكل رقم 13 العلاقة بين ولاء العملاء وربحية



المصدر: بوسطة عائشة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء، دراسة حالة مجمع صيدال مديرية التسويق والإعلام الطبي، رسالة ماجستير تخصص تسويق، جامعة الجزائر 03، 2011، ص: 112.

من الشكل أعلاه يتبين لدينا: إن تركيز المؤسسات على تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة وتلبية توقعات العملاء بالإضافة إلى الاعتماد على طرق التسويق لمعرفة متطلبات العملاء وكيفية التعامل معهم لتحقيق رضاهم إن هذا العنصر مهم جدا فرضا العميل عن منتجات المؤسسة بدوره يعمل على نقل صورة جيدة عن المؤسسة إلى الأطراف الأخرى فينجر عنه تحقيق ولاء العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد ويساهم في رفع الحصة السوقية أي وجود إقبال كبير من الزبائن على منتجات المؤسسة على غرار المؤسسات المنافسة في السوق فترتفع أرباح المؤسسة. بالنسبة لتخفيض التكاليف يتعلق الأمر بتخفيض نسبة الأخطاء وعطل الآلات والمعدات وتخفيض تكاليف الأجور

ثالثا: مقياس الاحتفاظ بالعملاء: إن الاحتفاظ بالعملاء الحاليين لمؤسسة يعتبر أقل تكلفة وأكثر ربحية من الحصول على عملاء جدد وينقل سمعة جيدة للمنافسين في السوق عن المؤسسة، فالاحتفاظ بالعملاء هو بقاء العميل وفيا في التعامل مع المؤسسة بالمستقبل وتكرار الشراء¹.

01- أشكال المحافظة على الزبون: ويتخذ عدة أشكال نعرضها على النحو التالي²:

1-1 القياس المستمر لرضا الزبون: وذلك لمعرفة مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتحديد الجوانب السلبية والايجابية لها من خلال المقابلات الشخصية، استمارات الاستقصاء.

¹ حفيفة بو عبد الله، أثر إدارة علاقات العملاء في الاحتفاظ بعملاء العيادات الطبية الخاصة بالجزائر، دراسة ميدانية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، الجزائر، المجلد 02، العدد 15، 2019، ص: 92.

² طرشاني سهام، زاي وافية، فعالية الحملة الإعلانية المبتكرة في تحقيق الاحتفاظ بالزبون، دراسة استقصائية لآراء مديري مجمع سيم، مجلة دفاتر اقتصادية، الجزائر، المجلد 14، العدد 01، 2023، ص: 542.

1-2 إتباع سياسة الباب المفتوح للزبائن: من خلال الاستماع لآراء وشكاوى واقتراحات الزبائن لتحسين من مستوى الخدمة المقدمة لهم كذلك فتح قنوات الاتصال تتيح فرصة الاستجابة والتكيف مع متطلبات الزبائن.

1-3 إصدار نشرات ومطبوعات بشكل مستمر حيث تفيد الزبون في الحصول على معلومات وخدمات بأقل التكاليف.

1-4 تنظيم زيارات دورية للزبائن: عن طريق الاتصال المباشر برجال البيعة لمعرفة ما يحتاجه الزبون والاستماع إليه لتحقيق رضاه والاحتفاظ به.

02- خطوات تحسين الاحتفاظ بالزبون: يوجد خمس خطوات لتحسين نذكرها على النحو التالي¹:

2-1 أسأل: دور المؤسسة في أن تسأل زبائنهم والإطلاع على آرائهم ومحاوثة لمعرفة ما يدور بذهنه وما الذي يرغب فيها أولاً، فيتم مسائلة الزبون عندما تكون المؤسسة قادرة على تلبية احتياجاته والاستجابة له والطرف الثاني (الزبون) بطبيعة الحال ينتظر تصرف فعلي من المؤسسة.

2-2 قم بالتقييم: تعمل المؤسسة على تقييم زبائنهم لمعرفة الأفضل منهم والبرامج التسويقية للمحافظة عليه وتشجيعه على الإقبال أكثر للتعامل معها.

2-3 قم بالتحفيز: على المؤسسة أن تتواصل مع الزبون وتقيم معه علاقة جيدة ومتابعته والاهتمام به كعبارات الشكر ومراسلة الزبون برسائل إلكترونية لمعرفة هل استفاد من منافع المنتج أم لا، إذا هنا تظهر طريقة التعامل والوسائل المستخدمة جزء ضروري للاحتفاظ بالزبون.

2-4 المكافأة: على المؤسسة أن تقدم للزبون ليس فقط ما يطلبه ولكن تفوق ذلك أي تحقيق ما لا يتوقعه عوضاً عن تقديم منتجات ذات مستوى عال، فتقدم المؤسسة مكافآت لزبائنهم كتذاكر مجانية لنشاطات اجتماعية، مبالغ نقدية أو مادية كالأجهزة الكهربائية والمنزلية.

2-5 القيام بالفعل: لا يمكن اعتبار أن المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة أن تساهم في الحفاظ على الزبون بل من المفروض تحديد خطة التسويقية للحفاظ على زبون مريح وكتابتها بالتفصيل والعمل على تنفيذها والاعتماد على بعض الوسائل الإلكترونية للتواصل معه وهذا ما يجعل الزبون راضي ومستمر في التعامل معها فهذه تعتبر طريقة سهلة وغير مكلفة مقارنة بكسب زبائن جدد.

رابعاً: مقياس الحصة السوقية:

01- تعريف الحصة السوقية:

تعد الحصة السوقية من العوامل الرئيسية لنجاح المؤسسة وبقائها ونموها في السوق التنافسي، وتعتبر العوامل البشرية والتكنولوجية، المادية، رضا العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، انخفاض الأسعار، جودة المنتجات، كفاءة الموظفين والجوانب البيئية التي تؤثر على نمو حصة المؤسسة في السوق، فعلى المؤسسات التأقلم مع التغيرات

¹ عمر ياسين محمد السايير الدليمي، دور التسويق التفاعلي في تحقيق الاحتفاظ بالزبائن، دراسة استطلاعية في بعض من الفنادق بمدينة دهوك، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 09، العدد 19، 2017، ص ص: 260-261.

الاقتصادية والتكنولوجية للحفاظ على الحصة السوقية، ولتحقيق ذلك: وجب على المؤسسة توظيف موظفين بمهارات عالية لخدمة العملاء، وتهتم الحصة السوقية باكتساب عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين¹. يمكن تقسيم مصطلح الحصة السوقية إلى شقين الحصة والسوق، فالحصة أي النصيب والسوق هو المكان لعرض والطلب للسلع والخدمات، إذن فالحصة السوقية هي نسبة مبيعات المؤسسة إلى مبيعات المؤسسات العاملة في الصناعة. تعمل العديد من المؤسسات على الحفاظ على حصتها السوقية من خلال السياسة السعرية وعرض منتجات بالجودة العالية وتحسين من مستوى أنشطتها التسويقية والإنتاجية لتحقيق الحصة السوقية المستهدفة، وقد تندمج مؤسسة مع مؤسسات منافسة للحصول على حصة سوقية أو عن طريق تقديم منتجات وخدمات فريدة من نوعها، واستخدام مختلف وسائل التسويق كالترويج والإعلان والتسعير للحصول على الحصة السوقية، حيث تمثل مكانة المؤسسة في السوق قياساً بالمؤسسات المنافسة في السوق².

02- خطوات تحديد الحصة السوقية: يوجد ثلاث خطوات نذكرها كالآتي³:

1-2 تحديد السوق: تحديد حجم مبيعات المتوقعة بالكميات خلال مدة زمنية معينة وفي سوق معين لتحديد المنافسين في نفس الصناعة.

2-2 تحديد منتجات المؤسسة المعروضة في السوق من سلع وخدمات.

3-2 تحديد المؤسسات المنافسة الحالية والمحتملة: للتعرف على نسبة مبيعات المؤسسة من المنتج إلى مبيعات المنافسين الحاليين والمستقبليين وذلك من خلال تقارير المالية المتعلقة بالمنافسين.

03- مؤشرات الحصة السوقية: نذكرها على النحو التالي:

الجدول رقم: 10 مؤشرات الحصة السوقية

المؤشر	طريقة حسابه
الحصة السوقية الإجمالية	مبيعات المؤسسة خلال مدة زمنية معينة/ مبيعات الصناعة بنفس الفترة *100.
الحصة السوقية النسبية: (مؤسسات أعلى قيمة) وذلك بمقارنة مبيعات المؤسسة مع مبيعات ثلاث مؤسسات منافسة في الصناعة.	مبيعات المؤسسة بمدة زمنية معينة/ مبيعات أعلى ثلاث مؤسسات في الصناعة *100.
الحصة السوقية النسبية: (مؤسسات رائدة الأولى)	مبيعات المؤسسة في مدة زمنية معينة/ مبيعات مؤسسات

¹ علي مظهر عبد المهدي، احمد مظهر عبد المهدي، دور التامين المصرفي في تحسين الحصة السوقية المستدامة، دراسة تحليلية في شركة التامين العراقية العامة، مجلة العلوم المالية والمحاسبية، المجلد 01، العدد 07، 2022، ص: 125-128.

² آيمن علي سليمان، اثر الحصة السوقية على ربحية المؤسسات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي، دراسة تحليلية على مؤسسات الأدوية الأردنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص محاسبة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017، ص: 24-26.

³ حربية عبدو عمر، دور العلامة التجارية في زيادة الحصة السوقية، دراسة استطلاعية لآراء العاملين في مول 10:1 بمدينة الموصل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 14، العدد 01، 2022، ص: 160.

أي المقارنة مع مؤسسات منافسة بالسوق.	الرائدة في السوق * 100.
--------------------------------------	-------------------------

المصدر: أيمن علي سليمان، أثر الحصة السوقية على ربحية المؤسسات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي، دراسة تحليلية على مؤسسات الأدوية الأردنية، مرجع سبق ذكره، ص: 31-32.

خامساً: ربحية العملاء: وهي الفرق بين الإيرادات المحصلة من العملاء والتكاليف كل من السلع والخدمات المقدمة لهم خلال مدة زمنية معينة¹.

¹ صائب سالم محمد، تحليل ربحية الزبون باستخدام نظام التكلفة على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت، دراسة تطبيقية على أحد الفنادق ببغداد، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، العراق، مجلد 12، العدد 34، 2016، ص 339.

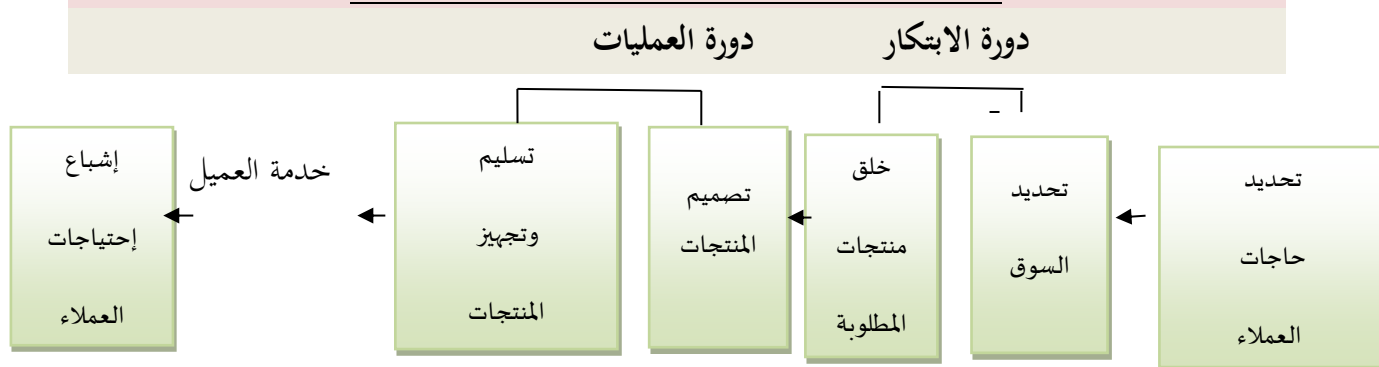
المبحث الخامس: المحاور الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن: سنتطرق بهذا المبحث إلى مدخل محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو وارتباطها بالأبعاد الثلاثة لبطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الأول: مدخل لمحور العمليات الداخلية: سيتم التطرق إلى النظرة التقليدية للعمليات الداخلية، سلسلة القيمة، العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للبطاقة والحركات والمقاييس.

أولاً: النظرة التقليدية للعمليات الداخلية¹: يحدد المدير التنفيذي العمليات التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة وذلك بمشاركة وحدات الأعمال للقيام ب: تقديم العروض للعملاء في الأسواق المستهدفة؛ تلبية توقعات المساهمين من عوائد مالية؛ التركيز على العمليات التي لها أثر كبير على رضا العملاء وتحقيق أهداف مالية للمؤسسة. فالأساليب التقليدية تعمل على مراقبة العمليات الحالية وتحسينها ودمج مقاييس الجودة المرتكزة على الوقت، لكن منهجية بطاقة الأداء المتوازن تعمل على تحديد العمليات الجديدة تماماً التي على المؤسسة التفوق لتلبية أهداف العملاء والمساهمين والتركيز على العمليات الأكثر أهمية لنجاح إستراتيجية المؤسسة إضافة إلى دمج عمليات الابتكار في منظور العمليات الداخلية. فأنظمة القياس التقليدية تركز على خدمة العملاء الحاليين والتحكم في العمليات الحالية وتحسينها على المدى القصير في حين محركات النجاح على المدى البعيد تتطلب تقديم منتجات وخدمات جديدة للعملاء الحاليين والمستقبليين، فعملية الابتكار تخلق قيمة للعديد من المؤسسات وتحقق أداء مالي أكثر من دورة تشغيلية قصيرة الأجل. تضع بعض المؤسسات معايير لقياس بعد العمليات الداخلية مثل: تحسين الإنتاجية، القضاء على العيوب في عملية التصنيع توفير المعلومات والمعارف والمهارات الفنية لمختلف العاملين بالمؤسسة، تقييمات العملاء وآراءهم حول الخدمة، وذلك بالاعتماد على متغيرات متمثلة في: الوقت، الجودة وتقليص فترة التسليم².

ثانياً سلسلة القيمة: والشكل التالي يوضح خطوات سلسلة القيمة بداية من تحديد متطلبات العملاء وصولاً إلى إشباع احتياجاتهم.

الشكل رقم 14 نموذج سلسلة القيمة للعمليات الداخلية



¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الاداء و بطاقة التقييم المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص ص: 218-219.

² مبارك لمان حسن الدوسري، تقديم أداء مدارس التعليم العام بدولة الكويت في ضوء بطاقة الاداء المتوازن، مجلة العلوم التربوية، المجلد 04 العدد 01، 2021، ص: 91.

source: Ropert Kaplan, Daivid Norton, Linking the balanced scorecard to strategy, Reference previously mentioned, P: 63.

إن منظور العمليات الداخلية يبين الاختلاف بين النهج التقليدي ونهج بطاقة الأداء المتوازن، فالنهج التقليدي يعمل على مراقبة وتحسين العمليات التشغيلية وبطاقة الأداء المتوازن تحدد العمليات التي يجب على المؤسسة التفوق فيها لتحقيق أهداف العملاء والأهداف المالية أي العمليات الأكثر أهمية لإنجاح إستراتيجية المؤسسة، تركز أنظمة قياس الأداء تقليدية على تقديم منتجات للعملاء الحاليين في حين أن النجاح المالي الطويل الأجل يتطلب من المؤسسة إدخال منتجات جديدة تلبي احتياجات العملاء الحاليين والمستقبليين، فعملية الابتكار الطويلة الأجل تعتبر المحرك الرئيسي للأداء المالي المستقبلي أكثر من دورة التشغيل القصيرة الأجل. ويمثل الشكل المراحل الداخلية للمؤسسة ويجب على المدراء تحديد العمليات الداخلية المهمة لتحقيق قيمة مضافة للعملاء وتحقيق أهداف مالية¹. ويمر بثلاثة دورات: دورة الإبداع، دورة العمليات، دورة خدمات ما بعد البيع ويتم عرضها على النحو التالي²:

01- **دورة الإبداع**: يتم من خلالها دراسة السوق لتحديد حجم السوق لاستيعاب المنتج أو الخدمة وتحديد المستهلك المستهدف، وفي ظل الدورة يتم تلبية احتياجات العملاء من خلال تطوير منتجات جديدة، ومن خلال **دورة الإبداع** يتم: الاستجابة لمتطلبات العملاء، إعداد خطة الإنتاج، تحديد نوعية معدات الإنتاج و تحديد الفترة الزمنية اللازمة للإنتاج. تعمل دورة الإبداع على إنتاج السلع وخدمات تلبي احتياجات العملاء وتمثل أيضا مختلف العمليات المستمرة والمتجددة التي تمكنها الاستجابة لحاجات العملاء ومتطلبات السوق التنافسي فهنا إدارة المؤسسة بحاجة إلى معلومات دقيقة لما يحتاجه السوق والعملاء ومدى القدرة الإبداعية لدى المؤسسة في تلبية هذه الحاجيات وبناء على هذا يتم تصميم وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق والعملاء المتجددة. وهناك مؤسسات تستخدم البحث والتطوير كأنشطة داعمة للعمليات الداخلية في حين هذا النشاط موجود بطاقة الاداء المتوازن.

1-1 عناصر دورة الإبداع من عنصرين هما:

- تحديد طبيعة السوق من خلال: تحديد حجم السوق، العملاء، الأسعار المتوقعة للمنتجات والخدمات المستهدفة.
- تحديد الأسواق والعملاء الحاليين والمتوقعين والمنتجات والخدمات الحالية والمتوقعة أي هناك دراسة حالية ومستقبلية للسوق.
- تطوير المنتج/ الخدمة: ويظهر دور الإدارة العليا في إعطاء أهمية للقدرات الإبداعية وتوفير الموارد اللازمة لبيان مدى قدرة المؤسسة على التميز أمام منافسيها وكسب رضا عملائها. وهناك بعض الأسئلة على المؤسسة الإجابة

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص: 224.

² وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص: 226-231.

عليها: ما الذي يحصل عليه العملاء من فوائد من خلال استخدام مستقبلي للمنتجات الحالية للمؤسسة؟ كيف تستطيع المؤسسة جعل التجديد والإبداع ميزة تنافسية في السوق لإيجاد منافع حقيقية للعملاء؟ وهنا يظهر مدى قدرة المؤسسات في جعل أنشطة البحث والتطوير فعالة، أيضا لها دور في إيجاد سلع وخدمات جديدة للعملاء وإيجاد منافذ جديدة للاستغلال الكفؤ للتكنولوجيا، إقامة تحسينات جذرية على مستوى المنتجات والخدمات، فإذا كانت الأنشطة متميزة فهنا بالإمكان تقديم منتجات تتميز بخصائص فريدة من نوعها وغير معروضة بالسوق.

02- دورة العمليات: بعد أن قامت المؤسسة بتحديد احتياجات العملاء من سلع وخدمات فتليها مرحلة تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية، إن هذه الدورة قائمة بمحد ذاتها لكن تحاول المؤسسة تقديم تحسينات.

2-1 تمر دورة العمليات بنشاطين هما:

- بناء على دورة الإبداع يتم إنتاج منتجات تلبي احتياجات الحالية والمتوقعة للعملاء.
- تسليم المنتجات: بعد أن تم إنتاج المنتجات يتم تطبيق نظام التوصيل في الوقت المحدد لتسليم المنتجات للسوق.

03- دورة خدمات ما بعد البيع: وهي العلاقة بين احتياجات ومتطلبات العملاء وتحقيق رضاهم، تشمل الدورة

بمحمل الضمانات والأنشطة التي تقدمها المؤسسة لعملائها المتعلقة ب: استقبال ومعالجة الشكاوى، معالجة العيوب أو المردودات بالمنتجات، إدارة عمليات البيع (البيع على الحساب)

3-4 الصيانة. ففي بعض المؤسسات الرائدة تضع سياسات واضحة لبناء ثقة بين المؤسسة وعملائها فلا تكتفي بانجاز الصفقات وفق الشروط المتفق عليها فقط المؤسسة والعملاء بل تعمل على تقديم التسهيلات والمساعدات والبرامج التدريبية لتوطيد العلاقة مع عملائها فالاستجابة السريعة للعملاء تكسب رضاهم.

المطلب الثاني: ارتباط بعد العمليات الداخلية بالأبعاد الثلاثة لبطاقة الأداء المتوازن:

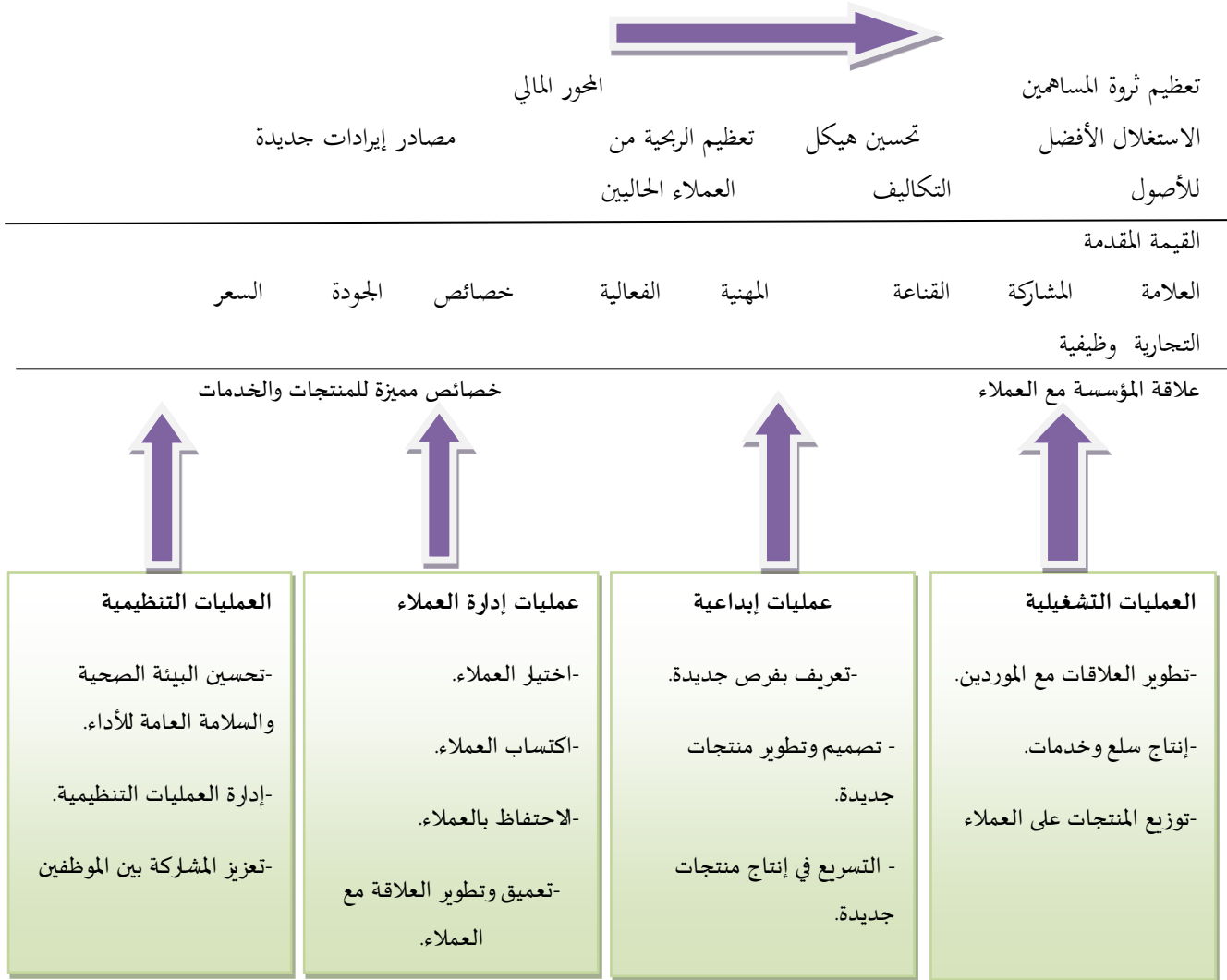
باعتبار أن لها علاقة بالبعد المالي من خلال تحسين العمليات الداخلية، ويرتبط بمحور العملاء وذلك بالتركيز عليهم وتحقيق رضاهم، وارتباطه ببعد التعلم والنمو من خلال الدور الذي يؤديه العاملون لتطوير وزيادة الإنتاجية وكفاءة العمل. وبعد أن تتضح الصورة لدى المؤسسة حول البعد المالي وبعد العملاء يتم من خلاله تحديد الوسائل المتبعة لتحقيق قيمة للعملاء وإرضاء المساهمين. القيام بعمليات التغيير والتطوير للعمليات الداخلية لرفع من كفاءة المؤسسة بهدف تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف وتحقيق مكاسب مالية على المدى القصير. في حين أن محركات النجاح الطويل الأمد بحاجة لتطوير وابتكار في مختلف العمليات بالمؤسسة¹.

أولا: العلاقة بين محور المالي والعمليات الداخلية والعملاء: والشكل التالي يوضح ذلك:

ويعمل محور العمليات الداخلية على خدمة كلا من: محور العملاء: خلق قيمة للعملاء، المحور المالي: زيادة ثروة المساهمين، معالجة الانحرافات وتطوير الأداء.

¹ خليل موفق خليل صائي، دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة ميدانية على مؤسسات التأمين المدرجة ببورصة فلسطين، مذكرة ماجستير في المحاسبة، جامعة الأزهر، 2017، ص ص: 64-65.

الشكل رقم: 15 العلاقة بين محور العمليات الداخلية ومحور العملاء والمحور المالي



المصدر: محمد ناصر خان، مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مرجع سبق ذكره، ص: 93.

يبين الشكل أعلاه: أن بعد العمليات الداخلية يمر من تحديد السوق واحتياجات العملاء إلى تلبية الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء والسوق المنافسة ويوجد العديد من العمليات الإدارية التي تخلق قيمة للزبائن وتحقق الأهداف المالية وسيتم شرح ذلك أكثر وفق النحو التالي¹:

01- إدارة العمليات التشغيلية: العمليات التشغيلية متعلقة بمختلف عوامل الإنتاج المستخدمة لتحويلها إلى سلع وخدمات. وإدارة العمليات التشغيلية تعمل على تنظيم مختلف العمليات بالمؤسسة لتقديم منتجات للزبائن في الوقت المناسب وتتكون العمليات التشغيلية من:

➤ المدخلات: متعلقة بالأفراد، المواد والآلات.

¹ لطرش وليد، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018، ص ص: 68-70.

➤ عمليات التحويل: وتمثل عمليات التصنيع، التجهيز، النقل والتخزين.

➤ المخرجات: وتكون في سلع وخدمات بصيغتها النهائية تقدم للزبون.

➤ الخطوط المتصلة: وهي الخطوة التي تهتم بجميع العمليات السابقة الذكر أعلاه حيث بالنسبة للمدخلات قرارات متعلقة بحجم المدخلات والطرق لاقتنائها، بالنسبة لعمليات التحويل يتم تنظيم وترتيب العمليات المتعلقة بتصنيع، النقل والتخزين، وفي العملية الأخيرة يتم التأمين على المخرجات السلع والخدمات بهدف الوفاء بمتطلبات الزبون في الوقت المناسب.

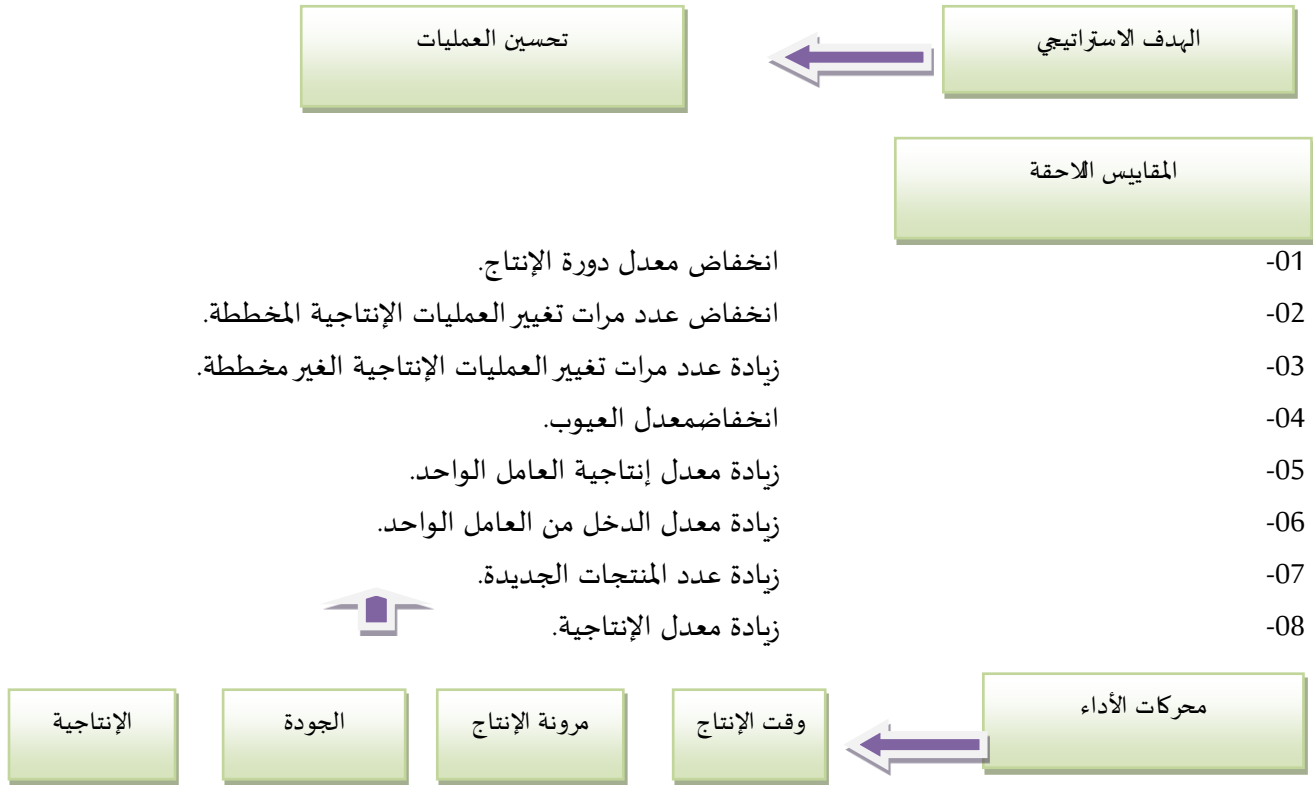
02- **إدارة عمليات الزبائن:** وذلك بتوطيد العلاقة مع الزبائن الحاليين والمستهدفين وتتكون من أربع عمليات تتمثل في: انتقاء الزبائن المستهدفين: حيث يتم تقسيم الزبائن إلى مجموعات من حيث الدخل، العمر، الحجم العائلي لتوقع مدى جذب كل مجموعة لمنتجات المؤسسة، كسب الزبائن المستهدفين: من خلال جودة المنتج، تسعير المنتجات والسرعة في الاستجابة لمتطلبات الزبائن، الاحتفاظ بالزبائن الحاليين: من خلال تقديم سلع وخدمات للزبائن بالجودة والسعر المناسبين، معالجة العيوب بالمرودات، استقبال شكاوى الزبائن والعمل على حلها.

03- **إدارة العمليات الإبداعية:** يعرف الإبداع على ظهور شئ جديد يخلق إضافة لصاحبه وتمثل العمليات الإبداعية في تطوير منتجات جديدة تساهم في دخول لأسواق جديدة أو كسب زبائن جدد وتقف عمليات الإبداع على النقاط التالية: تهيئة الظروف المناسبة للعمل للمدراء والمصممون لخلق منتجات جديدة وتطبيق التقنيات الحديثة، تحديد مصادر التمويل سواء كانت داخلية أو خارجية لتطوير المنتجات الحالية أو خلق منتجات جديدة، تصميم وتطوير منتجات جديدة تتوافق مع احتياجات الزبائن.

04- **إدارة العمليات التنظيمية والاجتماعية:** تتمثل العمليات التنظيمية والاجتماعية في علاقة المؤسسة مع المجتمع من خلال تقديم منتجات صديقة للبيئة، مكافحة التلوث، الاستقرار الوظيفي للأفراد ومدى الالتزام بتطبيق القوانين الحكومية.

ثانيا: محركات ومقاييس الأداء لبعـد العمليات الداخلية: يتم عرضها وفق الشكل التالي

الشكل رقم 16 الهدف الإستراتيجي ومحركات ومقاييس بعد العمليات الداخلية:



01-

انخفاض معدل دورة الإنتاج.

02-

انخفاض عدد مرات تغيير العمليات الإنتاجية المخططة.

03-

زيادة عدد مرات تغيير العمليات الإنتاجية الغير مخططة.

04-

انخفاض معدل العيوب.

05-

زيادة معدل إنتاجية العامل الواحد.

06-

زيادة معدل الدخل من العامل الواحد.

07-

زيادة عدد المنتجات الجديدة.

08-

زيادة معدل الإنتاجية.

المصدر: وحيد رثعان الختانة، منصور إبراهيم السعيدة، نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة لمؤسسات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. مجلة دراسات للعلوم الإدارية، الأردن، المجلد 37 العدد 02، 2010، ص: 347.

يبين الشكل أعلاه مختلف محركات الاداء لمحور العمليات الداخلية التي تساهم في رفع من مستوى تنفيذ العمليات بالمؤسسة لإرضاء مختلف أطراف المصلحة.

يعد الهدف الإستراتيجي لبعـد العمليات الداخلية هو تحسين العمليات الإنتاجية وذلك بالاعتماد على عدة محركات متمثلة في¹:

01- المرونة الإنتاجية: وذلك بإجراء بعض التعديلات على العمليات الإنتاجية دون التسبب في تعطيلها.

فالعملية الإنتاجية تكزن محددة في بادئ الأمر بناء على الخطط ودراسات من طرف الإدارة المؤسسة في حين التعديل يكون مقبول ويحقق منافع فمثلا إجراء تعديل على تصميم منتج ويمكن استخدام أسلوب إعادة الهندسة وتحسين المستمر بهدف تخفيض التكاليف وإدخال تحسينات بصفة مستمرة على مستوى العمليات الإنتاجية.

¹ وحيد رثعان الختانة، منصور إبراهيم السعيدة، نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة لمؤسسات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مرجع سبق ذكره، ص: 347-349.

02- الجودة: تعبر عن الخصائص الواجب توافرها بالمنتج لإرضاء الزبائن وتطور هدف الجودة من القيام بعمليات الإنتاجية بكفاءة وفعالية فقط إلى تحقيقها في جميع أقسام المؤسسة العمليات الإنتاجية، تسويقية، الإدارية ويمكن قياس مستوى الجودة من خلال العلاقة التالية: **معدل الجودة:** عدد وحدات منتجة بدقة / عدد الوحدات المنتجة

03- الإنتاجية: تحويل المدخلات إلى منتجات نهائية يحتاج إلى مزج للوارد وان عملية مزج المدخلات تحتاج إلى تصميم وتخطيط للعمليات وهذا الأخير يحتاج لدراسة الوظائف المنتج ويمكن إدارة الإنتاج من التخطيط وتحديد مدخلات العملية الإنتاجية بشكل جيد وهذا بدوره ينعكس على سير العملية الإنتاجية. ويمكن حساب معدل الإنتاجية: حجم الإنتاج / عناصر الإنتاج.

04- وقت الإنتاج: إن التحكم في الوقت يعد عاملاً أساسياً في تحسين مستوى العمليات الإنتاجية ويمكن التعبير عن وقت الإنتاج وهي المدة المستغرقة لإتمام الأعمال في مراحل مختلفة لعملية الإنتاج وهماك من يعتبره بالمدة التي يتم استلام المواد الأولية إلى غاية تسليم المنتج للزبون.

المطلب الثالث: أساسيات محور التعلم والنمو:

سننتظر بالمطلب الأول إلى مدخل محور التعلم والنمو وبالمطلب الثاني إلى مقاييس بعد العمليات الداخلية والمؤسسة المتعلمة.

أولاً: مدخل لمحور التعلم والنمو:

سننتظر بهذا المطلب إلى التعرف على محور التعلم والنمو وعناصره

01- تعريف مصطلح التعلم والنمو: تعددت تعريفه سيتم عرضها وفق النحو التالي

يعد بمثابة العنصر الأساسي لبطاقة الأداء المتوازن باعتباره يعطي أهمية للمورد البشري ويعكس قدرات ومهارات العاملين ونظم المعلومات لضمان عمليات داخلية بمستوى جودة عالية وخلق قيمة للعملاء¹. يعمل على تشخيص البنية التحتية للمؤسسة لتحقيق الابتكار والتطوير الطويل الأجل². يبين القدرات الواجب توفرها لتحقيق الكفاءة في استخدام الأصول لخلق قيمة للعملاء والمساهمين³. يظهر مدى اهتمام المؤسسة بالمورد البشري وتدريبه وتعليمه للرفع من مستواه حسب متطلبات العمل بهدف تحسين المركز التنافسي، أي أن هناك علاقة بين العنصر البشري وأهداف المؤسسة⁴. من خلال التعريفات السابقة تبين: إن عمليات التغيير تتطلب مدى

¹فتحية رمضان أبو سفرتة، إمكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية، المجلة الجامعة، ليبيا، المجلد الثالث العدد السابع عشر، 2015، ص: 147.

²عبد الكريم مؤمن، عبد القادر موسى، عبد الحميد مسعودي، أهمية بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة حليب إدرا، مجلة النمو الاقتصادي ومقالاتية، الجزائر، المجلد 04 العدد 01، 2021، ص: 174.

³عمر سامي، ذوايدي مهدي، تقييم الاداء الشامل لمؤسسة الاسمنت عين الكبيرة سليف باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، المجلد 23 العدد 01، 2020، ص: 131.

⁴أمنة طياوي، سارة حده بودريال، استخدام أبعاد بطاقة الاداء المتوازن في قياس الاداء الاستراتيجي لمؤسسة مطاحن الاغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادية، الجزائر، المجلد 10، العدد 02، 2019، ص: 95.

وعى إدارة بالمؤسسة بأهمية المورد البشري وكيفية احتوائه لتحقيق الأهداف وفق المستوى المطلوب. ويرى البعض أن بعد التعلم والنمو¹: يبين هذا البعد الأصول غير ملموسة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة من خلال البنية التحتية (أفراد، نظم وإجراءات التنظيمية) والواجب وضعها بهدف التحسين والنمو الطويل الأجل. قد لا تتمكن المؤسسة من التزام تلبية التوقعات العملاء والعمليات الداخلية لكن بيئة العمل شديدة المنافسة تتطلب إجراء تحسينات بشكل مستمر لخلق قيمة للعملاء والمساهمين أو الملاك. لا يقتصر الاستثمار على المعدات الجديدة والبحث وتطوير منتج جديد لكن بحاجة أيضا للاستثمار في البنية التحتية بهدف تحقيق النمو على المدى البعيد. ولسد الفجوة بين القدرات (الأفراد، الأنظمة والإجراءات) لبعدي العملاء والعمليات الداخلية بالأداء المستهدف فتبرز الحاجة إلى: إعادة تكوين الموظفين، تعزيز تكنولوجيات وأنظمة المعلومات وإتاحة مناخ عمل مناسب.

ثانيا عناصر بعد التعلم والنمو التي بينها الباحثان كابلان ونورتون قدرات الموظفين، قدرات أنظمة المعلومات وبيئة العمل ويتم شرحها على النحو التالي²:

01- قدرات الموظفين: إن نجاح المؤسسات قائم على الأفراد بما يملك من معارف ومهارات وقدرات، لذا المؤسسات بحاجة إلى موظفين ذوي قدرات عالية وتطوير الكفاءات الإستراتيجية (المعارف، المهارات) بهدف دعم إستراتيجية المؤسسة.

02- قدرات أنظمة المعلومات: في بيئة شديدة المنافسة فالموظف بحاجة إلى معلومات كافية حول العميل والعمليات الداخلية والجوانب المالية وما لديه من قدرات ومهارات اللازمة ومواكبة التطورات التكنولوجية لضمان البقاء في السوق، يعمل النظام على استخدام الموارد المادية والبشرية لجمع المعلومات ومعالجتها وتوزيعها وتخزينها باستخدام تكنولوجيا المعلومات ليستخدمها متخذي القرار بالشكل المناسب، ويتكون من ثلاثة أقسام قسم المدخلات وهو مختلف البيانات التي يتم الحصول عليها من أطراف داخلية بالمؤسسة لإدارة أو قسم ما، وأطراف خارجية أي البيئة التي تنشط بها المؤسسة من عملاء أو موردين، وتكون البيانات مناسبة من حيث الشكل والمضمون، قسم التشغيل والمعالجة في هذه المرحلة يتم تجميع البيانات فرزها وتصنيفها وتحليلها وتحديد البدائل وترتيبها حسب الأولوية، قسم المخرجات تكون المعلومات بصيغتها النهائية وتكون في -شكل تقارير، جداول أو دوائر نسبية لتقديمها لمتخذ القرار في الوقت المناسب³.

03- مناخ العمل: يحتوي على عناصر: التحفيز-التمكين-التوافق

¹ زانز وافية، الإدارة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره ص ص: 185-186.

² زانز وافية، الإدارة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 187-188.

³ منصف مقايوب، الذكاء الاقتصادي ودور أنظمة المعلومات في اتخاذ القرار مقارنة جيدة لقرار ذكي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، العدد 21، ديسمبر 2009، ص ص: 164-165.

3-1 التوافق: هو تحقيق الانسجام بين أنظمة القياس وأنظمة المكافأة، ثقافة المؤسسة، الهياكل والعمليات التنظيمية وهذا بهدف إنجاح إستراتيجية المؤسسة.

3-2 التحفيز: يشكل الدافع للمواصلة والاستمرارية في تقديم الأحسن لبلوغ الهدف المسطر ويوجد نوعان من الحوافز الإيجابية والسلبية¹:

➤ الحوافز الإيجابية: تساهم في تنمية روح الإبداع والتجديد وتنقسم إلى حوافز مادية مثل الأجور والعلاوات السنوية، زيادات في الأجور وزيادات مقابل أداء عمل. وحوافز معنوية تشمل الترقيات، تفويض الصلاحيات وضمن اشتراك العاملين في الإدارة.

➤ الحوافز السلبية: من خلال إصدار العقوبات بهدف تحسين أداء وتصرفات الموظفين وتنقسم إلى حوافز مادية مثل تنزيل الموظف إلى درجة اقل، توقيف الزيادات وعزل الموظف بصفة مؤقتة، وحوافز معنوية مثل إصدار تنبيهات على الموظفين المقصرين في إنجاز المهام.

3-3 التمكين: هو الاهتمام بالمستويات الدنيا وإعطائهم فرصة لتحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات لخدمة المؤسسة². وهي إستراتيجية تهدف إلى إطلاق الطاقة الكامنة للفرد ومشاركتهم في عملية البناء لتحقيق التوافق بين حاجات الأفراد ورؤية وأهداف المؤسسة، ويتكون من بعدين³:

➤ البعد الإداري: ويتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ولها دور فعال على العاملين في إبراز قدراته وإمكانياته واعتباره كجزء لا يتجزأ من المؤسسة لتحقيق الهدف وفق المستوى المطلوب، وربط الأجور والمكافآت بالأداء حيث تشجع العاملين على تقديم أفضل ما لديه وبذل مجهود أكبر لتحقيق أداء عال، تفويض السلطة للمشاركة في حل المشكلات والتي بدورها تساعد في تنمية وتطوير المهارات لدى العاملين بالمؤسسة، والقيام بالتدريبات المناسبة وبناء فرق العمل، ودور إدارة المؤسسة في تزويد مختلف المستويات الإدارية بالمعلومات المناسبة لتحمل المسؤوليات وإطلاق الطاقات الكامنة.

➤ البعد النفسي (التحفيزي): يتعلق بمشاعر الفرد ومدى قدرته وقبوله على تحمل المسؤولية، كما يعطي للفرد الحرية في اختيار الطريقة المناسبة لتنفيذ عمله بالاعتماد على خبرات والمهارات وشعور الفرد بأن مهامه لها معنى لدى المؤسسة. فهناك سلبات لتمكين العاملين كالشعور بعدم المسؤولية أو تحمل ضغوطات عمل إضافية أو عدم وجود رغبة والكفاءة اللازمة وهذا كله خوفا من المسائلة. ويعتبر مناخ العمل كل الجوانب التي تؤثر على سلوك

¹ شفاء كرو، دراسة اثر الممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2016، ص ص: 30-31.

² رجمة محدة حصباية، فويدر بورقة، تحديد الأهمية النسبية لإبعاد تمكين العاملين في تعزيز وتعظيم الولاء التنظيمي في المنظمة باستخدام التحليل الهرمي لنظرية القرار دراسة حالة لمديرية التجارة لولاية الجلفة، المجلة الجزائرية لاقتصاديات الإدارة، الجزائر، المجلد 14، العدد 01، 2020، ص: 125.

³ قاسمي كمال، ضيف دنيا، واقع تمكين العاملين في القطاع الاداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين، دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، المجلد 10، العدد 18، 2017، ص ص: 298-299.

وأداء الفرد بعمله ويمكن تقسيمها وفق النحو التالي¹: البيئة التنظيمية: متعلقة بالاتصالات، الأنظمة والإجراءات، الهياكل التنظيمية، الثقافة التنظيمية وظروف العمل. البيئة الوظيفية: كل ما يخص العاملين بالمؤسسة تعيين، استقطاب، حوافز، تدريب، أجور، سياسات متعلقة بإدارة الموارد البشرية. البيئة المادية: متعلقة بالعناصر التي يمكن أن تؤثر على أداء العامل كالتهووية، درجة الحرارة، الضوضاء، مقومات الأمن والسلامة. البيئة التقنية متعلقة بالتقنيات الحديثة والمتطورة.

وهناك من أضاف عنصر البنية التحتية إلى جانب العناصر السالفة الذكر:

01- البنية التحتية وعناصرها²: وتعبر عن مختلف الأساليب والأدوات التي تستعين بها المؤسسات لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

1-4 عناصرها: تمثل مختلف الأعمال التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق أهدافها، مختلف الأفراد العاملين في مختلف المستويات الإدارية. الأدوات والآلات والمعدات المستخدمة لأداء الأنشطة والنظم والإجراءات والخطوات لأداء الأعمال والأنشطة، توزيع الأفراد العاملين بالمؤسسة على الأعمال، وضع السلطات والمسؤوليات لكل مركز وظيفي. إن كل هذه العناصر السالفة الذكر تساهم في بناء أفراد مؤهلين لتحمل المسؤوليات وتنمية مواهبهم وخبراتهم ومن خلال ذلك تعمل المؤسسة على³: تحقيق التوافق بين الأفراد العاملين والأجهزة والآلات المستخدمة بالمؤسسة، استخدام الموظفين لتكنولوجيا الحديثة بالمؤسسة، الاتصال بالمؤسسات المنافسة واتحادات العمال للاستفادة من خبراتهم المهنية، الاتصال بخبراء ومهندسين وعلماء نفس لوضع برامج التكنولوجيا تنسجم مع نفسية العاملين، تساهم في تقسيم الأعمال والوظائف على العاملين بالمؤسسة، تحديد مسار للتطور المهني للأفراد العاملين بالمؤسسة.

¹ هبة ربيع شران بكر، اثر بيئة العمل السيئة في التذمر الوظيفي، دراسة تحليلية في مديرية التربية محافظة صلاح الدين، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 14، العدد 01، 2024، ص: 119.

² لطرش وليد، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال، ص: 75-77.

³ لطرش وليد، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال، ص: 77.

المطلب الرابع: مقاييس بعد التعلم والنمو والمؤسسة المتعلمة: سنتطرق إلى مقاييس بعد التعلم والنمو، الخريطة الإستراتيجية، المؤسسة المتعلمة وربط بطاقة الأداء المتوازن بنظام الحوافز والمكافآت.

أولا مقاييس بعد التعلم والنمو: ولتحقيق أهداف الموظفين يتم استخدام مقاييس منها: رضا الموظفين، الاحتفاظ بالموظفين وإنتاجية الموظفين

01- قياس رضا الموظفين: تعبر عن مشاعر إيجابية أو سلبية اتجاه الوظيفة¹.

1-1 طرق قياس رضا الموظفين: وهذا بناء على طريقة عمل الإدارة المؤسسة من خلال²: الأخذ بالاعتبار

لأراء واقتراحات الموظفين واستخدامها لصناعة القرارات، توفير المعلومات الكافية لأداء العمل المطلوب بشكل جيد، تقديم اعترافات بأن الأعمال وفق المستوى المطلوب، يتولد رضا الموظفين إلى الزيادة في مستوى الإنتاجية وتحقيق استجابة سريعة لمختلف شكاوى العملاء، وهنا يظهر دور المؤسسة في قدرتها على كيفية التعامل مع العاملين في تقديم التحفيز بنوعيه سواء المادي او المعنوي، ربط الأداء المحقق بنظام المكافآت والاستقرار في نظام الأجور والرواتب، توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب لأداء الأعمال بالشكل المناسب، إعداد برامج تدريبية، الاعتراف أمام العاملين بتحقيق أداء متميز، مساهمة العاملين في تقديم مبادرات وأفكار إبداعية وتحقيق السلامة للعاملين بالمؤسسة.

2-1 العوامل المؤثرة في رضا الموظفين: هناك عوامل تزيد من رضا الموظفين: كبيئة العمل والعلاقة مع

الزملاء بالعمل وفرص الترقيا بدورها تعمل على تحقيق إنتاجية أعلى وانخفاض معدل التغيب عن العمل، انخفاض حوادث العمل وخلق بيئة عمل أفضل تساهم في تحسين رضا العملاء³. كما تبين أن قدرة التواصل الرؤساء مع الموظفين وتحفيز التفكير الإبداعي مع وجود مشرف جيد وفعال حيث ينعكس على رضا الموظفين بينما إذا كانت مهارات الاتصال ضعيفة يشكل استياء لدى الموظفين، وللحصول على موظفين راضيين يتعين على المشرفين مشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار ودعم الجهود الفردية والجماعية⁴.

¹ Md Faisal Ealam, Asma Actarun Nahar, **Employee satisfaction and its impact on organizational commitment: A resource based approach**, international journal on recent trends in business and tourism, vol 6, N 02, 2022, P: 3.

² محمد ناصر خان، **مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية**، مرجع سبق ذكره، ص: 105.

³ Maruti Sriran Ayyagari, Remya lathabhavan, **A study on employee satisfaction and organizational commitment**, mukt shabd journal, volume IX, issue VX, 2020, p: 3480.

⁴ Szymont Dzluba, Manuela Ingaldi, Marina Zhuravskaya, **Employees job satisfaction and their work performance as elements influencing work safety system safety**, human technical facility environment, vol 02, issue 01, 2020, p p: 19-20.

فالموظفين الذين لديهم مستوى عال من الرضا يحملون مواقف إيجابية اتجاه الوظيفة ويرتبط بالإنتاجية وتحسين الأداء التشغيلي وتعزيز ربحية المؤسسة¹. ومنه نرى أن رضا الموظفين أمر بالغ الأهمية فنجاح أي مؤسسة مبني على العلاقة القائمة بين الموظف ومختلف المستويات بالمؤسسة فهي علاقة مبنية على تلبية الاحتياجات وتمكين الموظفين لتحقيق رضاهم.

02- قياس الاحتفاظ بالموظفين: فالمؤسسات التي تسعى لتحقيق استثمارات على المدى البعيد فهي بحاجة للاحتفاظ بالموظفين باعتبارهم نقطة البداية لتغيير نحو الأفضل، يمثل الاحتفاظ بالموظفين عنصراً أساسياً لتحسين الأداء، ففقد المؤسسة بحاجة إلى إستراتيجيات للاحتفاظ بالموظفين لتجنب فقدانهم وإنشاء بيئة عمل تشجع الموظفين الحاليين على مواصلة العمل مع المؤسسة وفي العكس ينجر عنه مغادرة الموظفين عن مناصبهم بسبب عدم الرضا عن الأجور، العلاقات مع المشرفين، عدم القدرة على معرفة احتياجات الموظفين فتعد فرصة للمؤسسات المنافسة في كسبهم².

1-2 إستراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين: ويتم عرضها على النحو التالي³: تعيين الأشخاص المناسبين للوظيفة، تمكين الموظفين لمنح فرصة انجاز المهام، اعتبار الموظفين عنصر مهم بالمؤسسة، الوثوق بقدرات الموظفين ومبادلتهم بالاحترام، تزويدهم بالمعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب، تقديم ملاحظات حول الأداء المنجز، التعرف على إنجازاتهم وتقديرها، الحفاظ على معنوياتهم العالية والإيمان بقدراتهم، خلق بيئة عمل مناسبة لتشجيعهم على الالتزام بالعمل، وضع استبيانات لتعزيز التواصل معهم، تبني معادلة الاحتفاظ على الاحترام والتقدير ومدى أهميته مقارنة بالمكافآت فهي امتيازات إضافية.

03- قياس إنتاجية الموظف: من خلال رضا العميل، تحسين العمليات الداخلية وتعزيز المهارات ورفع المعنوية لدى الموظفين. تعبر الإنتاجية عن المحصلة النهائية الناجمة عن استخدام قدرات ومهارات العاملين في عمليات التشغيل، فهي توليفة بين إمكانية الموظفين ومدى قدرتهم في انجاز المهام الموكلة وفق المستوى المطلوب⁴. والشكل التالي يوضح: مقاييس ومحركات الأداء لبعد التعلم والنم

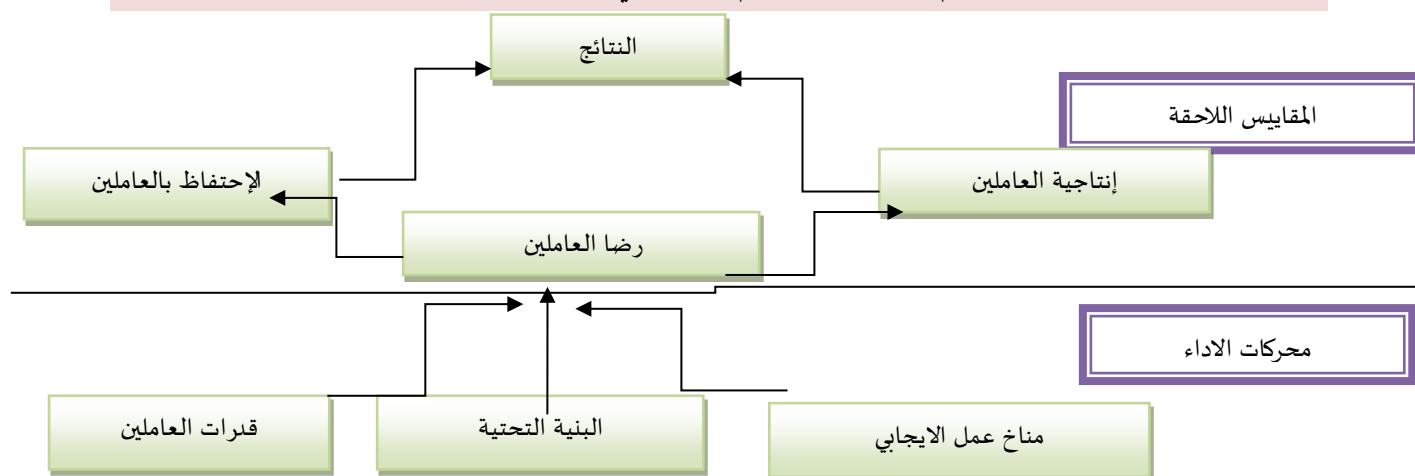
¹ Muhammad Shahzad Latif, Mushtaq Ahmed, Mohammed Qasim, Momal Muchtaq, Amper Ferdoos, Hummayoun Naeem **Impact of employees job satisfaction on organizational performance**, European journal of business management, vol 05, n 05, 2013, p: 167.

² Chawana M Anderson, **Strategies to retain employees within an organization**, degree doctoral of business administration, wolden university united states, 2020, p p: 11-12.

³ Sangita ulhas gorde, **A Study of employee retention**, journal of emerging technologies and innovative research, volume 6, issue 6, 2019, p p: 333-334.

⁴ محمد ناصر خان، مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 105.

الشكل رقم 17 محور التعلم والنمو في إطار قدرات العاملين



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، الطاهر محسن منصور الغالي، سلسلة الإدارة الاستراتيجية أساسيات الاداء و بطاقة الاداء المتوازن، دار وائل للنشر عمان، 2009، ص: 246.

من خلال الشكل أعلاه يتبين لدينا أن خلق بيئة عمل جيدة وتنمية قدرات العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم يساهم في دفع العاملين نحو تقديم أداء عال يفوق المستوى المطلوب ويجبرهم في البقاء بالمؤسسة.

04-مقاييس أخرى ومحركات الأداء لمحور التعلم والنمو:

1-4 مقاييس محور التعلم والنمو ل يتم عرضها على النحو التالي:

الجدول رقم 11مقاييس لمحور التعلم والنمو وطريقة حسابها ودلالاتها:

المقياس	كيفية الحساب	دلالة القياس
مقاييس إنتاجية العاملين		
إنتاجية العامل الواحد (القيمة)	قيمة الإنتاج / عدد العاملين	ويشير المقياس إلى قيمة الوحدات المنتجة للعامل الواحد خلال السنة.
إنتاجية العامل الواحد (الكمية)	كمية الإنتاج / عدد العاملين	ويبين المقياس كمية إنتاج العامل الواحد خلال السنة.
نصيب الوحدة النقدية الواحدة من تكاليف العاملين.	مصاريف العاملين / قيمة الإنتاج	ويشير المقياس لتكاليف العاملين من قيمة الإنتاج ويعكس نسبة التكنولوجيا المستخدمة ودرجة التصنيع والقوى العاملة المستخدمة.
إنتاجية ساعة العمل الواحدة (الكمية).	كمية الإنتاج / عدد ساعات العمل	ويقيس مخرجات الساعة الواحدة من الوحدات المنتجة لقياس مدى السرعة في الاداء.
أهمية العمال الفنيين	عدد العاملين الفنيين / عدد العاملين	ويبين المقياس مدى أهمية العمال الفنيين مقارنة بإجمالي العاملين لتحديد برامج التدريب.
مقاييس تدريب العاملين		
نصيب العامل الواحد من نفقات التدريب.	نفقات التدريب / عدد العاملين	ويشير المقياس مقدار ما يحصل عليه العامل الواحد لنفقات التدريب بالمؤسسة.

مخصص التدريب من مصاريف العاملين.	نفقات التدريب / مصاريف العاملين	وبين نسبة نفقات التدريب إلى إجمالي الأجور والرواتب التي يتقاضاها العاملين
فرصة العامل للتدريب	عدد المتدربين / عدد العاملين	ويشير المقياس إلى منح فرصة للعامل الواحد للتدريب وتعكس مدى كفاءة الإدارة المسؤولة في تدريب العاملين.
مقياس غياب العاملين		
معدل غياب العاملين	عدد أيام الغياب / عدد العاملين	ويقاس عدد غيابات العامل الواحد بهدف معالجة الغيابات بالمؤسسة لمعرفة إذا كانت في الحدود او خارجة عن النطاق.
نسبة التأخير	عدد ساعات التأخير / عدد ساعات العمل	ويشير المقياس إلى عدد ساعات التأخير نسبة إلى الساعات الإجمالية فزيادتها تدل على انخفاض في مستوى أداء العاملين بالمؤسسة.
نسبة العطل المرضية للعاملين	عدد ساعات العطل المرضية / عدد ساعات العمل	وبين المقياس إن ارتفاع نسبة العطل المرضية تؤثر عن الوقت المخصص للإنتاج ويضعف إنتاجية العمل.
نسبة الحوادث والإصابات	عدد الحوادث والإصابات / عدد العاملين	ويشير إلى عدد الحوادث والإصابات التي يمكن ان يتعرض لها العاملين بالمؤسسة لبيان مدى كفاءة السلامة الأمنية وظروف العمل من عدم وجودها.
مقاييس شكاوى العاملين		
متوسط شكاوى العامل الواحد	عدد الشكاوى / عدد العاملين	هنا تظهر العلاقة بين الإدارة والعاملين بالمؤسسة أي تبين الحالة النفسية والاجتماعية للعامل ومدى تأثيرها على الاداء المؤسسية ككل.
متوسط عدد نزاعات العامل الواحد	عدد النزاعات / عدد العاملين	يشير المقياس أن كثرة النزاعات تؤثر بدورها على سير العملية الإنتاجية مما يتطلب الوقوف على الأسباب وإيجاد الحلول المناسبة.

المصدر: لطرش وليد، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال، مرجع سبق ذكره، ص ص: 129-133.

2-4 محركات ومؤشرات الأداء لمحور التعلم والنمو: ويتم عرضها على النحو التالي:

الجدول رقم 12 محركات ومؤشرات لمحور التعلم والنمو

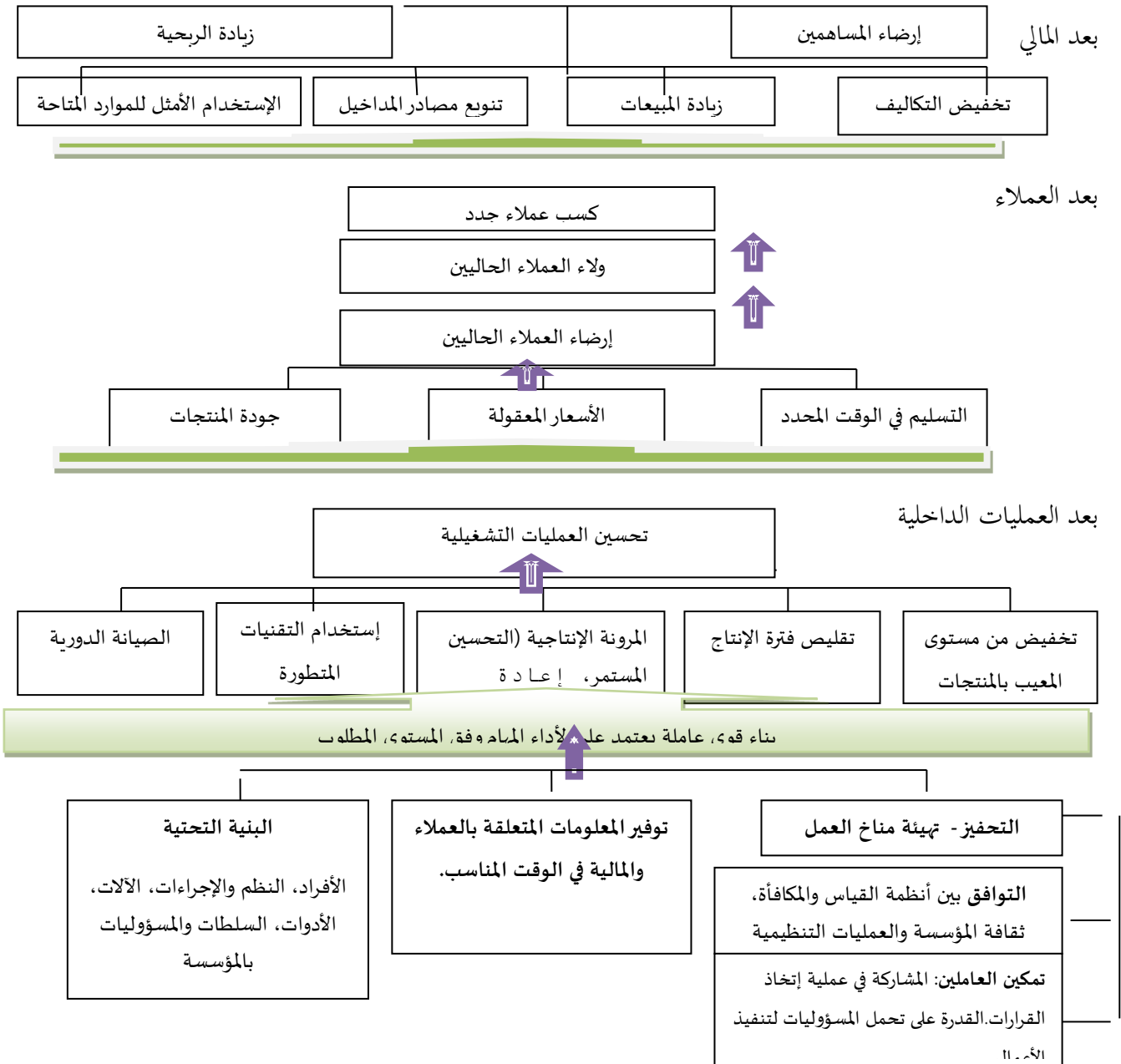
المحركات	المؤشرات المستخدمة
البنية التحتية وتحتوي على: نظم المعلومات، التكنولوجيا الحديثة، تلبية احتياجات العملاء في اقل وقت ممكن.	نسبة العاملين في الخطوط الأمامية للإنتاج. تكلفة الحصول على تكنولوجيا الحديثة نسبة إلى إجمالي الأصول
بيئة العمل: تهتم بالعمليات الداخلية للمؤسسة	نسبة الغيابات والتأخرات، عدد الشكاوى، عدد الحوادث-دليل الحوافز، تقرير الاتصال الداخلي، عدد مرات مخالفة اللوائح والتعليمات، نسبة نمو المبيعات.
يقاس احتفاظ المؤسسة بالعاملين من خلال: معدل	متوسط سنوات العمل، متوسط عمر العاملين، عدد المتقدمين للعمل.

دوران العاملين	
رضا العاملين: إن ما يكتسبه العاملون يؤثر على المنتج ومدى رضا الزبون عن المنتجات المقدمة. ويمكن قياس رضا العاملين من خلال: مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، حثهم على الإبداع، السرعة في إيصال المعلومات للعاملين، الاعتراف بالإنجازات المحققة بصفة جيدة.	تكاليف البحوث والتعليم، عدد العمال المدربين، عدد المنتجات الجديدة والمطورة، فترة البحث والتعليم. مؤشر التمكين: اقتراحات العمال-الاقتراحات المنفذة للعمال.

المصدر: لطرش وليد، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال، مرجع سبق ذكره، ص ص: 51-53.

ثانياً الخريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن: وبناء على الجانب النظري لمحاور بطاقة الأداء المتوازن يتم بناء الخريطة الإستراتيجية وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم 18 الخريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجانب النظري

من خلال الشكل أعلاه يتبين لدينا أن الخريطة الإستراتيجية تدرس العلاقة بين أبعاد بطاقة الاداء المتوازن وكل بعد يخدم البعد الذي يليه.

ثالثا المؤسسة المتعلمة: ويتم توضيحها على النحو التالي¹:

01- **تعريف المؤسسة المتعلمة:** هو مصطلح أطلق في القرن 19 باعتبار أن العنصر الأساسي للتنافس بين المؤسسات هو التعلم فعلى المؤسسات بالاستفادة من تجاربها السابقة وحصر نقاط ضعفها واستدراكها بالمستقبل وذلك من خلال زيادة مهارات العاملين بغية تعظيم ربحية المؤسسات. فالمؤسسة المتعلمة تشير إلى المؤسسة الدائمة التعلم أو المفكرة فكلها تحمل نفس المعنى حيث تعمل على توليد أفكار واكتساب معارف يتم نقلها إلى مختلف المستويات الإدارية وتتميز أيضا بخاصية مشاركة العاملين بما لديهم من مخزون معرفي من خلال تجارب وخبرات اكتسبوها طيلة فترة عملهم وهذا ما يساعدها على الوصول إلى مستويات أداء أفضل. إذن من خلال مما سبق يتبين أن الركيزة الأساسية لبناء مؤسسة متعلمة هو أن نجاحها وتفوقها على مثيلاتها في السوق مبني على طريقة التفكير لدى إدارة المؤسسة وانتهاج أساليب عمل مرنة تمكنها من بلوغ أهدافها فالاهتمام بمهارات العاملين وتشجيع على العمل الجماعي يشكل دافع أساسي في تحسين من مستوى أداء المؤسسات أكثر من ذي قبل. فالمؤسسات التي لا تتأقلم مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة فمصيورها الفناء لكن المؤسسات المتعلمة هي التي تستجيب للتطورات الحاصلة في البيئة المعاصرة سواء في الجانب الاقتصادي أو التكنولوجي أو الاجتماعي فيعطي لها مجال للبقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الشديدة.

02- **أسباب تبني مصطلح المؤسسة المتعلمة:** فيوجد العديد من الأسباب التي تتطلب من المؤسسات تبني مصطلح المؤسسة المتعلمة ومن بين هاته الأسباب²: التقدم التكنولوجي كاستخدام أحدث التقنيات لتسهيل تنفيذ العمليات وتوفير الجهد والوقت، التركيز على التخفيض من مستوى العيوب وابتكار طرق جديدة لإدارة التغيير، التركيز أكثر على العملاء من جودة وتقديم منتجات في الوقت المناسب والاستجابة السريعة للشكاوى. فان المؤسسات المتعلمة تهتم بشكل كبير بتعلم ونمو الأفراد العاملين لديها لتطوير معارفهم وهو ما ينعكس بالإيجاب على أدائهم أيضا التشجيع على العمل بروح الجماعة لتحقيق نتائج أفضل وتحسين نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة لديهم.

03- **أبعاد التعلم التنظيمي:** يوجد ثلاثة أبعاد للتعلم التنظيمي نذكره على النحو التالي³:

1-3 **الالتزام بالتعلم التنظيمي:** يعرف التعلم على أنه مجموعة من القيم التي تقنع بها المؤسسة موظفيها، يعمل على تصحيح الأخطاء عند استخدام طرق متعارف عليها الأداء، يعتبر التعلم وسيلة لتحقيق الفاعلية والتغير في الأفكار التقليدية، يتم مواجهة المشكلات والمتغيرات من خلال تحسين الإبداع.

¹ احمد فؤاد المدهون، اثر تطبيق أبعاد بطاقة الاداء المتوازن على تعظيم الربحية في المصارف التجارية المحلية العامة في فلسطين، دراسة ميدانية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2017، ص: 63-65.

² احمد فؤاد المدهون، اثر تطبيق أبعاد بطاقة الاداء المتوازن على تعظيم الربحية في المصارف التجارية المحلية العامة في فلسطين، دراسة ميدانية، مرجع سبق ذكره، ص: 65.

³ محمد ناصر خان، مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص: 103-104.

2-3 **الرؤية المشتركة:** خلق نوع من الإحساس لدى الموظفين بالقدرة على التوجيه والإرشاد، تساهم المشاركة في رسم رؤية المؤسسة في التحول من رفع الشكاوى والتظلم إلى القدرة على الالتزام، الرؤية المشتركة يتم إعدادها بناء على قرار جماعي وذلك بمشاركة الموظفين مع الإدارة العليا، يتولد عن الإدارة المشتركة القدرة على التعلم والتركيز أكثر وبذل جهد أفضل.

3-3 **الذهنية المنفتحة:** يبدأ التغيير في المؤسسة من أعلى الهرم من ناحية طريقة التفكير أو العمل والتشجيع على تبني أفكار ومعارف جديدة فكل هذا بطبيعة الحال يؤثر على مختلف العاملين بالإيجاب.

رابعا ربط بطاقة الأداء المتوازن بالتعويضات والحوافز: إنارتباط بطاقة الأداء المتوازن بخطط التعويضات والحوافز يؤدي بدوره إلى تغيير ثقافي وتحسين الأداء المالي وزيادة فهم الموظفين للأهداف الإستراتيجية وتحسين الأداء التنظيمي فهذه العملية تعتبر ضرورية لتنفيذ الفعال لبطاقة الاداء المتوازن. تعتمد أنظمة التعويضات التقليدية على الأهداف والغايات القصيرة الأجل وعدم النظر إلى الأهداف الطويلة الأمد، إن هذا الربط يساعد في تحقيق الأهداف والغايات الشخصية للفرد مع الأهداف والغايات العامة. فهناك العديد من المؤسسات تستخدم المقاييس بطاقة الأداء المتوازن كنظام لإدارة التعويضات الخاصة بها ويرى كابلان ونورتون إن هذا الربط ليس مسألة اختيار وإنما تحديد متى وكيف اعتماد مقاييس وأهداف بطاقة الأداء المتوازن لإدارة التعويضات على جميع مستويات المؤسسة، قامت العديد من المؤسسات في مختلف أنحاء العالم بربط أنظمة قياس الأداء الإستراتيجي بأنظمة الحوافز، توصلت دراسات التياجريت على أكثر من 1000 مؤسسة بان 23% تستخدم بطاقة الأداء المتوازن ومن بينهم 60% يعملون على تقديم حوافز مالية للموظفين وذلك بناء على التسلسل الهرمي بالمؤسسة وتحقيق الأهداف بما يتناسب مع مقاييس بطاقة الأداء المتوازن وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء نحو الأفضل¹.

¹ Kubanychbek Almatov, Mujtaba Sabir, Zehra Sayed, **Balanced scorecard & incentive compensation system factors influecing the linkage bachelors the sis within business administration**, Jonkoping international business school, may 2011, p p: 7-8.

خلاصة الفصل

تطرقنا في الفصل الأول إلى الأداء، قياس الأداء، وبطاقة الأداء المتوازن يعبر الأداء عن مدى قدرة المؤسسات في الاستخدام الأمثل لمواردها لتحقيق أهدافها، يتم وضع المقاييس لكل للأهداف التشغيلية للتعرف على مدى التقدم تحقيق الهدف الإستراتيجي للتعرف على الانحرافات ومعرفة أسبابها ومعالجتها.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظاما شاملا متكاملا وأداة اتصال فعالة بين مختلف المستويات الإدارية ووسيلة لنقل المعلومات وتوازن بين مختلف محاورها (المالي، العملاء، العمليات والتعلم والنمو) لتعزيز ربحية المؤسسات.

هدف تعزيز الربحية مسؤول عن تحقيقه كل فرد بالمؤسسة بالتنسيق والانسجام بين مختلف الأقسام يساهم في تحقيق الهدف.

سنحاول التعرف في الفصل الثاني إلى الدراسات السابقة التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز الربحية من أجل معرفة الأهداف والنتائج التي توصل إليها الباحثون.

الفصل الثاني

عرض الدراسات السابقة

تمهيد:

يتمحور الفصل الثاني حول مختلف الدراسات السابقة للمتغير بطاقة الأداء المتوازن من دراسات عربية وأجنبية وطنية ودولية وفي المتغير التابع سيتم التطرق إلى الربحية وعرض مختلف الدراسات العربية والأجنبية منها الوطنية والدولية، حيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث.

المبحث الأول يتمحور حول الدراسات السابقة للمتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن ويشمل المبحث على الدراسات العربية والأجنبية لبطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الثاني يتمحور حول الدراسات السابقة للمتغير التابع الربحية ويشمل المبحث على الدراسات العربية والأجنبية لمتغير الربحية

المبحث الثالث يتمحور حول تحليل الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية ويشمل المبحث على تحليل الدراسات السابقة لمتغير بطاقة الأداء المتوازن، تحليل الدراسات التي لها علاقة بالربحية ومقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

المبحث الأول: الدراسات السابقة للمتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن

سنتطرق بهذا المبحث للدراسات العربية والأجنبية للمتغير بطاقة الأداء المتوازن

المطلب الأول: الدراسات العربية للمتغير المستقل

01- (سيرة العليجة، 2018)

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الإسمنت عين الكبيرة.

1-1 أهداف الدراسة:

- دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق إستراتيجية المؤسسة.
- تسليط الضوء على مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة لبناء نموذج لقياس الأداء المتوازن لتقييم الأداء الشامل.

1-2 الطريقة والأدوات

- تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري الاعتماد على دراسة الحالة في الجانب التطبيقي.

1-3 نتائج الدراسة:

- مؤسسة الإسمنت محل الدراسة لا تطبق بطاقة الأداء المتوازن وتعتمد على لوحة القيادة كأداة لمراقبة مستوى الأداء المحقق مع المتوقع.
- عملت المؤسسة على تخفيض في مستوى التكاليف الإنتاج وهذا ما تسعى لتحقيقه مع مرور الوقت.
- المؤسسة محل الدراسة تعطي أهمية للمورد البشري من حيث التدريب وتطوير المهارات بغرض تقديم أداء يفوق المستوى المطلوب.

- تنتهج المؤسسة محل الدراسة نظام الإدارة المتكامل في المجال المتعلق بالجودة والسلامة المهنية.

- تهتم المؤسسة بإرضاء أصحاب المصلحة الداخلية والخارجية من مساهمين، عملاء، موظفين والمجتمع.

- طريقة وضع الأهداف بالمؤسسة غير موضوعية مما يصعب عملية تنفيذ واتخاذ القرارات.

1-4 توصيات الدراسة:

- ضرورة تزويد لوحة القيادة لمؤسسة الاسمنت بمؤشرات غير مالية إلى جانب المؤشرات المالية.
- على المؤسسة محل الدراسة الإطلاع أكثر على الأساليب الإدارية والمحاسبية والمعلوماتية التي تتطلبها بيئة العمل والاتصال بإطارات كفؤة لكيفية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن.
- ضرورة الاعتماد على طرق لحساب التكاليف والعمل على تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية.
- كما نوصي بإعطاء أهمية أكثر للعنصر البشري للتحكم أكثر في التكاليف وفي الكمية المنتجة لتحقيق حصة أكبر في سوق الاسمنت وإدخال خط إنتاجي جديد.

➤ الاعتماد على تحديد الأهداف بطريقة المقارنة المرجعية.

➤ على المؤسسة محل الدراسة تطبيق أساليب إدارية حديثة كبطاقة الاداء المتوازن لتقييم الأداء والاتصال بإطارات مؤهلة لتنفيذها وبالمشاركة مع أطراف داخلية وخارجية بالمؤسسة.

02- سعودي آمنة، بعيطيش شعبان، 2019.

نموذج مقترح للخريطة الإستراتيجية لمؤسسة الحضنة الحليب بالمسيلة بالاعتماد على منظورات بطاقة الأداء المتوازن.

2-1 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى

➤ التعرف على الأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المطبقة بالمؤسسة محل الدراسة.

➤ عرض نموذج الخريطة الإستراتيجية لمؤسسة الحضنة حليب بالمسيلة.

➤ دور الخريطة الإستراتيجية في إعطاء صورة واضحة لطريقة تنفيذ إستراتيجية المؤسسة محل الدراسة.

2-2 الطريقة والأدوات

➤ تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي وتم توزيعها على 33 إطار بالمؤسسة وإجراء مقابلات معهم.

➤ تتمثل فترة الدراسة من شهر جانفي إلى ماي 2018 للمؤسسة محل الدراسة.

2-2 نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى

➤ تعتمد المؤسسة على استخدام لوحة القيادة كأسلوب للتسيير ولا تفكر في الوقت الحالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

➤ عدم إدراك ووعي المؤسسة محل الدراسة بأهمية بطاقة الاداء المتوازن.

➤ المؤسسة تمتلك الإمكانيات اللازمة التي تؤهلها لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن في حين وجود بعض العيوب في عدم وجود تكامل بين الأهداف والمؤشرات لكل بعد يعمل على حدى.

➤ بعد التعلم والنمو: وضع خطط سنوية للقيام بدورات تكوينية والاستعانة بخبراء في المجال.

● إرسال الإطارات للقيام بالتدريبات بالخارج على استخدام أجهزة فحص جودة المنتجات.

● استخدام نظام الحوافز للمحافظة على العاملين والرفع من إنتاجيتهم.

● تستخدم المؤسسة أسلوب رقابة صارم مما شكل ضغط لدى العاملين.

● المؤسسة تعطي أهمية للتقنيات التكنولوجية الحديثة لتحسين الجودة لأن المؤسسة لديها منتجات غذائية سريعة التلف.

● بالنسبة لنظم المعلومات تعتمد المؤسسة على الأساليب التقليدية في تخزين بيانات عملائها كالسجلات والوثائق.

➤ بعد العمليات الداخلية: المؤسسة محل الدراسة بها مصلحة اليقظة الإستراتيجية التي تؤهلها لدراسة السوق وتوفير المعلومات عن العملاء والمنافسين بالسوق بهدف اتخاذ القرارات المتعلقة بتقديم منتجات جديدة، دخول أسواق جديدة، تحديد الكميات والموارد اللازمة للإنتاج، الاعتماد بنسبة 95% على مواد أولية من الخارج، تهتم المؤسسة بتخفيض من مستوى التكاليف فعملت على إنشاء مخبر لمراقبة الجودة وتدريب الموظفين لتقليل من تكاليف إرسال عينات للخارج، تسليم الطلبات في الوقت المناسب في حين المنتجات الجديدة تتطلب وقتاً طويلاً، بالنسبة للتخزين المنتجات فإن المدة لا تتعدى ربع مدة الاستهلاك.

➤ بعد العملاء: تقوم المؤسسة بدراسة السوق وتحدد أذواق المستهلكين وتحسين جودة منتجاتها وتقديم منتجات تفي باحتياجات العملاء وهذا كله بهدف إرضائهم، ولزيادة الحصة السوقية تعمل المؤسسة على دخول أسواق جديدة لكسب عملاء جدد، تساهم المؤسسة في تقديم منتجات بجودة عالية وبأسعار منافسة وتوفيرها في الوقت المناسب بهدف الحفاظ على عملائها وتحسين صورتها أمامهم.

➤ البعد المالي: إن المؤشرات التي تستخدمها المؤسسة في هذا البعد مكنها من تحقيق أرباح وعوائد ومكانة في السوق، فالاستخدام الأمثل للموارد يؤدي بدوره إلى زيادة المبيعات واثراً ذلك على العائد على رأس المال المستثمر، ونمو الحصة السوقية يساهم في زيادة الإيرادات، وتخفيض التكاليف يحقق للمؤسسة زيادة في هامش الربح، والتوجه نحو مصادر التوريد المحلية عوضاً عن الأجنبية.

2-3 توصيات الدراسة:

➤ ضرورة التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية والتعرف على الأهداف الإستراتيجية لكل الوحدات لتسهيل تنفيذ أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل.

➤ على المؤسسة محل الدراسة استخدام أساليب حديثة لتخزين بيانات العملاء لتوفير الجهد والوقت.

➤ بناء على ما تمتلكه المؤسسة من مقومات لذلك عليها بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقه على جزئية معينة ثم يتم تعميمه.

03- (وفاء الجيلاني، فؤاد سعيد منصور، 2019)

أثر العوامل البيئة الداخلية للمؤسسة في تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية.

3-1 أهداف الدراسة:

➤ التعرف على عوامل البيئة الداخلية التي تؤثر في تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة.

3-2 الطريقة والأدوات

➤ استخدام المنهج الوصفي التحليلي لعرض المفاهيم المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن والعوامل المؤثرة في تطبيقها وفي الدراسة الميدانية تم تصميم استبانة اختبار صحة الفرضيات.

➤ شملت عينة الدراسة على المدير، مدير المصلحة، مدير القسم، مكلف بالدراسات والمحاسب وتوزيع 32 استبانة على العينة المستهدفة.

3-3 نتائج الدراسة:

- دور بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة وعنصر هام لمتابعة مدى نجاحها.
- تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة للرقابة التشغيلية وهذا ما يميزه عن مقاييس الأداء المالية التقليدية.
- تعمل بطاقة الأداء المتوازن على ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف ومؤشرات قياس الاداء.
- يوجد تأثير للعوامل الداخلية كالهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، إستراتيجية المؤسسة وحجمها في تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الاقتصادية بالمسيلة.
- بينت نتائج الدراسة أنه في حالة عدم وجود التعاون والتنسيق بين مختلف الوحدات هذا بدوره يعرقل عملية تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن.
- عدم وجود تأثير لتكنولوجيا المعلومات في تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن هذا لأنه جل المؤسسات لا تواكب التطورات الحديثة وعدم الحرص على وجود الكوادر الفنية المؤهلة للتعامل مع التقنيات الحديثة والمتطورة.
- عامل إستراتيجية المؤسسة لا يؤثر في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبار أن معظم المؤسسات تعمل على تعظيم ربحيتها دون الاهتمام بتخفيض التكاليف.
- متغير الحجم ليس له تأثير في تبني بطاقة الأداء المتوازن وهذا لعدم وجود الإمكانيات المادية والبشرية بالمؤسسة.

3-4 توصيات الدراسة:

- 3 ضرورة العمل على استخدام المقاييس المالية والغير مالية لإعطاء صورة واضحة ودقيقة حول أداء المؤسسات.
- 4 العمل على صياغة إستراتيجية واضحة المعالم لتسهيل عملية فهم تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن.
- 5 على إدارة المؤسسة إعطاء أهمية للجوانب البيئية.
- 6 على المحاسبية اكتساب معارف لأداء أدوار تساهم في الحفاظ على الميزة التنافسية بفريق العمل وذلك من خلال إجراء برامج تعليمية مهنية للمحاسبين بشكل مستمر.

04- (بوطورة فاطمة الزهراء، لينده رقام، 2020)

واقع الأداء المالي لمؤسسة الإسمنت بتبسة من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن خلال الفترة 2015-2016.

4-1 أهداف الدراسة:

- التعرف على دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.
- بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الإسمنت بتبسة لمساعدتها في عملية اتخاذ القرارات المالية.

4-2 الطريقة والأدوات

➤ استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة بطاقة الأداء المتوازن كنظام إداري لقياس وتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وإجراء دراسة الحالة لمؤسسة الإسمنت بتبسة للفترة 2015-2016.

3-1 نتائج الدراسة:

➤ بالنسبة للبعد المالي: المؤسسة محل الدراسة حققت أداء جيد وهذا راجع لقدرتها على التحكم في تكاليف الإنتاج وكفاءتها في استثمار أصولها.

➤ بالنسبة لبعد العملاء: حيث في سنة 2015 سجلت المؤسسة محل الدراسة ارتفاع في مستوى المبيعات وهذا ما أدى إلى كسب عملاء جدد، شهد البعد سنة 2016 تراجع في نسبة المبيعات وفقدان العملاء بسبب وجود الأعطال في العملية الإنتاجية لمدة شهرين.

➤ بالنسبة لبعد العمليات الداخلية: عملت المؤسسة محل الدراسة على تحسين عملياتها إلا أنه شهدت ارتفاع في تكاليف الصيانة سنة 2016 مما أثر ذلك على أداء العمليات الداخلية.

➤ بالنسبة لمحور التعلم والنمو: المؤسسة محل الدراسة تعمل على تكوين وتاثير العاملين والحفاظ على صحتهم وسلامتهم، وفي سنة 2016 شهد عدد كبير من حالات التقاعد للإطارات بالمؤسسة بالإضافة إلى تسجيل انخفاض في المنح والحوافز.

➤ مؤسسة الإسمنت تستخدم الأساليب المحاسبية التقليدية كلوحة القيادة والحديثة كبطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي أي التكامل بين المقاييس المالية وغير مالية.

3-2 توصيات الدراسة:

➤ بالنسبة للجانب المالي على المؤسسة محل الدراسة تقييم أدائها لتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان البقاء والاستمرارية على المدى البعيد.

➤ على المؤسسة محل الدراسة التوسع أكثر في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في ظل بيئة الأعمال المعاصرة والشديدة المنافسة.

➤ ضرورة التركيز على آراء واقتراحات العاملين والعملاء ومع جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة محل الدراسة.

05- (عمامرة ياسمين، ملاح وئام، 2020)

قياس مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الصناعية، دراسة حالة مركب المنجمي لمناجم الفوسفات بئر العاتر بتبسة خلال الفترة 2014-2017.

5-2 أهداف الدراسة:

➤ التعرف على كيفية قياس مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة المناجم والفوسفات ببئر العاتر تبسة.

➤ إجراء مقابلات مع الموظفين لتفسير تقارير ووثائق المؤسسة وتحليل المؤشرات المرتبطة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن خلال الفترة 2014-2017.

5-2 الطريقة والأدوات:

➤ استخدم المنهج الوصفي في الجانب النظري للتعرف على مفاهيم المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن وفي الجانب التطبيقي استخدم المنهج التحليلي المقارن لتفسير المعلومات ومقارنتها مع سنوات الدراسة.

5-3 نتائج الدراسة:

➤ تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لتقييم الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال أربعة أبعاد والاعتماد على المقاييس المالية والغير مالية والمقاييس الداخلية والخارجية والمقاييس الطويلة المدى والقصيرة المدى أي تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي.

➤ تعمل بطاقة الأداء المتوازن على ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى أهداف طويلة وقصيرة الأجل.

➤ تتبنى مؤسسة المناجم والفوسفات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والميزانيات التقديرية لكن غير معممة على مختلف العمليات.

➤ المؤسسة محل الدراسة تعطي اهتمام أكثر للمحاور الخارجية لبطاقة الأداء المتوازن على حساب المحاور الداخلية وهذا يشير إلى التطبيق الجزئي للبطاقة.

➤ إن التطبيق الغير متوازن لبطاقة الأداء يساهم بدوره إلى عدم القدرة على تحقيق الأهداف بالمؤسسة محل الدراسة.

5-4 توصيات الدراسة:

➤ على المؤسسة محل الدراسة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل ومتوازن بين المحاور الداخلية والخارجية.

➤ العمل على إعطاء اهتمام أكثر لبعدي العمليات الداخلية والتعلم والنمو باعتبارهم الركيزة الأساسية لخدمة العملاء وتحقيق مكاسب وعوائد مالية على المؤسسة ككل.

➤ نشر الوعي لدى العاملين بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال إجراء دورات تكوينات تفيد في التعرف على طريقة تنفيذها بالطريقة التي تناسب المؤسسة محل الدراسة.

➤ على المؤسسة محل الدراسة الاهتمام بموظفيها للرفع من مستوى إنتاجيتها.

06- (حسينة معاش، جويده بلعة، 2021)

مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات، دراسة حالة جامعة سطيف 01.

6-1 أهداف الدراسة:

➤ التعرف على المقومات المتوفرة بالجامعة سطيف 01 لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

6-2 الطريقة والأدوات:

- توزيع استبانته على 80 فردا من أساتذة وإداريين بالجامعة محل الدراسة.
- استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الدراسة.

6-3 نتائج الدراسة:

- تبني الجامعة محل الدراسة إستراتيجية التنمية المستدامة.
- وجود وعي لدى الإدارة العليا بالجامعة بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- تعتمد الجامعة محل الدراسة على نموذج SWOT لتحليل وتقييم البيئة الداخلية والخارجية وترجمة الإستراتيجيات إلى عمليات تشغيلية.
- وجود رغبة جد معتبرة لإدارة الجامعة للتغيير في الأسلوب المستخدم لتقييم الأداء.
- تستخدم الجامعة نظام الحوافز والمكافآت الغير فعال وهذا بدوره يؤثر على الأداء الجامعي.
- وجود استخدام جد محدود بالجامعة محل الدراسة للتكنولوجيا الحديثة والمتطورة.

6-4 توصيات الدراسة:

- على الجامعة محل الدراسة الاهتمام بالموارد البشري من خلال تفعيل نظام الحوافز والمكافآت والأخذ بآرائهم في عملية اتخاذ القرارات وإطلاعهم على كل المستجدات وحثهم أكثر على الإبداع والابتكار.
- على الجامعة تعزيز نظام التواصل بين مختلف أطراف أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات.
- الوقوف على أهم الصعوبات التي تواجه الجامعة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والعمل على التغلب عنها.
- القيام بدورات تكوينية لأساتذة الجامعة للوقوف على القصور في استخدام منصتي Moodle وPROGRES ومنصة تعليمية بين الأساتذة والطلبة.

07- (لطرش وليد، يحيى محمد، 2021)

تصميم بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات الاقتصادية نموذج مقترح.

7-1 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى

- تقديم إطار نظري حول بطاقة الأداء المتوازن.
- معرفة طريقة استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام كأداة لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية.

- التعرف على كيفية استخدام المؤشرات المالية والغير المالية.
- عرض نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الاقتصادية لتبنيه وتطبيقه لضمان البقاء في بيئة الأعمال المعاصرة.

7-1 الطريقة والأدوات:

- استخدام المنهج الوصفي التحليلي للإطلاع على أهم المستجدات والأبحاث في هذا المجال.

7-2 نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:

- تعمل بطاقة الأداء المتوازن على دعم المؤسسات لاتخاذ القرارات إدارية رشيدة والرقابة على أدائها وأنشطتها بصفة مستمرة.
- دراسة العديد من المفاهيم التي عاجلت موضوع بطاقة الأداء المتوازن إلا أنه لا يوجد اختلاف في آراء الباحثين والكتاب.
- يساعد تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن على تحديد الأخطاء في مجال صنع القرارات.
- يساهم استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن على رفع كفاءة أداء إدارة المؤسسات بالجزائر بهدف توفير المعلومات وتفاذي أخطاء العامل وتحقيق التنظيم الأمثل.
- تقدم منهج شامل يساعد المؤسسات الجزائرية على استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم الأداء بشكل علمي وتطبيقي.

7-3 توصيات الدراسة:

- ضرورة نشر الوعي لدى مسئولي المؤسسات الجزائرية بأهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة للرقابة لذلك فعلى المؤسسات التعرف على كيفية إعدادها وبمشاركة العاملين ومراقبتها باستمرار.
- على المؤسسات الجزائرية إنشاء وحدة بالإدارة العليا تعمل على الإشراف لصياغة بطاقة الأداء المتوازن بالمشاركة مع الأقسام والاعتماد على الكوادر المؤهلة لتزويد الإدارة بمعلومات صحيحة وواضحة.
- الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الجزائرية للتعرف على مدى إنجاز الأهداف الموضوعة.

08- (يسرى حمرة، نزيهو بوالقدرة، 2021)

أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسة ALFAPIPE بعناية تقديم نموذج مقترح، 2021.

4-2 أهداف الدراسة:

- دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الجزائرية ووحدة عناية بشكل خاص.
- توعية إدارة المؤسسة على أهمية العناصر الملموسة والغير ملموسة لقياس وتقييم الأداء.

8-2 الطريقة والأدوات

- الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري والمنهج التحليلي في الدراسة الميدانية.

8-3 نتائج الدراسة:

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة شاملة لتقييم الأداء وإعطاء صورة واضحة حول الوضعية الإستراتيجية للوحدة.
- بالنسبة للمحور المالي المؤشرات المالية لا تعطي صورة واضحة ودقيقة حول الوضعية المالية للمؤسسة.

- بالنسبة لمحور العملاء تتعامل المؤسسة مع عميل واحد سونطراك دون إجراء محاولة لاستقطاب عملاء جدد محليين وخارجيين.
- بالنسبة لمحور العمليات الداخلية تساهم المؤسسة في صناعة أنابيب ذات جودة عالية ورائدة وطنيا في المجال ومتحصلة على شهادات الجودة وتستعين بخبراء داخليين وخارجيين لتقييم جودة منتجاتها.
- بالنسبة لمحور التعلم والنمو تعطي المؤسسة محل الدراسة الاهتمام الكبير للعنصر البشري وذلك بإجراء برامج تدريبية للعاملين وبمختلف المستويات الإدارية.

4-8 توصيات الدراسة:

- على المؤسسة الاهتمام أكثر بمدى أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء.
- توفير الظروف والمناخ الملائم لإحداث التغيير في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب جديد على المؤسسة وذلك بتصميم برامج وتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة لإنجاح العملية.

09- (بوروبة أم الخير، عيساني عامر، 2022)

الربط بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من خلال الخريطة الإستراتيجية دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية فورميد وحدة خنشلة.

9-1 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق استراتيجية المؤسسة.
- تصميم خريطة إستراتيجية لمؤسسة فورميد بخنشلة حيث تربط بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.
- حساب مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة محل الدراسة.

9-2 الطريقة والأدوات:

- الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على بطاقة الأداء المتوازن والخريطة الإستراتيجية وفي الجانب التطبيقي تم إجراء دراسة الحالة للتعرف على مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة فورميد وإجراء مقابلات مع مسؤولي قسم المحاسبة والموارد البشرية والإطلاع على سجلات ودفاتر وتقارير المؤسسة لتحليل البيانات.

9-3 نتائج الدراسة:

- بناء على النموذج المقترح للخريطة الإستراتيجية لمؤسسة فورميد بخنشلة تبين:
- وجود علاقة تربط بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تسمى بعلاقة السبب والنتيجة باعتبار أن القاعدة الأساسية لبناء البطاقة هو محور التعلم والنمو فزيادة الأجور والتأطير وتطوير العاملين وإشراكهم في وضع الأهداف والإستراتيجيات سيساعد بالدرجة الأولى بالشعور بالانتماء والرضا عن عمله وينجر عنه تحقيق أداء عال يفوق المستوى المطلوب والتزام بالعمل أكثر وبالتالي زيادة في الإنتاج وفي الحصة السوقية، لابد من تحقيق رضا العملاء وذلك بالحفاظ على الأسعار المعقولة والجودة والتسليم في الوقت المحدد للطلبات وهذا ما يؤدي إلى زيادة في المبيعات وتحقيق الأرباح.

➤ المؤسسة محل الدراسة تستخدم الأدوات التقليدية كلوحة القيادة ولا تمتلك أدنى فكرة عن الأدوات الحديثة لتقييم الاداء كبطاقة الاداء المتوازن.

➤ من خلال بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن تبين أن المؤسسة تعطي اهتمام كبير لبعد التعلم والنمو.

➤ من خلال مؤشرات الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن تم تقييم وضعية المؤسسة.

9-4 توصيات الدراسة:

➤ على المؤسسة محل الدراسة الاطلاع أكثر على الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير.

➤ العمل على تحديث قسم مراقبة التسيير لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

➤ العمل على أخذ فكرة حول الجانب النظري لمراقبة التسيير والمالية والمحاسبية لتطبيقها وتكييفها مع أهداف

المؤسسة.

10- (سنجاق الدين نور الدين، عمار نريمان، 2022)

تقديم مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في البنوك، دراسة حالة الوكالات البنكية بولاية تيارت،.

10-1 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

➤ التعرف على مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالوكالات البنكية بولاية تيارت.

10-2 الطريقة والأدوات:

➤ الاعتماد على المنهج الاستنباطي في الجانب النظري لبطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم أداء البنوك

والمنهج الاستقرائي لاستقراء نتائج الجانب الميداني لمعرفة مدى تطبيق الوكالات البنكية لتيارت لابعاد بطاقة الأداء المتوازن.

10-3 نتائج الدراسة:

بناء على النتائج الإحصائية لمحاوّر بطاقة الأداء المتوازن تم التوصل إلى:

➤ بالنسبة للمحور المالي:

● أن البنك يهتم بسداد مستحقات الموردين في الوقت المناسب.

● اعتبار أن النسب المالية أهم أبعاد قياس وتقييم الاداء.

➤ بالنسبة لمحور العملاء:

● أن فهم احتياجات ومتطلبات العملاء تساعد في استمرار عمل البنك.

● المواقع الإلكترونية تساعد في تسهيل الاتصال مع العملاء.

✓ محور العمليات الداخلية:

● الخدمات المقدمة للعملاء تتسم بالطابع الابتكاري.

● استخدام تكنولوجيا والتجهيزات المتطورة لكسب رضا الزبون.

➤ محور التعلم والنمو: الوكالات البنكية بولاية تيارت أدلو:

● وجود دورات تدريبية لتدريب العاملين؛

● وجود اهتمام بعمليات الابتكار؛

● وجود نظام للحوافز والترقيات.

➤ وقد أثبتت النتائج الإحصائية على وجود تطبيق جيد للأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في الوكالات

البنكية لولاية تيارت.

4-10 توصيات الدراسة:

➤ ضرورة تبني بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء وتصحيح الانحرافات.

➤ ضرورة الإطلاع أكثر على الأساليب الحديثة لتقييم الاداء بالبنوك.

➤ وضع بطاقة الأداء المتوازن ضمن البرنامج التكويني المسؤولين الإداريين في البنوك للوقوف على القصور التي

تجرب تطبيقها.

11- (مبروكي مروة، 2023)

دور المؤشرات الحديثة للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي وقيادته نحو خلق

القيمة بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال.

11-1 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

➤ دور مؤشرات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المالي لمجمع صيدال خلال 2017-

2020.

➤ التعرف على الأدوات المستخدمة في عملية قياس وتقييم الأداء المالي لمجمع صيدال.

11-2 الطريقة والأدوات:

➤ استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي لتحليل التقارير المالية

لمجمع صيدال.

11-3 نتائج الدراسة:

➤ يستخدم مجمع صيدال الأدوات التقليدية لتقييم الأداء المالي مثل المحاسبة العامة والتحليلية والاعتماد على

لوحة القيادة.

➤ بناء على مسألة قسم مراقبة التسيير تم التوصل أن المجمع ليس لديه علم ببطاقة الأداء المتوازن بالرغم من

انتشارها الواسع وسهولة استخدامها.

➤ تمثل بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لتقييم الأداء المالي وبالتالي تطبيقها في مجمع صيدال سيساهم في الرفع

من أدائها وتعظيم ثروة ملاكها.

- تعمل بطاقة الأداء المتوازن على إعطاء صورة واضحة ودقيقة حول أداء المؤسسة.
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة ديناميكية لاتخاذ القرارات واكتشاف مواطن الضعف وإجراء التصحيحات اللازمة للحفاظ على استمرارية المؤسسة وتجنب المخاطر.
- عدم قدرة المجمع على خلق قيمة لملاكه وهذا بدوره يساهم في التأثير على سمعته في السوق وانخفاض أسهمه.
- بناء على نتائج الدراسة في القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية شهد مجمع صيدال تدهور في الوضع المالي.
- وجود انخفاض في معدل العائد على السهم وهذا يشير أن مردودية الاستثمارات لأسهم صيدال منخفضة خلال سنوات محل الدراسة.
- يساهم البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في قياس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية الطويلة الأجل لبلوغ رضا المساهمين.

11-4 توصيات الدراسة:

- على مجمع صيدال بالقيام بحملات ترويجية لمنتجاته وابتكار منتجات جديدة لتحسين الربحية والرفع من حصتها في السوق.
- وجود انخفاض في الحصة السوقية للمجمع والتي تساهم في إفلاسه لذا على المجمع بناء إستراتيجية جديدة لتفادي الوقوع في المخاطر.
- ضرورة تعظيم ثروة الملاك لتوفير السيولة المالية الكافية لتمويل نشاطاته.
- كما على مجمع صيدال بتدريب العماله لديه بالإدارة المالية وطريقة استخدام النماذج الكمية والإحصائية لقياس وتقييم الأداء المالي والاطلاع أيضا على الأدوات الإدارية الحديثة.
- على مجمع صيدال التواصل مع المؤسسات الجامعية للإطلاع على مستجدات طرق قياس وتقييم الأداء المالي.

12- (مبروكي مروة، جودي محمد رمزي، 2023)

محاولة تقييم أداء الموارد البشرية لمجمع صيدال للفترة 2015-2021 باستخدام مؤشرات بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن.

12-1 أهداف الدراسة:

- بيان دور بعد التعلم والنمو في تقييم أداء الموارد البشرية.
- عرض نموذج لبعء التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن لمجمع صيدال لتقييم أداء الموارد البشرية.

12-2 الطريقة والأدوات

➤ استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري للمفاهيم المرتبطة ببطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء الموارد البشرية والمنهج التحليلي في دراسة الحالة لمجمع صيدال.

12-3 نتائج الدراسة:

➤ شهد مجمع صيدال انخفاض في عدد العمال بسبب أزمة كوفيد 19 وانجر عنها انخفاض في إنتاجية العاملين والبرامج التدريبية.

➤ يستخدم مجمع صيدال لوحة القيادة للموارد البشرية لتقييم أداء عمالها من حيث التكوين، الغياب، الأجور والتوظيف وتكون في شكل تقارير سنوية ونصف سنوية.

➤ يعمل بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في حصر الاحتياجات التدريبية اللازمة لبرمجتها.

➤ تعمل بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمراقبة أداء الموارد البشرية وتحفيزهم أكثر لتحقيق أهداف المجمع.

➤ يتطلب نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مدى وعي إدارة المجمع بأهميتها بالإضافة إلى الدقة والوضوح في الحصول على المعلومات من جميع المصالح وفي الوقت المناسب.

➤ إن الأداء الجيد للمؤسسات مرتبط في كيفية التعامل مع المورد البشري لتحسين جودة المنتجات وتخفيض التكاليف.

12-4 توصيات الدراسة:

➤ ضرورة إعطاء أهمية أكبر للإطارات بالمجمع لتنفيذ الأعمال وفق المستوى المطلوب وكذلك المشاركة في المؤتمرات والملتقيات للإطلاع على المستجدات.

➤ ضرورة إبراز دور المورد البشري والأخذ برأيه في عمليات اتخاذ القرارات باعتباره جزء لا يتجزأ من المجتمع.

➤ توفير المناخ الملائم الذي بدوره يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية.

➤ على المجمع إعادة النظر في الموارد البشرية من حيث تنمية القدرات والمهارات لتسهيل عملية تنفيذ وتحقيق الأهداف.

➤ عند وضع بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسات وضع مؤشرات بسيطة وواضحة لتسهيل عملية الفهم والتنفيذ.

13- (أمل محمد مصطفى، 2022)

أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على إستراتيجية التنمية المستدامة بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين الشمس.

13-1 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

➤ التعرف على مدى استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مستشفى عين الشمس لقياس أدائها.

➤ اثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على التنمية المستدامة بمستشفى عين الشمس.

- عرض معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة محل الدراسة.
- بيان مدى أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتفعيل إستراتيجية التنمية المستدامة بالمؤسسة محل الدراسة.

13-2 الطريقة والأدوات:

- الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبيانات على أفراد عينة الدراسة للأطباء العاملين بالمستشفى وعددهم 280 فردا واستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات.

13-3 نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:

- إمكانية تطبيق أبعاد بطاقة الاداء المتوازن بالمستشفى محل الدراسة.
- يعود تطبيق المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن بالمستشفى إلى مدى قدرتها في استغلال الأمثل لمواردها أيضا لديها القدرة في ضبط نفقاتها، المساهمة في رفع إيراداتها لتحقيق أهدافها وخططها ولديها الاحتياطات الكافية لمواجهة الطوارئ فكل هذه العناصر تؤثر بشكل إيجابي على تطبيق التنمية المستدامة بالمستشفى.
- إن تطبيق بعد رضا العملاء والأطباء وطاقم التمريض بالمستشفى محل الدراسة راجع إلى تطوير الخدمات المقدمة لمتلقي الخدمة بمستوى عال من الجودة والعدالة فيما بينهم واستخدام المعدات الحديثة، الاستجابة لشكاوى الجمهور بالإضافة إلى وجود قاعدة البيانات لحفظ ملفات المرضى إن محاولة تحقيق رضا العملاء يساهم في اكتساب عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين وأثر بعد العملاء على التنمية المستدامة في المستشفى محل الدراسة.

- يرجع سبب تطبيق بعد العمليات الداخلية بالمستشفى محل الدراسة إلى مدى اهتمام إدارتها في تطوير أنظمة العمل الإدارية بصفة مستمرة، الوفاء باحتياجات العملاء والاتصال بين مختلف الأقسام، والعمل بمفهوم الرقابة الذاتية للعاملين، التنسيق بين الإدارات والتعاون فيما بينهم، استخدام الأقسام لأنظمة تكنولوجية متطورة، تقديم الدعم للعاملين للحصول على أفكار إبداعية فهذا البعد له أثر إيجابي على التنمية المستدامة بالمستشفى محل الدراسة.

- توصلت الدراسة إلى وجود قصور في البعد التعلم والنمو وهذا راجع إلى: عدم وجود بيئة عمل لدعم الإبداع والابتكار، إدارة المستشفى لا تقدم تحفيزات للعاملين للوصول إلى الاداء المطلوب بالإضافة إلى عدم وجود ميزانية مخصصة لإجراء التدريبات اللازمة للعاملين، عدم وجود تشجيع لذوي الكفاءات والمهارات العالية، لا وجود لتبادل الخبرات والمهارات بين مختلف الأقسام بالمستشفى، لذلك لا يوجد تأثير لبعد التعلم والنمو على التنمية المستدامة بالمستشفى محل الدراسة.

13-4 توصيات الدراسة:

- على المستشفيات الحكومية بمصر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لمراقبة الجوانب المالية والغير مالية.

➤ القيام بربط بطاقة الأداء المتوازن ببرنامج حساب آلي وبشبكة داخلية لجميع المستشفيات لتسهيل الحصول على المعلومات واتخاذ القرارات وإدارة الموارد الطبية بشكل جيد لتحقيق مبدأ العدالة والشفافية والحفاظ على صحة المواطنين.

➤ على المستشفيات الاهتمام بمحور التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن من خلال تدريب الفريق الطبي والمشاركة في المؤتمرات والندوات والقيام ببعثات للخارج حسب تخصصهم وتحفيزهم بهدف تطوير من مستوى الأداء وتقديم خدمات صحية ذات جودة عالية.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية للمتغير المستقل:

سنتطرق بهذا المطلب إلى الدراسات الأجنبية لبطاقة الأداء المتوازن

01- (Nigist kelemu, getnet hunegnaw, Migbor lijew, 2017)

(A survey on practice and challenges of balanced scorecard in higher education institution acas study on selected public universities in Ethiopia).

دراسة استقصائية عن ممارسات وتحديات بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي دراسة على جامعات عامة مختارة في إثيوبيا.

1-1 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

➤ عرض التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في أثيوبيا تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارية لتنفيذ الإستراتيجية.

➤ تقييم ممارسات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسات التعليم العالي بأثيوبيا.

1-2 الطريقة والأدوات:

➤ استخدام المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، وتم توزيع 380 استبيان على الجامعات الأربعة بأثيوبيا واستخدام برنامج SPSS لتحليل النتائج.

1-3 نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:

➤ المعرفة المحدودة لدى الإدارة العليا والعاملين بالجامعة بأهمية بطاقة الأداء المتوازن للتنفيذ الفعال للإستراتيجية بالإضافة إلى عدم وجود إستراتيجية واضحة المعالم.

➤ المسؤولين عن تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن لا يعتبرونها كأداة لإدارة الإستراتيجية وهذا راجع لنقص الوعي لدى مؤسسات التعليم العالي بأهمية وفوائد المستمدة من البطاقة.

➤ ضعف نظام الاتصال والتواصل بين مختلف المستويات الإدارية بالإضافة إلى عدم وجود حل جيد لتكنولوجيا المعلومات وعدم المعرفة التامة لبطاقة الأداء المتوازن فكلا العوامل السالفة الذكر تشكل عائق في تطبيقها.

➤ نقص الالتزام والاهتمام في التنفيذ راجع لنقص المعرفة لدى الموظفين حول بطاقة الأداء المتوازن.

- يتم تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بشكل جزئي من قبل عدد قليل من الموظفين بالجامعات.
- اعتقاد الموظفين أن تطبيق البطاقة في المؤسسات الأخرى غير الجامعات لقياس ومراقبة الأداء وأنه يتطلب الجهود والموارد لمراقبة وتقييم الأداء.
- ارتباط المقاييس ببعضها دون وجود علاقة السبب والنتيجة من خلال الخارطة الإستراتيجية والمقاييس عادية وليس لديها القدرة على تحقيق الأهداف.
- تم تقديم مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات ويتم عرض النتائج أسبوعيا وشهريا أو سنويا ومقارنتها مع أداء العام الماضي بمختلف مستويات الجامعة الإدارة العليا، والإدارة المتوسطة العميد ونائب العميد، وعلى مستوى الأقسام، وتم الاعتماد على 09 مؤشرات لكل منظور ومع ذلك لم يكن تميز في تحقيق النتائج.

1-4 توصيات الدراسة:

- الجامعات بحاجة إلى تصور دقيق للخريطة الإستراتيجية.
- تحتاج الجامعات إلى تحديد عوامل النجاح الرئيسية لتنفيذ رؤية والإستراتيجية.
- على الإدارة العليا للجامعات حصر التحديات التي تعيق تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن من خلال:
 - نشر الوعي لدى العاملين بمدى أهميتها والتدريب على كيفية التنفيذ؛
 - تحسين نظام الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية؛
 - استخدام التكنولوجيا الحديثة.

(Cano José A, Vergara José, Puerta Fabio, 2017)-02

(Desing and implementation of balanced scorecard in Colombian company).

تصميم وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الكولومبية.

2-1 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- يهدف البحث إلى تصميم وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات المتوسطة بكولومبيا.

2-2 الطريقة والأدوات

- اعتمد الباحث في دراسته على استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

2-3 نتائج الدراسة:

- يعتبر تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات المتوسطة سهل الفهم والتطبيق لقياس أداء الأعمال.
- تعمل البطاقة على ترجمة الإستراتيجية إلى عناصر تكتيكية وتشغيلية وأهداف ومؤشرات أداء رئيسية وملائمة العمليات مع إستراتيجية الأعمال وعمليات التحسين المستمر التي تضم جميع الموظفين بالمؤسسات محل الدراسة.
- تصميم البطاقة ل يتم تطبيقها بالمؤسسات محل الدراسة وإنشاء مؤشرات بالمستويات الإدارية وتحديد الأهداف وإستراتيجية الأعمال ووضع خطط لتحقيق الأهداف التكتيكية والعملياتية.

- يساهم تطبيق البطاقة في تحقيق إستراتيجية الأعمال وفقا للأهداف الموضوعة لتحسينها لقياس الاداء وتحسين جودة الإدارة الإستراتيجية وتحديد نقاط القوة والضعف من خلال تحليل مؤشرات الأداء والأهداف الإستراتيجية وتحقق أداء مرضي بالمؤسسات محل الدراسة.
- تلقت بطاقة الأداء المتوازن قبولا عاما لدى المؤسسات المتوسطة وهذا إذا تكيفت مع متطلباتها ووضعها.
- تساعد بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات المتوسطة في قياس الأداء الاستراتيجي واقتراح خطط العمل ودعم المديرين في عمليات صنع القرار.

2-4 التوصيات:

➤ بالنسبة للمحور المالي:

- على المؤسسة تخفيض تكاليف التشغيل لتحسين هامش الربح الصافي.

➤ بالنسبة لمحور العمليات الداخلية:

- تخفيض من مستوى المنتجات المعيبة؛
- تخفيض النفقات والتكاليف التشغيلية لتحقيق إستراتيجية العمل وفق المستوى المطلوب.

➤ بالنسبة لمحور العملاء:

- تخفيض من شكاوى العملاء؛
- تحسين عمليات خدمة العملاء بهدف الاحتفاظ بهم.

➤ بالنسبة لمحور التعلم والنمو:

- تخصيص المزيد من الموارد لتنمية مهارات الموظفين؛
- تصميم خطط تدريبية وفقا لاحتياجات الموظفين؛
- وبالتالي تساهم في الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وكسب عملاء جدد وتخفيض وقت دورة التشغيل واستخدام الأصول بطريقة فعالة.

03-(Kefe Irem, 2019)

the determination of performance measures by using a balanced scorecard from work.,

تحديد مقاييس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

3-1 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- دور بطاقة الأداء المتوازن في التعرف على العلاقة بين الأهداف والأنشطة.
- تسليط الضوء على دراسة بمؤسسة تصنيع الخيوط بنيويورك للتعرف على كيفية تحقيق النجاح.
- التعرف على الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة محل الدراسة لتحقيق أهدافها بموجب منهجية بطاقة الأداء المتوازن.

3-2 الطريقة والأدوات:

➤ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لتقدم تحليلاً مفصلاً وإجراء مقابلات مع المديرين والموظفين والإطلاع على السجلات والوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

3-3 نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:

➤ تعتبر بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة لاعتمادها على التواصل بين مختلف المستويات الإدارية والعلاقة بين الأهداف الإستراتيجية والفردية والثقافة التنظيمية.

➤ دور الخريطة الإستراتيجية في إنشاء علاقة بين الأهداف والأنشطة وتحقيق علاقة السبب والنتيجة بينهما قبل تحديد المؤشرات المالية وغير مالية.

➤ تساعد رؤية المؤسسة في تحديد الأهداف والأوليات وما يجب أن يكون عليه في كل منظور، فتحدد مقاييس العملاء بناء على مبلغ المبيعات المستهدف والعميل والمنتج والمنطقة، مقاييس العمليات الداخلية يتم تحديدها بناء على الإنتاج المستهدف، ومقاييس التعلم والنمو تعمل على تحسين من مستوى القوى العاملة وزيادة المهارات.

➤ يتم إعداد بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة تصنيع الخيوط من خلال:

- تحديد الأنشطة التي تستحق الأهداف؛
- تحديد المؤشرات المالية وغير مالية لقياس مستوى تحقيق الأهداف؛
- بناء على التقارير الشهرية أو الربع السنوية أو السنوية على حسب الأهداف يتم تقييم النتائج لإتخاذ القرارات المناسبة حول تغيير الهدف أم لا فعملية صنع القرار ساعدت في زيادة التنسيق بالمؤسسة لتسهيل تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن.

➤ تساعد المقاييس الغير المالية في تقييم كفاءة الإدارة العليا والموظفين والأنشطة التشغيلية.

➤ تمكن بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات لمعرفة أولوياتهم ضمن رؤيتهم لتشكيل الإستراتيجية وتساعدتهم على فهمها والاستخدام الأمثل للموارد.

➤ تقدم خريطة إستراتيجية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة لصناعة النسيج بنيويورك.

3-4 توصيات الدراسة:

- التقليل من عدد المنتجات المعيبة وذلك من خلال المتابعة المستمرة للأعمال قبل حدوث الأخطاء.
- استخدام المواد الخام العالية الجودة.
- توظيف العمالة الأكثر مهارة.
- الاستجابة السريعة لشكاوى العملاء.
- تخفيض المدة الزمنية للإنتاج

- زيادة الاتصال مع العملاء الحاليين لتلبية مختلف متطلباتهم وتحسين رضاهم وكسب عملاء جدد.
- التركيز على جودة المنتجات، العمالة المؤهلة والتكنولوجيا ومراجعة المقاييس بناء على الأهداف الإستراتيجية وتحديد العمليات الغير فعالة التي تؤدي إلى ارتفاع تكاليف العمالة والمواد الخام وخلل بالإنتاج فيتم التركيز عنها لرعايتها بعناية.

4-(Suaad Jassem, Zarina Zakaria, Anna che Azmi,2020)

sustainability balanced scorecard architecture and environmental investment decision making.

هندسة بطاقة الأداء المتوازن للاستدامة واتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار البيئي.

1-4 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- تهدف الدراسة في التعرف على كيفية ربط بطاقة الأداء المتوازن مع معايير الاستدامة او استخدامها كمنظور منفصل لصنع القرار في مجال الاستثمار البيئي.
- 2-4 الطريقة والأدوات:

- اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي.

3-4 نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:

- عادة ما تكون معايير الاستدامة صعبة عند تضمينها للمحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن مقارنة بالاعتماد على معايير الاستدامة بمنظور منفصل.
- تعتبر معايير الاستدامة معقدة من حيث تكوينها وهذا يتطلب من صانعي القرار أن يكون لديهم فهم قوي لمعايير الاستدامة ولديهم الخبرة الكافية لاستفادة منهم لاتخاذ القرارات للإشراف عن الأهداف المتعلقة بالجانب البيئي.
- تعتبر المعايير المخاطر جزء لا يتجزأ من صنع القرار، فصناع القرار بحاجة إلى معايير لمنع حدوث النتائج السلبية، فعند اتخاذ قرارات الاستثمار فهم بحاجة لتنبؤ بالمخاطر الإستراتيجية المحتملة، وحيث يتم دمج معايير المخاطر ضمن بطاقة الأداء المتوازن المستدامة حيث تسمح للمديرين لتقييم أداء الإستراتيجية الحالية في ضوء المخاطر وتقييم الاستثمارات المتعلقة بالأهداف البيئية.
- وجود الخبرة الكافية لدى صناع القرار حول كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة فهذا يساعد في نشر المعلومات بكفاءة وفعالية.

05-(Dahak Nadjia,2020)

l'adaptation du balanced scorecard a l'établissement hospitalisé public en Algérie.

تكييف بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة الاستشفائية العامة في الجزائر.

1-5 أهداف الدراسة:

- التعرف على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

➤ إمكانية بناء بطاقة الأداء المتوازن على مستوى المستشفيات بالجزائر لمدة خمس سنوات للفترة 2014-2018.

5-2 الطريقة والأدوات:

➤ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام دراسة الحالة للمستشفيات محل الدراسة.

5-3 نتائج الدراسة:

➤ بينت نتائج الدراسة أن بيئة الصحة والسلامة لا تعتمد على بطاقة الأداء المتوازن ويصعب تطبيقه في الوقت الراهن وهذا ناجم عن عدم استقرار الموظفين المسؤولين الذين لديهم التأثير المباشر في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، أيضا المسؤول الأول لديه قيود في صناعة القرارات.

➤ يعتمد مديري المستشفيات على لوحة القيادة كأداة إدارية كلاسيكية لرعاية والطوارئ، الصيدلة، المختبر وخدمة الأمن.

➤ عدم جاهزية المستشفى على تنفيذ المشروع بطاقة الأداء المتوازن بالوقت الحالي.

➤ عدم وجود وعي لدى الموظفين حول الأساسيات اللازمة لفهم كيفية تطبيق النموذج.

➤ لا يستفيد الطاقم الإداري والموظفين والطبي والعاملين من التدريبات اللازمة وهذا يشكل عائق في إحداث تغييرات على مستوى المستشفى.

5-4 توصيات الدراسة:

➤ على المستشفيات محل الدراسة إعطاء أهمية أكثر للموظفين والإداريين والفنيين من خلال القيام بدورات تدريبية في التخصص والمشاركة في الندوات.

➤ على المستشفيات محل الدراسة تغيير نمط الأساليب الإدارية التقليدية والعمل على انتهاج الطرق الإدارية الحديثة.

➤ ضرورة الاحتكاك أكثر بالجهات التي لديها الخبرة الكافية في كيفية استخدام الأساليب الإدارية الحديثة.

➤ الاتصال بالمؤسسات المطبقة لبطاقة الأداء المتوازن لكسب أفكار ومعلومات جديدة حول كيفية التنفيذ الفعال للأداة المستخدمة.

06-(Timothy J Zorek,2020)

successful balanced scorecard implementation strategies for a manufacturing organization.

إستراتيجيات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن الناجحة للمؤسسة التصنيع.

6-1 أهداف الدراسة:

➤ التعرف على الإستراتيجيات المستخدمة من طرف قادة الأعمال لتنفيذ الفعال لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة

التصنيع لولاية ويسكونسن وأثر ذلك على التغيير الاجتماعي لتحسين الأداء التنظيمي والاستدامة والربحية.

2-6 الطريقة والأدوات:

اعتمد الباحث على منهج الوصفي التحليلي وإجراء دراسة الحالة لمؤسسة التصنيع لولاية ويسكونسن بالولايات المتحدة الأمريكية وتم إجراء مقابلات مع أفراد بالمؤسسة والاطلاع على الوثائق والسجلات لتفسير وتحليل النتائج.

3-6 نتائج الدراسة:

- توصلت الدراسة إلى وجود إستراتيجية واضحة المعالم، أهداف إستراتيجية قابلة للقياس، التواصل الفعال بين جميع أصحاب المصلحة، مدير مشروع يقود ويراقب التغيير المطبق.
- بالنسبة لأثر نتائج الدراسة على إحداث تغيير على الجانب الاجتماعي بشكل إيجابي يعتبر تطبيق نظام قياس الأداء أمراً حتمياً للمنظمات لتحسين الأداء وتحقيق العوائد لجميع أصحاب المصلحة حيث تخلق ثروة للعملاء والموظفين والمساهمين والمجتمعات أي على المستوى الداخلي والخارجي للمنظمات.
- فالتنفيذ الجيد للبطاقة ينعكس على المجتمعات المحلية بالإيجاب لأنه إذا تحسن الأداء فقيادة المؤسسات بحاجة إلى موظفين جدد وبالتالي فإن الاستراتيجيات الناجحة تزيد من عمرها وأثر ذلك على الجانب الاقتصادي والاجتماعي كخلق فرص العمل فهي تعتبر دخل للأسر.
- أيضاً مدى تقبل والتزام الموظفين بالتعلم والتواصل مع التغيير فهذا له تأثير إيجابي لنجاح تنفيذ البطاقة، والتي يمكن أن تساهم في رفع المعنوية لدى الموظفين وتنمية روح التعاون بين مختلف المستويات وبناء ثقافة عالية الأداء وتحسين التواصل بين المسؤولين والموظفين بالمستويات الأدنى.
- تنفذ العديد من المؤسسات بطاقة الأداء المتوازن كنظام لقياس الأداء لكن المشكلة تقع في كيفية تنفيذ إستراتيجية أعمالهم والمراجعات الشهرية لإحداث التغيير.

4-6 توصيات الدراسة:

- توسيع المنطقة الجغرافية للدراسة لتشمل الولايات المتحدة الأمريكية أو بلدان أخرى.
- استخدام حجم عينة أكبر لاستكشاف الإستراتيجيات التي يستخدمها قادة الأعمال لتنفيذ البطاقة الأداء المتوازن.
- تسليط الضوء على صناعات أخرى قد يعكس نتائج مختلفة ورؤى إضافية أخرى.

(07-Fauziah Rahman, Harry Suharman, Sofik Handoyo, 2020)

the role of bonus allocation in project investment: An experimental study using balanced scorecard training treatment.

دور توزيع المكافآت في استثمار المشاريع: دراسة تجريبية باستخدام المعالجة التدريبية لبطاقة الأداء المتوازن

7-1 أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى دور عنصري المكافآت والتدريب لبطاقة الأداء المتوازن في اختيار المشاريع الاستثمارية.
- أهمية المكافآت والتدريب في تحسين أداء الموظفين.

7-2 الطريقة والأدوات:

- تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وشمل البحث على 46 طالبا بالدراسات العليا بجامعة اندونيسيا وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات.

7-3 نتائج الدراسة: وتوصلت الدراسة إلى:

- تخصيص المكافآت على الوجهات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن بحيث لا تركز فقط على الأرباح القصيرة الأجل بل يؤثر على الأرباح البعيدة المدى والاستدامة الشاملة.
- يساهم التدريب لبطاقة الأداء المتوازن دورا أساسيا في عملية اتخاذ القرار للمشاريع الاستثمارية لتأثير على سلوك المشاركين الذين ركزوا في بداية الأمر على الجوانب المالية أي المشاريع القصيرة الأجل إلى دفع الاهتمام بالتركيز على الجانب العام لها.
- بطاقة الأداء المتوازن لها تأثير على سلوك المشاركين في صنع القرارات فنتيجة البحث مرتبطة إما بتقديم المكافآت أو إصدار العقوبات.
- لا يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاداء فقط بل يمكن استخدامه في اتخاذ القرار لاستثمار المشروع.

(08-Cidalia oliveira, Amaia oliveira, Justyna fijalkowska, Rui Silva, 2021)

implementation of balanced scorecard: case study of a Portuguese higher education institution.

تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة لمؤسسة التعليم العالي البرتغالية.

8-1 أهداف الدراسة:

- إمكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي البرتغالية لمراقبة الأداء وتفصيل خطوات تنفيذها.

- التنفيذ الجيد لبطاقة الأداء المتوازن يمكن مديري مؤسسات التعليم العالي لضمان كفاءة إدارة الأداء.

8-2 الطريقة والأدوات:

- تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وإجراء مقابلات مع موظفين بالمؤسسة محل الدراسة والإطلاع على السجلات والوثائق لتحليل البيانات

8-3 نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:

- بعد إجراء مقابلات تم الإجماع على مدى أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارية تجمع بين جوانبها الأربعة.

- لبناء بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسات التعليم العالي تبين أن جميع المشاركين أدلو بأن أداء المؤسسة سيتحسن بناء على المراقبة والسيطرة على الأهداف والتي من شأنها تساعد في تحديد الأهداف ومؤشرات البطاقة.
- وقد أظهرت نتائج الدراسة صعوبة تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات التعليمية.
- الهدف واضحاً وتم وضع مؤشرات الارتباط بين المحاور الأربعة وتمت إضافة بعض الإصلاحات على طرق القياس واختبارها وحذف بعض المؤشرات.
- تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن يسمح بالحصول على معلومات دقيقة لاتخاذ القرارات حول النمو والتنمية بشكل مترابط وفي الوقت المناسب وبطريقة مستدامة بالإضافة إلى تجميع معلومات صحيحة ودقيقة حول تخصيص الموارد.
- إن التنفيذ الفعال لبطاقة الأداء المتوازن يساعد المديرين في مراقبة الأهداف والتحكم فيها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية او الوقائية.
- تم تنفيذ الأداة في فترة وجيزة فهذا يستلزم تعزيز بعض المؤشرات وإعادة النظر فيها لقياس الهدف بشكل واضح.
- إجراء مقارنة مرجعية للمؤشرات في المؤسسات بنفس القطاع لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجه المؤسسات التعليمية.

8-4 توصيات الدراسة:

- باعتبار أن الفترة الزمنية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن كانت قصيرة نسبياً لذلك يتعين على المؤسسات التعليمية العالي تعزيز بعض المؤشرات للسماح بقياس الهدف بشكل واضح.
- البحث عن المؤسسات التي نفذت بالفعل بطاقة الأداء المتوازن للاستفادة من بعض التجارب التي تساعد المديرين في التنفيذ الجيد للأداة بالمستقبل.
- على المؤسسات التكيف باستمرار مع متطلبات السوق لضمان البقاء.

01- 09-Hailah Helel Alenazy, Ibrahim Mustafa sweiti,2022

the impact of balanced scorecard on firm value evidence from the Saudi listed companies, Saudi

أثر بطاقة الأداء المتوازن على أدلة القيمة الثابتة للمؤسسات السعودية المدرجة في السوق العراقي.

9-1 أهداف الدراسة:

- أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على قيمة المؤسسات المدرجة في السوق السعودي.
- الاعتماد على المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن لتقديم تصور واضح حول الإستراتيجية.

9-2 الطريقة والأدوات:

➤ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع استبيان للتواصل مع العينة المستهدفة للدراسة من خلال البريد الإلكتروني وشملت الدراسة على القطاع الصناعي، التجاري والخدمي حيث تمثل 72 من العاملين بالمؤسسات المدرجة في السوق العراقي لقسم التسويق، المحاسبة، الموارد البشرية وقسم الإنتاج.

9-3 نتائج الدراسة:

- توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات المدرجة في السوق السعودي لديها إستراتيجية واضحة المعالم.
- استخدام أنظمة الإدارة الفعالة لتحقيق رؤية وإستراتيجية المؤسسات محل الدراسة.
- المنظور المالي وهو المنظور الأكثر اهتماماً لأنه يمول العناصر الأخرى.
- منظور العملاء تسعى المؤسسات محل الدراسة لتحقيق متطلباتهم ودراسة السوق لمعرفة الفئات المستهدفة والحرص على تحقيق رضاهم لكسب ولائهم.
- منظور العمليات الداخلية تنتهج المؤسسات محل الدراسة سياسات التطوير المستمر بهدف زيادة جودة المنتجات والخدمات لإرضاء العملاء وتعظيم الإيرادات.
- منظور التعلم والنمو العاملين بالمستويات الإدارية الدنيا ليس لديهم الفهم الكافي لرؤية والإستراتيجية.
- اعتمدت المؤسسات المدرجة ببورصة السوق السعودي على استخدام المقاييس المالية والغير مالية لتقييم أدائها.
- العاملين بالإدارة الدنيا ليس لديهم فكرة بأن المؤسسات محل الدراسة تطبق في الواقع المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

9-4 توصيات الدراسة:

- يجب على المؤسسات أن تنبأ أكثر على المشاكل المالية ومعرفة أسبابها ومعالجة نقاط الضعف.
- التطوير المستمر لبطاقة الأداء المتوازن لمواكبة التطورات بيئة الأعمال المنافسة.
- يجب على المؤسسات تحويل العملاء المحتملين إلى عملاء حاليين من خلال مشاركة العميل في تصميم المنتج حسب احتياجاتهم ورغباتهم وهذا بدوره يحقق رضاهم ويكسب عملاء جدد للتعامل معها.
- يجب على المؤسسات أن تهتم بمشاركة الموظفين بالمستويات الدنيا في تحديد الإستراتيجيات.
- تخصيص لقاءات مع الموظفين للاستماع لأرائهم واقتراحاتهم بشأن الاداء وتحديد الانحرافات والسعي لتصحيحها لتحقيق نتائج أفضل.

10- Rathani Mohanaraj, Hiranya Dissanayake, Anuradha Iddagoda, Oshani Mendis, 2023 -01

Development of sustainability balanced scorecard: A case study from apparel industry srilanka

تطوير بطاقة الأداء المتوازن للاستدامة: دراسة حالة من صناعة الملابس بسريلانكا.

10-1 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- دراسة المشكلات التي تواجه مؤسسات التصنيع الملابس بسريلانكا عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- شملت الدراسة على 03 مؤسسات لتصنيع الملابس بسريلانكا.

10-2 الطريقة والأدوات:

- وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وإجراء مقابلات مع 9 مديرين لجمع بيانات من التقارير السنوية والتقارير الأخرى لتحديد كيفية تأثير مشاكل الاستدامة على بيئة صناعة الملابس بسريلانكا لبناء بطاقة الأداء المتوازن للاستدامة.

10-3 نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:

- الاستدامة هي ممارسة طويلة المدى تضم الجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية.
- تستخدم مؤسسات تصنيع الملابس بسريلانكا النظام اليدوي لإدخال البيانات وتقييم الاداء فتتطلب الوقت في حين نظام المراقبة والتقييم الآلي أمر ضروري.
- تستخدم مؤسسات تصنيع الملابس أفضل المعدات والمنهجيات لقياس وتحسين الاستدامة.
- عدم وجود المرافق الكافية لإدارة النفايات الخطرة والتخلص منها بسريلانكا باعتبارها دولة نامية وجزيرة صغيرة.
- متطلبات أصحاب المصلحة تتغير من حين لآخر فيظهر دور المؤسسات محل الدراسة لإرضائهم لتنفيذ مقاييس الاستدامة التي تتأثر بمتطلباتهم.
- لدى المديرين بمؤسسات التصنيع فهم محدود لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المستدامة فهذا بدوره يؤدي إلى اتجاه خاطئ للتنفيذ.
- افتقار المديرين التنفيذيين إلى التعليم والتدريب لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة فهذا يتطلب المعرفة الكافية والشاملة لتسهيل عملية التنفيذ.
- عدم وجود رغبة لدى المديرين للاعتماد على الأدوات الحديثة لتغيير في السلوك فهناك من يكون غير مستعد لإجراء التغييرات أو المخاطرة وهناك من ليس لديه فكرة بطاقة الأداء المتوازن المستدامة.
- تساعد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمؤسسات تصنيع الملابس في وضع رؤى وإستراتيجيات الاستدامة واضحة المعالم وتنفيذها وفق المستوى المطلوب.

10-4 توصيات الدراسة:

- على المؤسسات محل الدراسة تغيير الأساليب المتبعة وانتهاج أساليب حديثة كبطاقة الأداء المتوازن لضمان وجودها في البيئة المعاصرة الشديدة المنافسة.
- ضرورة نشر الوعي لدى الموظفين بالمؤسسات محل الدراسة بأهمية التغيير لتحقيق نتائج إيجابية على مستوى المؤسسة ككل.
- ضرورة الاستعانة بكوادر مؤهلة للاستفادة من خبراتهم في مجال المحاسبة ومراقبة التسيير.

- ضرورة توفير الموارد المادية، المالية والبشرية لإنجاح العملية.
- ينبغي على المؤسسات محل الدراسة توفير مناخ ملائم للعمل لتشجيع الموظفين على إنجاز المهام وفق المستوى المطلوب.
- الاعتماد على طرق تحفز الموظفين للعمل أكثر كالمكافآت، الحوافز المادية والمعنوية.

11-(Adi Bandono, Sukmo Hadi Nugroho,2023)

The assessment of company performance target using balanced scorecard methods.

تقييم أداء المؤسسة المستهدف باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

11-1 أهداف الدراسة:

- التعرف على أداء المؤسسة المالية أ باندونيسيا من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن لمقارنة الأهداف بالإنجازات المحققة.
- دراسة وصفية للأساليب الكمية والنوعية للمحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن لمقارنة الأهداف بالإنجازات المحققة.

11-2 نتائج الدراسة:

- قياس أداء المؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن حيث ساعدت على تحقيق أهداف الإدارة المسطرة.
- توصلت نتائج الدراسة أن قياس الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن يزود بمعلومات شاملة متعلقة بالجانب المالي والتشغيلي.
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة تساعد إدارة المؤسسة محل الدراسة في التغذية الراجعة لإعداد الأهداف المستقبلية.
- في عام 2016 يشكل نقلة نوعية للإصلاح الإداري بالانتقال من الإدارة التقليدية إلى الحديثة واستخدام بطاقة الأداء المتوازن من التخطيط الإستراتيجي وتنفيذ والتقييم الإستراتيجي بحيث ساعد في تحسين أداء المؤسسة.
- بناء على النتائج التجريبية تم التوصل إلى استيعاب أعضاء المؤسسة على مدى فعالية البطاقة لتنفيذ الإستراتيجية وفق الشكل المطلوب.
- أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة حققت أداءً مالياً جيداً بالنسبة لجانب العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو وهذا ما يؤكد أن الموظفين انجزوا مسؤولياتهم بشكل جيد ومدى رضاهم من خلال تطوير من قدراتهم ومهاراتهم ومدى توفر المعلومة ودقتها وسرعة الحصول عليها.

11-3 توصيات الدراسة:

- توصلت نتائج الدراسة أن المؤسسة محل الدراسة حققت أهدافها ولكن بحاجة إلى المزيد من التحسينات.
- على المؤسسة الإطلاع بشكل مستمر على كل ما هو جديد ببيئة الأعمال المعاصرة الشديدة المنافسة المتعلق ب:

- التكنولوجيا الحديثة والمتطورة؛
- الاحتكاك بأطراف خارجية لها الخبرة الكافية في استخدام الأدوات الإدارية الحديثة؛
- المشاركة في ملتقيات للاستفادة من المعلومات النظرية وتطبيقها على أرض الواقع.

12- (Chieh Yu Lin, Fu Chiang Shih, Yi Hui Ho, 2023)

Applying the balanced scorecard to build service performance measurements of medical institutions: An AHP demantal approach.

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لبناء قياسات أداء الخدمة للمؤسسات الطبية.

12-1 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

➤ التعرف على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الطبية بالتايوان.

➤ التعرف على الجوانب المساعدة للأداء الجيد للخدمات الطبية.

12-2 الطريقة والأدوات:

➤ تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات.

➤ تسليم استبيان للمشرفين والمهنيين والعملاء ورؤساء الأقسام حول قياسات أداء الخدمات وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للمستشفيات والعيادات بالتايوان.

12-3 نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:

➤ توصلت نتائج الدراسة أن المؤسسات الطبية محل الدراسة تعطي اهتماما كبيرا لبعد العملاء مقارنة بالأبعاد الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن فالخدمة والتعامل الجيد بالجانب الطبي ساعد على تحقيق قدرة تنافسية.

➤ دور سياسة الأجور والرواتب للاحتفاظ بالطاقم الطبي لتوفير خدمات طبية وفق المستوى المطلوب وهذا بدوره يساعد في إرضاء المرضى للمواصلة في تلقي العلاج بمستشفياتهم.

➤ اعتبار أن الخدمات الطبية الجيدة تعتبر أهم مؤشرات الاداء التي بحاجة إلى معالجة وتحسين مستمر من طرف مديري المؤسسات الطبية.

➤ تتمتع المؤسسات الطبية بدرجة عالية من الاستعداد لتحسين مؤشرات أداء الخدمة.

12-4 توصيات الدراسة:

➤ إتباع إستراتيجية تطوير المديرين بالمؤسسات الطبية تكسيبها أداء جيد وقدرة تنافسية قوية في التايوان وهذا يستلزم فهم متعمق للمفاهيم الأساسية حول إدارة وتشغيل المؤسسات الطبية.

➤ يجب أن يكون الموظفين مدربين على التواصل المهني مع المرضى.

➤ خفض التكاليف الغير مباشرة للمرضى المتعلقة بوسائل نقل المرضى من وإلى المؤسسات الطبية.

➤ الصيانة المنتظمة للمعدات لتزويد المرضى بالرعاية الطبية الكاملة.

➤ التحديث المستمر للمعدات الطبية لتحسين من المستوى الطبي.

➤ الاستعانة بالخبرات الطبية لتحسين من مستوى رعاية المرضى.

➤ تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين باستخدام الراتب والمكافآت كأداة لتحفيز الموظفين على العمل.

13- (Chau Van Tuong, Harwindar Singh, 2023)

The impact of balanced scorecard on enterprise performance in HOCHI MINH city Vietnam.

تأثير بطاقة الأداء المتوازن على أداء المؤسسات في مدينة هوشي مينه بفيتنام.

13-1 أهداف الدراسة:

➤ التعرف على تأثير بطاقة الأداء المتوازن على أداء الأعمال في مدينة تشي مينه لمؤسسات فيتنامية للفترة 2021-2023.

➤ تساعد الدراسة المستثمرين لإدارة الاداء وتحقيق النمو المستدام بالمؤسسات الفيتنامية.

13-2 الطريقة والأدوات:

➤ تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث تطبق الدراسة على مؤسسات الفيتنامية ووزع 265 استبيان وإدخال البيانات لبرنامج SPSS لتحليل البيانات.

13-3 نتائج الدراسة:

➤ بينت نتائج الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن لها تأثير كبير على المؤسسات الفيتنامية.

➤ الجانب المالي بناء على نتائج الدراسة فالمؤسسات لديها نقص لتعزيز مواردها المالية من خلال التطوير المستمر للخطط لزيادة الأرباح واستخدام سياسات فعالة لتخفيض التكاليف.

➤ الإنتاج الأنظف يؤثر على أداء المؤسسات الفيتنامية.

➤ بالنسبة لجانب العملاء فالمؤسسات محل الدراسة بحاجة لتعزيز حاجات العملاء وتحسين جودة السلع والخدمات وتخفيض من نسبة السلع المسترجعة بسبب سوء جودتها والاستجابة لشكاوي وتدريب الموظفين على تقنيات خدمة العملاء.

➤ بالنسبة لمحور العمليات الداخلية يعتبر بمثابة العنصر الأساسي لإدارة المؤسسات وحجر الأساس للتنفيذ الناجح لبطاقة الاداء المتوازن.

➤ محور التعلم والنمو يزيد من قيمة المؤسسات وقدرتها التنافسية وكفاءة وفعالية الموارد فيظهر دور إدارة المؤسسات في أن تؤمن بقدرات الموظفين واستثمارها للأحسن.

➤ بينت نتائج الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أداة لقياس وتعزيز أداء المؤسسات محل الدراسة.

13-4 توصيات الدراسة:

➤ بالنسبة للمحور المالي:

- المؤسسات الفيتنامية بحاجة إلى تعزيز مواردها المالية من خلال:

- ضرورة النظر في الأداء المالي والتشغيلي لمؤسسات الفيتنامية لتحقيق الاستدامة.
- التطوير المستمر للخطط لزيادة الأرباح؛
- الاستخدام الفعال للموارد المالية؛
- تنفيذ سياسات فعالة لتخفيض التكاليف.

➤ بالنسبة لمحور العملاء:

- التركيز على إشباع حاجات العملاء؛
- تحسين الخدمات المقدمة للعملاء؛
- تحسين جودة السلع والخدمات لتخفيض من نسبة الشحنات المرتجعة؛
- الاستجابة السريعة لشكاوى العملاء.

➤ بالنسبة لمحور التعلم والنمو:

- دور القادة والمديرين في تشجيع الموظفين على الابتكار ودعمهم لتعزيز الأداء الكلي للمؤسسات الفيتنامية
- تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع العملاء من حيث الحوار والاستجابة السريعة في الرد وعدم النقد.

➤ بالنسبة لمحور العمليات الداخلية:

- ينبغي إنشاء بيئة عمل مريحة وملائمة للموظفين لتحسين من مستوى الأداء.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة للمتغير تعظيم الربحية

سنتطرق بهذا المبحث إلى الدراسات العربية والأجنبية للمتغير المستقل تعظيم الربحية

المطلب الأول: الدراسات العربية لتعظيم الربحية

01- (نفيسة حجاج، أحلام بوعبدلي، 2016)

أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على ربحية المؤسسات دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية الجزائرية خلال الفترة 2010-2014.

1-1 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

➤ التعرف على أثر الاستثمار في التكنولوجيا المعلومات والاتصال على ربحية المؤسسة.

2-1 الطريقة والأدوات:

➤ دراسة العلاقة بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومؤشرات الربحية على عينة من المؤسسات البترولية الجزائرية خلال الفترة 2010-2014.

➤ إجراء دراسة على 6 من المؤسسات البترولية الجزائرية لمدة خمس سنوات باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد عن طريق البرنامج الإحصائي EVIEWS9 لدراسة العلاقة بين متغيري تكنولوجيا المعلومات والاتصال والعائد على حقوق الملكية والعائد على الأصول، وتمثلت مؤسسات عينة الدراسة في: المؤسسة الوطنية لخدمة الآبار ENSP، المؤسسة الوطنية للتنقيب في الآبار ENAFOR، المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP، المؤسسة الوطنية للأشغال الكبرى ENGTP، المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية NAFTAL، المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء. ENGEO.

3-1 نتائج الدراسة:

➤ تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أهم المؤشرات بالمؤسسات وهي عبارة عن البرمجيات، نظم الاتصالات، الإنترنت وأجهزة الحساب الآلي فهي تعد ضرورية للقيام بالأعمال بكفاءة وفعالية.

➤ إن الاستخدام الجيد لتكنولوجيا المعلومات والاتصال يساهم في تحسين أداء المؤسسة وضمان وجودها ونموها.

➤ تقيس معظم المؤسسات الأداء باستخدام النسب المالية وتعد نسب الربحية من أهم النسب وهي تعبر عن مدى قدرة المؤسسة على توليد أرباح من المبيعات او من الأصول.

➤ بناء على نتائج الدراسة تبين أن:

- الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال يؤدي إلى انخفاض العائد على حقوق الملكية.
- إن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال يؤثر على العائد على الأصول.

- إن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال لا يؤثر على العائد على الأصول وإنما يؤثر بالسلب على حقوق الملكية أي يكون الإنفاق عال لكن النتيجة الاستخدام تظهر على المدى البعيد.
- الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستخدامها أحسن استخدام يساهم في تحسين ربحية المؤسسات.

1-4 توصيات الدراسة:

- العمل على إجراء دراسة علمية للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال بهدف تخفيض الخسائر وتحقيق أرباح على المدى البعيد.
- حث إدارة المؤسسات على الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال لتحسين ربحيتها.
- تدريب العاملين كيفية الاستخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال لتخفيض من مستوى التكاليف.

02- (مفتاح صالح، حاجي فهمه، 2016)

أثر رأسمال الفكري على ربحية المصارف الإسلامية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة عينة من المصارف الإسلامية لدول مجلس التعاون الخليجي.

2-1 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- دور رأسمال الفكري في تحقيق ربحية المصارف الإسلامية.

2-2 الطريقة والأدوات:

- شملت الدراسة على عشرة مصارف إسلامية بمجلس التعاون الخليجي لسنة 2015 وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات

2-3 نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:

- يعبر رأسمال الفكري عن مختلف المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها الفرد لتقديم قيمة مضافة للمصرف وتدعيم قدرته التنافسية.

- يتكون رأسمال الفكري: من ثلاثة عناصر:

- من رأسمال البشري ويعبر عن الكفاءات ومهارات العاملين.
- رأسمال الهيكلي: ويعبر عن السياسات والإجراءات، ثقافة المؤسسة والتكنولوجيا...
- رأسمال العلاقات: ويعبر عن العلاقة مع العملاء لتلبية احتياجاتهم وتحقيق رضاهم وكسب عملاء جدد وأيضا العلاقة مع الموردين.
- يعتبر قياس رأسمال الفكري من الأمور الصعبة لتقييم الجانبي الذهني والمعرفي.

➤ يتطلب بناء رأسمال الفكري بالمصارف من خلال إعداد برامج لتنمية مهارات التسويقية الحديثة للعاملين، إعداد برامج تدريبية، طريقة انتقال المعلومات، استخدام الأجهزة التكنولوجية، القدرة على إدارة فرق العمل والإدارة، إدراك الكادر البشري بدور المصرف في الجانب الاجتماعي والاقتصادي.

➤ تقيس الربحية كفاءة وفعالية الإدارة ومعرفة مركزها التنافسي في السوق المصري.

➤ هناك علاقة طردية بين رأسمال الفكري والربحية أي أنه كلما ارتفع مستوى الاهتمام برأسمال الفكري كلما زادت ربحية المصارف.

➤ يعتبر الاهتمام برأسمال الفكري من المسببات البقاء والاستمرارية وتحقيق الربحية بالمصارف الإسلامية.

2-4 توصيات الدراسة:

➤ الحرص على تأهيل العاملين في الجانب الفني والتقني لتكيف مع أي تغيير يطرأ على المصارف الإسلامية تكنولوجيا أو اقتصاديا.

➤ على المصارف الإسلامية تنمية مهارات العاملين لاستخدام التقنيات وإدارة فرق العمل.

03- (مليكه مدفوني، 2017)

دراسة أثر الاستثمار في رأس المال البشري على ربحية مؤسسة مناجم الفوسفات باستخدام منهجية معامل القيمة المضافة الفكرية.

3-1 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

➤ دور رأسمال البشري في تحسين ربحية مؤسسة المناجم الفوسفات SOMIPHO للفترة 2005-2015.

3-2 الطريقة والأدوات

➤ تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

➤ الاعتماد على القوائم المالية في الدراسة للمؤسسة محل الدراسة وفي الجانب الإحصائي تم استخدام برنامج EVIEWS:07V لتحليل البيانات.

3-3 نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:

➤ يبرز مفهوم الاستثمار في رأسمال البشري في مدى قدرة إدارة المؤسسة في إيجاد الطريقة المناسبة في كيفية احتوائه والرفع من قدراته ومهاراته والحفاظ عليها لتحقيق إنتاجية وربحية أفضل.

➤ توصلت نتائج الدراسة أن ارتفاع مستوى كفاءة رأسمال البشري يؤدي إلى ارتفاع في ربحية المؤسسات.

➤ القيام بدورات تدريبية للعمال حول التكنولوجيا الحديثة للآلات والمعدات وتأهيلهم وتحفيزهم لتحسين من الإنتاجية.

➤ تبذل المؤسسة قصارى جهدها للاستثمار في رأسمال البشري بالإضافة إلى استخدام أسلوب التجريبي للتأكد من قدرات والمهارات الخفية بهدف تحقيق ربحية أعلى.

➤ الاستثمار في رأسمال البشري بطريقة جيدة يساهم بدوره في تحقيق ربحية المؤسسة، ومن خلال الجانب التطبيقي تم التوصل إلى أن عمليات التوظيف والتدريب والتحفيز لرأسمال البشري كان لها أثر إيجابي على ربحية المؤسسة.

➤ من خلال نتائج الدراسة تم التوصل إلى حتمية الاهتمام أكثر برأسمال البشري فصوره وسمعة المؤسسة ما هو إلا انعكاس لأدائهم.

3-4 توصيات الدراسة:

➤ على المؤسسة الاهتمام أكثر برأسمال البشري لتحسين أدائهم وهو ما ينعكس بالإيجاب على صورتها وسمعتها.

➤ على المؤسسة محل الدراسة الدعم المتواصل لهذا النوع من الاستثمارات لاستمرار ربحيتها.

04- (صبرينه رباحي، هجيريه بوزوينة، 2019)

الإفصاح المحاسبي عن رأس المال البشري كأصل غير ملموس وأثره على ربحية المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية.

4-1 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

➤ إبراز أثر الإفصاح المحاسبي عن رأسمال البشري في تحقيق ربحية المؤسسة الاقتصادية سونطراك.

4-2 الطريقة والأدوات:

➤ تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع 75 استبانة على إطارات ورؤساء الأقسام بمؤسسة سونطراك واستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات.

7-4 نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى

➤ يساهم الإفصاح المحاسبي عن رأسمال البشري في الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق مستوى عال من الكفاءة والفعالية بالأداء وترشيد التكاليف لتحسين الإنتاجية وربحية المؤسسة.

➤ تمثل الربحية هدفا أساسيا لقياس مدى كفاءة إدارة المؤسسة في استخدام مواردها ويعد أمر بالغ الأهمية تسعى لبلوغه لضمان البقاء والاستمرارية.

➤ تبين أنه إذا نسبت الربحية للأصول فيطلق عليها بالربحية الاقتصادية، في حين إذا نسبت إلى رأسمال فهي ربحية مالية، وتسمى بالربحية التجارية إذا نسبت لرقم الأعمال.

➤ إن محاسبة المورد البشري تحقق مدى كفاءة وفعالية العملية الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وتخفيض للتكاليف.

➤ تعبر عملية الإفصاح عن إدخال البيانات المتعلقة بالموارد البشرية في التقارير والقوائم المالية من حيث تاريخ بداية عملهم، الرتبة، الوضعية الاجتماعية، الكفاءات البشرية... حيث تساعد هذه المعلومات وأخرى في اختيار الكفاءات لتحقيق الأهداف واستخدامها في التقديرات المستقبلية وعملية صنع القرار.

➤ إن عملية الإفصاح عن توفر كفاءات ومهارات بشرية يرفع من ثقة المستثمرين للتعامل مع المؤسسة وبالنسبة للموظفين يحفزهم على العمل أكثر لتقديم أداء أفضل وهو ما يؤثر على المؤسسة ككل.

- يساهم الإفصاح المحاسبي عن رأسمال بشري في توفير معلومات صادقة لاتخاذ قرارات متعلقة بالتوظيف والتسريح الموظفين وتزويد أصحاب المصلحة بمعلومات دقيقة حول الوضعية المالية ونتائج أعمالها.
- توصلت نتائج الدراسة أن إدراك تطبيق الإفصاح المحاسبي عن رأسمال البشري ضمن القوائم المالية لمؤسسة سوناطراك يساهم في تزويد إدارة المؤسسة بمعلومات دقيقة وموثوقة تعزز من سمعة المؤسسة وربحياتها.
- بينت نتائج الدراسة أن الاستثمار المورد البشري بالمؤسسة يعتبر مصدر أساسي للاستفادة من خبراته وكفاءاته العالية لتحقيق منافع والرفع من ربحيتها وإضافة قيمة لها.

4-4 توصيات الدراسة:

- من خلال آراء الأفراد للمؤسسة محل الدراسة حول صعوبة الإفصاح المحاسبي عن رأسمال البشري لذلك نوصي المؤسسة بضرورة إعطاء أهمية لهذا الجانب وما له من أثر على المدى البعيد سواء على مستوى المستثمرين أو أداء المؤسسة في حد ذاتها.
- إن عملية التغيير تقع على عاتق إدارة المؤسسة بهدف الانتقال إلى مستويات أفضل بكثير.
- على إدارة المؤسسات الاقتناع أن أي تغيير ينبع من فكرة التلاحم والعمل الجماعي ودون التحيز لجهة معينة.

05- (خليفة الحاج، 2019)

قياس أثر السيولة والملاءة المالية على ربحية المؤسسات الاقتصادية دراسة تطبيقية على المؤسسات المدرجة في بورصة قطر خلال الفترة 2013-2017.

1-5 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى

- قياس العلاقة بين السيولة والربحية للمؤسسات المدرجة ببورصة قطر.

2-5 الطريقة والأدوات:

- تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار 10 مؤسسات مدرجة ببورصة قطر للفترة بين 2013-2017.

3-5 نتائج الدراسة:

- تعرف السيولة على مدى قدرة المؤسسات في توفير النقد وتسديد الالتزامات القصيرة الأجل.
- الملاءة المالية تبين مدى قدرة المؤسسة على سداد الالتزامات الطويلة الأجل.
- تعبر الربحية على مدى كفاءة وفعالية الإدارة في تسيير مختلف أنشطتها.
- دور الربحية في ضمان البقاء والاستمرارية لان الخسائر تشكل تهديدا لأصحاب المصلحة.
- السيولة تشكل عنصر هام للوفاء بالالتزامات وتجنب المخاطر فزيادة او تخفيض في مستوى السيولة يؤدي إلى تخفيض بالأرباح بسبب توظيف الأموال باستثمارات ذات عوائد منخفضة.

➤ تمثل السيولة مدخلات لتحقيق الربحية وهذا إذا استخدمت بمستوى عال من الكفاءة من طرف إدارة المؤسسة.

➤ ارتفاع نسبة السيولة يؤثر بالإيجاب على ربحية المؤسسة، وارتفاع نسبة الاستدانة يؤثر بالسلب على الربحية.

4-5 توصيات الدراسة:

➤ تم توصية المؤسسات محل الدراسة بمراقبة السيولة والملاءة المالية للحفاظ على ربحيتها وتجنب المخاطر من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المالية والوفاء بسداد الالتزامات.

06- (تيطراوي آمنة، برحومة عبد الحميد، 2019)

تقييم أثر تكلفة الصيانة على ربحية المؤسسة الإنتاجية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحوضنة المسيلة.

6-1 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الى

➤ دراسة أثر تكاليف الصيانة على ربحية مؤسسة المطاحن الحوضنة بالمسيلة.

➤ إظهار العلاقة بين تكاليف الصيانة على ربحية مؤسسة المطاحن الحوضنة بالمسيلة.

➤ إبراز أهم مؤشرات في تقييم تكلفة الصيانة.

6-2 الطريقة والأدوات:

➤ تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لتحليل أثر تكلفة الصيانة على ربحية مؤسسة المطاحن الحوضنة بالمسيلة.

6-3 نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى

➤ تمثل الصيانة الركيزة الأساسية للنشاط الإنتاجي منذ القدم إلى وقتنا الحالي والتي بدورها تساهم في زيادة العمر الافتراضي للآلات وتخفيض التكاليف وتحسين معدل الإنتاج.

➤ سجلت المؤسسة محل الدراسة ارتفاع في مستوى كميات الإنتاج وهذا راجع للأداء الجيد لوسائل الإنتاج، وفي بعض السنوات سجلت انخفاض بسبب اهتلاك أدوات ومعدات الإنتاج وبعض الأعطال على مستواها والتي تتطلب وقت لإصلاحها.

➤ سجلت المؤسسة ارتفاع في هامش الربح إلى رقم الأعمال وذلك بفضل إنجاز مختلف عمليات الصيانة من قبل مختصين بالإضافة إلى انخفاض في مصاريف العمال والاهتلاكات مما أثر بشكل إيجابي على ربحية المؤسسة. ➤ شهدت المؤسسة انخفاض وارتفاع في عمليات الصيانة لذا فهي تحقق أرباح أو تتكبد تكاليف على مستواها.

➤ تعمل مؤسسة المطاحن على الاستخدام الأمثل للموارد ووضع وتنفيذ برامج للصيانة بالإضافة إلى ذلك المؤسسة لا تتبنى أساليب حديثة لعمليات الصيانة.

➤ بالرغم من وجود لدى المؤسسة بأهمية الصيانة لكن لم تصل إلى المستوى المطلوب في التسيير والتنظيم وتدريب العمال على جوانب الصيانة.

➤ تقتصر مؤسسة المطاحن على إجراء عمليات الصيانة الوقائية فقط وسجلت ارتفاع في مستوى تكاليف الصيانة بسبب عدم وجود تخطيط وتنظيم من طرف إدارة الصيانة.

➤ حققت المؤسسة ارتفاع في نسبة هامش الربح بسبب انخفاض تكاليف الصيانة وإدخال معدات جديدة.

4-6 توصيات الدراسة:

➤ إعطاء أهمية أكثر لتسجيل أعمال الصيانة والقيام بالتدخلات وقت الضرورة.

➤ العمل على إعداد برامج لعمليات الصيانة الوقائية لتخفيض من نسبة الأعطال المحتمل وقوعها بالمستقبل بهدف التخفيض من الصيانة العلاجية.

➤ تشغيل عمال ذوي كفاءات عالية بقسم الصيانة.

➤ إشراك العاملين بدورات تدريبية لرفع من معارفهم ومهاراتهم في مجال عملهم.

07- (أمير عقيد كاظم العرداوي، 2020)

التكاليف على أساس المواصفات الموجه للوقت المحدد وأثره في تعظيم ربحية الوحدة الاقتصادية دراسة حالة في معمل اسمنت النجف الاشرف.

7-1 أهداف الدراسة:

➤ أثر استخدام نظام التكاليف على أساس المواصفات بالوقت المحدد في تعظيم ربحية الوحدة الاقتصادية.

7-2 الطريقة والأدوات

➤ اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي.

7-3 نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:

➤ دور نظام التكاليف على أساس المواصفات في تخفيض التكاليف وتحسين المنتج.

➤ يعمل النظام على تحديد احتياجات الزبون لتقديم منتج بتكلفة أقل وجودة عالية.

➤ ساعد تبني النظام في الوحدة الاقتصادية محل الدراسة في تخفيض التكلفة الإنتاجية.

➤ تساهم عملية التكامل بين نظام التكاليف على أساس المواصفات وتقنية الوقت المحدد في تعظيم ربحية الوحدة الاقتصادية لتخفيض التكاليف ورفع من جودة المنتجات وتحسين قيمته والوفاء باحتياجات الزبون.

➤ يركز كلا من النظام المواصفات والإنتاج في الوقت المحدد على إلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة والاهتمام بالجودة والقيام بعمليات التحسين والتطوير المستمر.

➤ تعمل تقنية الإنتاج في الوقت المحدد على التخفيض من حجم المخزون والتقليل من التلف والنفايات وتخفيض التكاليف والقضاء على الأنشطة التي تضيف قيمة للوحدة.

➤ يركز نظام التكاليف على أساس المواصفات على تحديد خصائص المنتج وتوقعات الزبون لتعظيم ربحية الوحدة وكسب رضا الزبون مقارنة بالمنافسين بالسوق.

08- (صباح حسن عبد العكيلي، 2020)

تأثير السيولة على ربحية وقيمة المصارف المدرجة في السوق العراقية للأوراق المالية دراسة تحليلية.

8-1 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى

➤ دراسة العلاقة بين السيولة والربحية.

➤ دراسة أثر السيولة على ربحية وقيمة المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية.

➤ شملت الدراسة عينة من المصارف المسجلة في سوق العراق للأوراق المالية المتعلقة بمصرف بغداد التجاري والمصرف التجاري العراقي ومصرف الاستثمار العراقي.

8-2 الطريقة والأدوات

➤ تم الاعتماد على المنهج التحليلي التطبيقي من خلال استخدام مجموعة من أساليب التحليل المالي والإحصائي في إجراء عملية التحليل للمصارف عينة البحث.

8-3 نتائج الدراسة:

➤ يبين مفهوم السيولة على قدرة إدارة المصارف في الوفاء بالتزاماتها وبين تحقيق الربحية والتي تنعكس على توزيعات الأرباح والسعر السوقي للسهم.

➤ أثبتت نتائج التحليل المالي وجود علاقة رابطة بين السيولة والربحية على قيمة المصرف في حين نتائج التحليل الإحصائي اثبت عكس ذلك.

➤ بناء على نتائج التحليل الإحصائي للمصارف محل الدراسة أثبتت وجود تفاوت بينهم في علاقة الارتباط والتأثير بين السيولة والربحية على قيمة المصرف وهذا يعني وجود تأثير بين السيولة والربحية.

➤ يتبع المصرف في حالات العسر المالي سياسة الحيلة والحذر لرفع من السيولة النقدية وقدرتها على الوفاء بالتزاماته إلا أن هذا يؤدي إلى لتخفيض في نسبة الربحية وبناء على نتائج التحليل للمصارف تبين أن ارتفاع في مستوى السيولة بدوره يؤدي إلى انخفاض في نسبة الربحية بعام 2016، وسجل في عام 2013 انخفاض في نسبة السيولة وارتفاع في نسبة الربحية وهذا ما يشير إلى وجود علاقة عكسية بين كلا النسبتين، فكلما زادت الربحية انخفضت قيمة المصرف والعكس صحيح.

8-4 توصيات الدراسة:

➤ على المصارف العراقية محل الدراسة التعرف على العوامل المؤثرة في السيولة النقدية بهدف الوفاء بالتزامات وتحسين العسر المالي لتعزيز القدرات المالية والوفاء بالتزامات لطمأنه المستثمرين وتعظيم قيمته على المدى البعيد.

➤ ينبغي على المصارف الاهتمام بتعظيم الربحية وما لها من تأثير على الأرباح المحتجزة والموزعة وعلى القيمة السوقية للسهم لتعظيم قيمة المصارف من خلال التوازن بين هدي السيولة والربحية.

09- (لعراف زاهية، لقريد مصطفى، 2020)

قياس الاداء المالي باستخدام مؤشرات الربحية في البنوك التجارية الجزائرية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

9-1 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى

- دراسة مؤشرات تقييم الأداء المالي المستخدمة بالبنوك التجارية، ومدى ملائمتها في ظل البيئة الحالية.
- التعرف على كيفية استخدام القوائم المالية لتقييم الأداء المالي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- الوقوف على أهم نقاط القوة والضعف التي يمكن أن تؤثر على استمرارية البنك في ظل المنافسة البيئية.
- امتدت الدراسة من 2011 إلى 2017 لتحليل البيانات المتحصل عليها من القوائم المالية باستخدام مؤشرات الربحية للبنك محل الدراسة.

9-2 الطريقة والأدوات:

- تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والقيام بدراسة ميدانية في البنك محل الدراسة والاعتماد على القوائم المالية للبنك.

9-3 نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى

- تعتبر الربحية مؤشر لقياس مدى قدرة البنك في إدارة شؤونه وفق مستوى عال من الكفاءة والتعرف على مكانته في السوق المنافسة.
- من خلال نتائج الدراسة شهد البنك انخفاض في نسب الربحية المتعلقة بالعائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية، العائد على الودائع وهامش صافي الربح، وعدم كفاءة البنك في تحقيق قرارات الاستثمار وصعوبة إدارته لتوليد أرباح من الودائع نظرا للتضخم وعدم الاستقرار الاقتصادي والسياسي للبلد.
- شهد البنك انخفاض فيما يخص استخدام نسب الربحية المتعلقة بنسبة هامش الفائدة، نسبة استخدام الأصول ومعدل العائد على الأموال المتاحة، وهذا راجع لعدم كفاءة البنك لتحقيق الاستثمار الأفضل.
- تعتبر الربحية مؤشر لتعرف على مدى كفاءة البنك لإدارة شؤونه وفق المستوى المطلوب، والتعرف على مكانة البنك بالسوق المنافسة.

9-4 توصيات الدراسة:

- على البنوك التجارية البحث عن طرق لتقديم خدمات بنكية جديدة كالتمويل بالصيغ الإسلامية لرفع من الإيرادات البنكية.
- التركيز على الأنشطة التي ترفع من العوائد البنكية كحث العملاء على إيداع الأموال بالبنك.
- الاستعانة بخبراء في الصيرفة الإسلامية لإدارة الأصول والخصوم بالبنوك.
- القيام بتسهيلات في عمليات التمويل بأسعار مناسبة وفترة سداد أطول.

➤ على الدولة الانفتاح على النظام العالمي لتشجيع على الاستثمار المحلي والأجنبي وتنويع الاستثمارات لتخفيض من مستوى المخاطر.

10- (بلال نوري سعيد الكروي، 2020)

تقييم ربحية المصارف باستخدام مؤشرات السيولة - دراسة مقارنة بين مصرفي الرافدين والرشيد.

10-1 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

➤ دراسة أثر استخدام مؤشرات السيولة في تحقيق ربحية المصارف.

➤ إبراز أثر مؤشرات السيولة والربحية المصرفية وإمكانية المصرفين في تعظيم أرباحهما دون الإفراط في السيولة.

10-2 الطريقة والأدوات:

➤ تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الكشف المالية الخاصة بالمصرفين المتعلقة بالميزانية العمومية وكشف الدخل واستخدام برنامج ANOVA للتحليل الإحصائي.

➤ شملت الدراسة مقارنة بين المصرفين الحكومي مصرف الرافدين والرشيد للفترة 1997-2001.

10-3 نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:

➤ بناء على نتائج الدراسة حقق مصرف الرافدين نسبة أكبر في المؤشرات سيولة مقارنة بمصرف الرشيد وذلك نظرا لمدة عمله وخبرته في التعاملات وتوسع عمله على المستوى المحلي والدولي، وهو ما يشير إلى مدى قدرته على الوفاء بالتزاماته اتجاه المودعين.

➤ سجل مصرف الرشيد نسبة أعلى في قدرته على توظيف الأموال ومنح القروض بالرغم من حداثة تأسيسه مقارنة بمصرف الرافدين وهذا على حسب سياسة المتبعة لكلا المصرفين.

➤ لدى مصرف الرافدين القدرة على تحقيق الأرباح من خلال توظيف الأموال والودائع مقارنة بمصرف الرشيد.

➤ حقق مصرف الرافدين نسبة أعلى لمعدل العائد على حقوق الملكية مقارنة بالرافدين باعتبار أن القروض كانت أعلى من الودائع وما يشير إلى مدى قدرته على توظيف الأموال ومنحها قروض لتعظيم الأرباح مقارنة بمصرف الرشيد.

11- (سهام بوصبيح، 2021)

أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ربحية المؤسسة، دراسة حالة مصرف السلام بالجزائر.

11-1 أهداف الدراسة:

➤ دراسة أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ربحية مصرف السلام الجزائر خلال الفترة 2011-2019.

➤ معرفة دواعي الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمصارف محل الدراسة.

11-2 الطريقة والأدوات:

➤ تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الانحدار الخطي البسيط بالاعتماد على برنامج الإحصائي Eviews 11.

11-3 نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:

➤ المصارف تعطي اهتمام كبير لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وهذا بهدف تسهيل تقديم الخدمات، تقليل الجهد والوقت وتسريع إنجاز العمليات.

➤ بينت نتائج الدراسة وجود تأثير للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والعائد على حقوق الملكية مع عدم وجود تأثير مع العائد على الأصول باعتبار أن هذه الاستثمارات الرأسمالية تتطلب مبالغ مالية ضخمة لكن أثرها لا يظهر على المدى القصير.

➤ تتأثر ربحية المصرف بالظروف الاقتصادية للبلاد فمثلا عند انخفاض أسعار الصرف ينخفض العائد على حقوق الملكية والعائد على الأصول.

➤ من خلال نتائج الدراسة تبين أن العائد على حقوق الملكية أكبر من العائد على الأصول وهذا يشير إلى مدى حرص المصرف على الاستثمار أمواله وتقديمها في شكل قروض لتحقيق عوائد.

➤ إن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال يساهم في تحسين خدمة الزبائن ويخفض من التكاليف وبالتالي يحقق ربحية للمصارف.

11-4 توصيات الدراسة:

➤ إن البيئة المنافسة تتطلب من المصارف مواكبة التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتعزيز عوائدها.

➤ إجراء تغييرات هيكلية بالمصارف محل الدراسة لتناسب مع التكنولوجيا الجديدة.

➤ على المصرف القيام بتدريب اليد العاملة على استخدام التكنولوجيا.

➤ المتابعة المستمرة للعوائد المحققة جراء استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بهدف المقارنة بين العائد والتكلفة.

12- (العبيدي خالد عبيد أحمد، قرارة سامية، 2021)

أثر الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية تجاه المورد البشري في تحسين سمعة وربحية المؤسسات الجزائرية.

12-1 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

➤ دراسة أثر الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لتطوير كفاءة المورد البشري وأثره على سمعة وربحية المؤسسة.

12-2 الطريقة والأدوات:

- إتباع المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات.
- توزيع 35 استبانة على الموظفين بالمؤسسات الاقتصادية لولايي سطيف و برج بوعريريج.

12-3 نتائج الدراسة:

- تقوم المؤسسات محل الدراسة بالإفصاح عن فرص التكوين والتدريب، تحفيز العاملين على الابتكار والتطوير، تقديم أجور عادلة وعدم التمييز بين عمالها وتوفير أدوات لضمان سلامة الموظفين بالعمل.
- ساهم التدريب والتكوين العمال بالمؤسسات محل الدراسة إلى زيادة معارفهم وبناء بيئة قائمة على العمل الجماعي وتحسين كفاءتهم والذي بدوره عمل على تحسين أداء المؤسسات واكتشاف كفاءات ومهارات خفية.
- المؤسسات محل الدراسة نادرا ما تقوم بالإفصاح عن خدمات الإسكان أو تقديم منح للمتفوقين بالعمل.
- دور تدريب وتكوين العمال في تنمية المهارات والكفاءات.
- الاتفاق على أن المؤسسات الجزائرية تقوم بالإفصاح عن مسؤولياتها الاجتماعية تجاه مواردها البشرية والذي بدوره يؤدي إلى تحسين الاداء اتجاه المجتمع وبيئة العمل وتحسين سمعة وربحية المؤسسات.
- تعبر المسؤولية الاجتماعية عن الأطراف الداخلية بالمؤسسات أي الأفراد العاملين بها لتطويرهم ورعايتهم واستخدام الموارد المناسبة لتحقيق الاداء وفق المستوى المطلوب، والأطراف الخارجية تعبر عن المجتمع لتحقيق الرفاهية الاجتماعية.

12-4 توصيات الدراسة:

- على المؤسسات البحث عن الطرق التي تطور من كفاءة الموارد البشرية وتعظيم أرباحها.
- على المؤسسات محل الدراسة الإفصاح عن المنح المقدمة للعمال المتفوقين بالعمل.

13- (علي عبد السادة حسن، 2021)

دور مؤشرات التحليل المالي في ربحية المصارف العراقية، مجلة الغاري لكلية الإدارة والاقتصاد.

13-1 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- دراسة العوامل التي تؤثر على ربحية المصارف العراقية.
- تسليط الضوء على دراسة مؤشرات التحليل المالي ودورها بالمصارف.
- دراسة مؤشرات التحليل المالي ودورها بالمصارف.
- شملت الدراسة على المصرف التجاري العراقي والمصرف الأهلي العراقي المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للسنة المالية 2020.

13-2 الطريقة والأدوات:

➤ اعتمد الباحث في دراسته على المنهج التطبيقي للبيانات المالية للمصريين الأهلي والعراقي.

13-3 نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:

➤ يساهم التحليل المالي في دراسة مخرجات القوائم المالية ويتم استخدام نسب مالية كنسب الربحية والسيولة ونسب النشاط.

➤ تعد المخاطر المتوقعة وفرص نمو المصارف هي السبب في الاعتماد على نسب التحليل المالي.

➤ يتم استخدام نسب التحليل المالي لتنبؤ بالمشاكل المستقبلية ومعالجتها أو تجنب وقوعها.

➤ يساعد التحليل المالي إدارة المصارف في المقارنة بين الأهداف المتوقعة والمحقة.

➤ استخدام النسب المالية للتعرف على ربحية المصارف التجارية.

➤ تساعد الأرباح في تحقيق نمو المصارف مع الوقت وبدوره يؤدي إلى القدرة على المنافسة والبقاء، ولكن ما يعاب على النسب المالية لتحليل المالي ذات طابع كمي ومعرضة للتلاعب والتظليل في نتائجها.

13-4 توصيات الدراسة:

➤ على المصارف إعادة النظر في الإستراتيجيات نظرا للتطور التكنولوجي والمنافسة الشديدة للاستجابة للتغيرات المالية الجديدة.

➤ ضرورة استخدام نسب مالية أخرى في عملية تقييم الاداء.

➤ زيادة توسيع نشاط المصارف في المجال الصناعي والعقاري لزيادة الأرباح.

14- (مهني بوريش، عبد الحكيم سليمان، 2021)

أثر تكاليف التغيب وحوادث العمل على ربحية المؤسسة الصناعية دراسة حالة المركب الصناعي "ألفاديتكس" ببجاية.

14-1 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

➤ دراسة أثر تكاليف التغيب العمال وحوادث العمل على ربحية المؤسسة الصناعية الجزائرية بمركب الصناعي ألفاديتكس ببجاية.

➤ التعرف على التكاليف الخفية الناتجة عن تغيب العاملين وحوادث العمل.

➤ البحث عن أسباب التغيب وحوادث العمل وكيفية خفضها والوقاية منها.

14-2 الطريقة والأدوات:

➤ اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي والتحليلي في تقديم الاستنتاجات للجانب التطبيقي للمؤسسة محل الدراسة.

14-3 نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:

- يعمل المركب الصناعي على اتخاذ الإجراءات التحسيسية لتخفيض من حوادث العمل وذلك بتهيئة بيئة العمل وتوفير وسائل الحماية وإعداد فرق لمعاينة الآلات والمعدات قبل تشغيلها.
- يعمل المركب على قياس تكاليف التغيب وحوادث العمل والتحكم فيها ومعرفة أسبابها لتخفيضها إلى الحد الأدنى وهو ما يؤثر على ربحية المؤسسة.
- لا يعطي المسيرين اهتمام للتكاليف الخفية ولا تخضع للرقابة الدورية مثل حوادث العمل واكتشافها يساعد في تحقيق فعالية المؤسسة.
- وجود علاقة طردية بين حوادث العمل والتكاليف الناجمة عنها وهي تكاليف لا يقابلها إنتاج للعمال، فتتحمل كلا من المؤسسة ومؤسسات التأمين هاته التكاليف.
- يساهم التحكم بمسببات حوادث العمل في تخفيض تكاليف معالجتها.

14-4 توصيات الدراسة:

- على المؤسسة محل الدراسة الاهتمام أكثر بتوفير المناخ المناسب للعمل لرفع الروح المعنوية لدى الأفراد، تقديم أداء أفضل وإنتاجية أكثر، التقليل من حوادث العمل والغيابات والتي بدورها تساهم في تخفيض التكاليف المرتبطة بسلوكيات الأفراد بالمؤسسة بسبب عدم رضاهم عن العمل.
- على المؤسسة إقامة برامج تدريبية لمستخدمي الآلات المستعملة او الجديدة للتدريب على طريقة الاستعمال الصحيحة والمناسبة او الاستعانة بأخصائيين للتدريب.
- على المؤسسة محل الدراسة تدريب المشرفين على استخدام أساليب العقاب والمكافآت لتخفيض من مستوى الغيابات.
- إعداد قواعد وتعليمات صارمة على جميع العاملين إتباعها لتقليل من حوادث العمل.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية للمتغير التابع تعظيم الربحية

سنتطرق في هذا المطلب إلى دراسات أجنبية حول تعظيم الربحية

01- A. Djerfi and C. Chaalal, The Impact of Capital Structure on profitability: Empirical analysis of non-financial companies listed on Bursa Malaysia, Journal Of North African Economies, Vol 19, N° 31-2023.

تأثير هيكل رأس المال على الربحية: تحليل تجريبي للمؤسسات غير المالية المدرجة في بورصة ماليزيا

1-1 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

➤ دراسة تأثير هيكل رأسمال على الربحية المؤسسات في أكثر من 100 مؤسسة غير مالية مدرجة ببورصة ماليزيا للفترة 2017-2020.

➤ إثبات وجود ترابط بين هيكل رأسمال وربحية المؤسسات الغير مالية في سوق الأوراق الغير مالية الماليزية.

1-2 الطريقة والأدوات:

➤ اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي.

1-3 نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:

➤ يعتبر هيكل رأسمال مزيج بين الديون وحقوق الملكية ويساهم في تحسين الأعمال وتخفيض التكاليف.

➤ وجود علاقة بين الديون القصيرة والطويلة الأجل والعائد على الأصول في مختلف أنواع هياكل رأسمال.

➤ إن نسبة زيادة الدين تؤدي إلى انخفاض الربحية.

➤ وجود علاقة عكسية بين الديون القصيرة الأجل والعائد على حقوق المساهمين.

➤ تعتبر أهداف السيولة والربحية متنافيان مع بعضهما، فالسيولة هو تمكين المؤسسة لتعظيم الأرباح والوفاء بالالتزامات القصيرة الأجل واحتياجات التشغيل حفاظا على السيولة.

➤ إن ارتفاع السيولة يسمح للمديرين للقيام باستثمارات وتحقيق أكبر قدر ممكن من الربحية أي أن هناك علاقة متبادلة بين السيولة والربحية.

➤ من خلال نتائج الدراسة تبين وجود ارتباط بين الدين القصير الأجل مع العائد على الأصول والعائد على حقوق المساهمين.

02-Mostafa Mahmoud Abdel Salam, Measuring the profitability of Saudi Islamic banks: empirical study, Journal of Economic and Financial Studies Volume: 15, 2022.

قياس ربحية البنوك الإسلامية السعودية: دراسة تطبيقية.

1-2 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

➤ قياس الربحية في البنوك الإسلامية بالمملكة العربية السعودية للفترة 2004-2019.

2-2 الطريقة والأدوات:

➤ تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لتحليل البيانات التي تم جمعها من 04 بنوك إسلامية لقياس ربحية بنوك إسلامية في المملكة العربية السعودية.

2-3 نتائج الدراسة:

➤ بينت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ارتباط بين كفاية رأسمال ومعدلات الربحية بالبنوك الإسلامية السعودية وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية بين كفاية رأسمال ومعدلات الربحية بسبب التأثير السلبي للرافعة المالية وهذا يتطلب رفع كفاية رأسمال وحقوق الملكية من خلال زيادة رأسمال البنك والاحتفاظ بالأرباح في شكل احتياطات غير موزعة.

➤ خلال فترة الدراسة توضح وجود نمو في الأرباح المحتجزة بنسبة 1.6% حيث أن معدل العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية يعكس على الوضع المالي للبنوك الإسلامية بالسعودية فالمركز الرأسمالي السليم يساعد على المتابعة والعمل بفعالية أكثر والمرونة في التعامل مع المشاكل وبالتالي تحقيق ربحية أكثر.

➤ وجود علاقة إيجابية بين معدل العائد على الاستثمار والربحية بالبنوك الإسلامية السعودية وهذا راجع إلى الاعتماد على صيغ المراجعة بسبب انخفاض المخاطر مقارنة بالمتوقعة.

03-(Kheira Nouari , Amir Safia , 2023)

The impact of marketing strategy in increasing profitability of service companies Case Study "Algeria Telecom.

أثر إستراتيجية التسويق في زيادة ربحية مؤسسات الخدمات دراسة حالة "اتصالات الجزائر".

3-1 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

➤ دراسة أثر إستراتيجية التسويق على ربحية المؤسسات الخدمية (اتصالات الجزائر).

3-2 الطريقة والأدوات:

➤ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع 34 استبيان على موظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر واستخدمنا برنامج spss لتحليل البيانات.

3-3 نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:

➤ تعرف إستراتيجية التسويق على أنها خطة طويلة المدى لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال فهم احتياجات العملاء، فتبدأ بتحديد من هم عملاؤك وما هي القنوات التي تستخدمها للوصول إليهم.

➤ تعتبر إستراتيجية التسويق عنصر أساسي لأي مؤسسة تهدف للنمو والتطور وتحقيق الربحية.

➤ تعمل إستراتيجية التسويق على جذب العملاء وتطوير الخدمة وزيادة الربحية فبدونها لا يمكن أن تعمل المؤسسة بكفاءة.

➤ وجود تأثير ايجابي لإستراتيجية التسويق على ربحية المؤسسة محل الدراسة.

04-(Faiza Bouadam , Messaoud Amir Maiza, 2022)

Relationship between inventory management and profitability evidence from selected manufacturing firms in Sétif.

العلاقة بين إدارة المخزون والربحية لمؤسسات تصنيع مختارة بولاية سطيف.

4-1 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

➤ تهدف الدراسة إلى اختيار العلاقة بين إدارة المخزون والربحية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف.

4-2 الطريقة والأدوات:

➤ شملت الدراسة على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي وتتكون عينة البحث من 68 مؤسسة خلال الفترة 2015-2017،

➤ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة واستخدام برنامج التحليل الإحصائي EVIEWS9.

4-3 نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:

➤ تبين الربحية تفوق إجمالي إيرادات المؤسسة على إجمالي نفقاتها ومدى كفاءتها في استخدام مواردها المتاحة.

➤ تعمل إدارة المخزون على تزويد مرافق الإنتاج بالمواد الأولية والإمدادات بشكل مستمر ودون انقطاع ومراقبة المخزون والتخطيط الجيد لتجنب المخزون الزائد.

➤ تعمل إدارة المخزون على الاستخدام الفعال للمواد فيظهر دور المديرين في التأكد من مستوى المخزون فإذا كانت الكميات كبيرة فيشكل عبئ على المؤسسة وفي حال العكس تفقد مبيعاتها.

➤ أظهرت نتائج الدراسة أن معدل دوران المخزون يؤثر على ربحية المؤسسات محل الدراسة، فالتقليل من تخزين البضائع يساهم بدوره في الرفع من ربحية المؤسسة، والاحتفاظ بالمخزون لفترة طويلة يشكل عبئ عليها وينجر عنه ارتفاع في مستوى النفقات وانخفاض في الأرباح.

05-(Rachid EL Bettioui, 2021)

Gestion de stock et rentabilité financière des coopératives : Etude quantitative.

إدارة المخزون والإيجار المالي للتعاونيات: دراسة كمية

5-1 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

➤ دراسة العلاقة بين إدارة المخزون والربحية للقطاع التعاوني (زراعي، حرفي، سياحي، خدماتي) بالمغرب.

5-2 الطريقة والأدوات:

➤ استخدام المنهج الوصفي التحليلي للدراسة وتوزيع 31 استبانة على الجمعيات التعاونية بالمغرب لتوضيح أن الربحية المالية تتحسن من خلال الإدارة الجيدة للمخزون والتي تؤثر على رضا العملاء وزيادة مبيعات.

3-5 نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:

- تهدف إدارة المخزون إلى تحقيق التوازن بين (الفائض والنفاد) لتحسين من مستوى التكاليف وزيادة الأرباح.
- تستخدم معظم المؤسسات بطاقات المخزون أو السجلات عوضاً عن برمجيات وتطبيقات الرقمية.
- تعاني التعاونيات محل الدراسة من مشاكل إدارة مخزونها مما يسبب انخفاض في المبيعات وربحية المؤسسات.
- إدارة المخزون لها دور أساسي في الربحية المالية للمؤسسات لأنها تعمل على تخفيض التكاليف التخزين وإرضاء العملاء مع احترام فترة تسليم الطلبات.
- تم التوصل أن الربحية المالية تتحسن ببطء وسرعة مع الإدارة الجيدة للمخزون.
- أكدت الدراسة أن إدارة المخزون تؤثر على سلوك المستهلك حيث عند انقطاع المخزون يتجه المستهلك إلى جهات أخرى للتعامل معها.
- التعاونيات التي شملتها الدراسة لديهم بعض المشاكل المتعلقة بنفاذ المخزون أو الإفراط في التخزين أو تتبعه وهذا ما يؤثر بالدرجة الأولى على متلقي الخدمة أو السلعة وعلى ربحية المؤسسات.

06-(NAJI SHAYEB AL RIKABI, SAHARYAHIYA SAHIB, 2022)

cost structure and its role in maximizing the profitability if some industrial companies IRAQ.

هيكل التكلفة ودوره في تعظيم الربحية لبعض المؤسسات الصناعية في العراق.

1-6 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- استخدام التكاليف في تعظيم ربحية المؤسسات الصناعية بالعراق.
- تحديد هيكل التكاليف التي تتوافق مع نشاط المشروع لتحقيق الربحية وتأثيرها على قرارات التي تتخذها الإدارة من تحديد حجم الإنتاج الذي يعمل على تعظيم الربحية وطريقة قياس التكاليف وتقييم المخزون لسيطرة على التكاليف والكشف عن الصعوبات التي نحد من استخدامه.

2-6 الطريقة والأدوات:

- استخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحليل هيكل التكلفة وتوفير المعلومات التي تم استخدامها في تحديد حجم الإنتاج المطلوب لتعظيم الربح.
- شملت الدراسة على البيانات الفعلية للسجلات وإجراء مقابلات مع مديري المؤسسة الصناعية الإنشائية بالقطاع العام للعراق لسنة 2010.

3-6 نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:

- يساعد تحليل ودراسة هيكل التكاليف في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار التوسع في الإنتاج بهدف تعظيم الربح.
- توصلت أن سبب الخسائر بالمؤسسات هو انخفاض القدرات الإنتاجية وعدم كفاءة الإنتاج بالإضافة إلى التكاليف المرتفعة للرواتب.

➤ إن إستراتيجية زيادة الإنتاجية غير متاحة بالمؤسسة العامة للصناعات لأنها غير قادرة على تغيير سعر البيع نتيجة المنافسة الشديدة للمنتجات المستوردة من المنتجات ذات الجودة العالية وانخفاض في أسعارها مقارنة بأسعار المنتجات التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة.

➤ عدم وجود تحليل للتكاليف بغية التعرف على العلاقة بين التكاليف وحجم النشاط وتصنفها إلى ثابتة ومتغيرة وربطه بحجم الإنتاج وبناء على النتائج تم التوصل إلى أن نسبة التكاليف الثابتة بلغت 96% والمتغيرة 4% وبالتالي فإن المعلومات التي ترفع لإدارة المؤسسة لا يمكن الاعتماد عنها لاتخاذ قرارات الإنتاج.

➤ دور هيكل التكاليف في اتخاذ قرارات زيادة الإنتاج بهدف تخفيض تكلفة وحدة إنتاج وتحديد حجم الإنتاج الذي يعظم الربح لدى العاملين ومراقبة التكاليف لتحسين الإنتاج والربحية المستهدفة.

07-(Safia Fonseca, Maria Joao Guedes, Vitor da conceicao gonalves, 2022)

profitability and size of newly established firms.

الربحية وحجم المؤسسات المنشأة حديثا.

7-1 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

➤ دراسة تأثير الحجم على ربحية المؤسسات البرتغالية في سنوات عملها الأولى.

➤ تم في هذه الدراسة استخدام بيانات 15 شركة كانت نشطة في بورصة كولومبو للأوراق المالية (CSE) بين الأعوام 2008 إلى 2012. كمؤشرات لربحية الشركة، تم استخدام العائد على الأصول وصافي الربح في حين تم استخدام إجمالي الأصول وإجمالي المبيعات كمؤشرات لحجم الشركة.

7-2 الطريقة والأدوات:

➤ تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للدراسة.

7-3 نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:

➤ إن مع نمو المؤسسات الجديدة يصبح المنافسين أقوى ويتيح فرصة الحصول على حصة سوقية أعلى.

➤ تقوم المؤسسات الجديدة بتطوير قدراتها الإنتاجية لبيع كميات أكبر وبأسعار أعلى.

➤ المؤسسات الجديدة بحاجة أن تستثمر في تطوير الاداء الموظفين من خلال التعلم والتحفيز لزيادة فرص بقائها، إذن فهي بحاجة إلى تكاليف إضافية بسبب زيادة نفقات الموظفين فتعتبر أكثر جاذبية للموظفين مما يسمح بالاحتفاظ بهم.

➤ يحفز الراتب الأعلى للموظفين على التركيز بشكل أكبر السعي لخلق علاقات مع العملاء وتحقيق احتياجاتهم ومتطلباتهم، فالعلاقة القوية والإيجابية مع العملاء تؤدي بالحفاظ عليهم واكتساب عملاء جدد وإنشاء سمعة طيبة للمؤسسة.

➤ إن في تقدم عمر المؤسسات تجد صعوبة في التكيف مع البيئة الداخلية مما يتولد عنها تكاليف إضافية من شأنها تقليص ربحية المؤسسات، ففي بداية عمرها تستفيد من عدد أكبر من الموظفين غير أنه عند وصولهم لعمر معين لا يعود بالفائدة على ربحية المؤسسات.

➤ تواجه المؤسسات عند بدايتها العديد من التحديات الخارجية مثل إنشاء علاقة ايجابية وثقة وهذا مقارنة بمؤسسات أثبتت وجودها بالسوق لفترة طويلة مع عملائها ومورديها ودائنين ومع تقدم عمر المؤسسات تزيد قدرتها في الحفاظ على ربحيتها نتيجة المعرفة والخبرة المكتسبة.

➤ لا يؤثر نوع النشاط على الربحية باعتبار أن المؤسسات الصناعية بحاجة إلى آلات مما يعني تحتاج إلى القليل من الموارد البشرية وفي حالة نشاط يرتبط بالخدمات فيتضمن موظفين أكثر من الآلات المستخدمة.

08-(Febriana riestyningrum kusumawati, 2020)

profitability determinants of five star hotel in Yogyakarta.

محددات الربحية لفندق خمس نجوم في يوجياكارتا.

8-1 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

➤ دراسة تأثير العملاء والموظفين وجودة الخدمة على ربحية الفنادق باندونيسيا.

8-2 الطريقة والأدوات:

➤ تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للدراسة.

➤ أجريت هذه الدراسة على موظفي وعمالء 10 فنادق خمس نجوم وتم توزيع 424 استبانة فجزء منها يتم توزيعها على العملاء لقياس رضاهم وللموظفين والذي يحتوي على أسئلة متعلقة برضا الموظفين وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الحماسي لإجابة على فقرات الاستبانة.

8-3 نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:

➤ إن رضا العملاء له تأثير إيجابي على الربحية فالعملاء الذين يشعرون بالرضا ع المنتج من الصعب تغيير رأيهم.
➤ المؤسسات التي تقدم خدمات ذات جودة عالية ستكون قادرة على التطورات بشكل أسرع من المؤسسات الأخرى.

➤ فالعملاء الراضين عن خدمات المؤسسة سيظل مخلصا ووفيا لها ويجذبهم للاستفادة من نفس الخدمة وإعادة الشراء من نفس المؤسسة وكسب عملاء جدد مع مرور الوقت.

➤ إن المستهلكون الذين تلقوا خدمة سيئة من طرف المؤسسة سيكونون غير راضيين وينقلون السمعة السيئة عن المؤسسة للآخرين في حين إن هذا الأمر لن يكون له تأثير كبير على ربحية المؤسسة.

➤ رضا الموظفين له تأثير إيجابي على رضا العملاء من خلال عند شعور الموظفين بالرضا في عملهم سيتلقى العميل خدمة سريعة ودقيقة تعزز ثقة عملاء الفنادق وزيادة التعامل معها.

➤ يتبين وجود علاقة بين رضا الموظفين والعملاء حيث رضا الأول ينعكس بالإيجاب على الطرف الآخر والعكس صحيح.

8-4 توصيات الدراسة

- بناء على نتائج الدراسة على إدارة الفنادق التركيز بشكل مستمر على العنصر البشري من خلال الجوانب المادية، المالية والمعنوية التي تؤثر بدرجة الأولى على أداء مهامه بصورة جيدة وعلى رضا العملاء.
- على الفنادق اختيار اليد العاملة المؤهلة في مجال عملهم وتخصيصهم.
- القيام بدورات تدريبية للرفع من مستوى أداء عمل اليد العاملة.
- الاتصال أكثر بالجامعات للاطلاع على الجانب النظري لكيفية إدارة الفنادق وتطبيقه على أرض الواقع.
- المشاركة في الملتقيات والندوات للإطلاع على المستجدات وتطوير الاداء لتقديم خدمات تفوق توقعات متلقي الخدمة.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة التي تسهل تقديم الخدمة وتوفير الجهد والوقت.
- مكافأة اليد العاملة الكفؤة والنشطة على إنجازاتهم المحققة بالإضافة إلى تشجيع وتطوير من قدرات الأطراف الغير كفؤة.

09-(Zeena hamza khudair, Mohammed jassim khalil,2021)

strategies and their role in enhancing the profitability of the industrial companies using the balanced score card applied study in the general company for automotive industry in Iraq Alexandria.

الإستراتيجيات ودورها في تعزيز ربحية المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة لصناعة السيارات في العراق الإسكندرية.

9-1 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- معالجة القصور الناجمة عن الأساليب التقليدية لقياس وتقييم الاداء المؤسسي داخل المؤسسات العامة بشكل عام والمؤسسة عينة البحث بشكل خاص.
- التعرف على العوامل المؤثرة لتطبيق وممارسة نمط إستراتيجيات التغيير ومدى تأثيرها على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

9-2 الطريقة والأدوات:

- تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للبحث محل الدراسة.

9-3 نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:

- تعتمد المؤسسات محل الدراسة على الأساليب التقليدية لقياس وتقييم الأداء المالي حيث أدى إلى إنخفاض في ربحيتها.

- تستخدم المؤسسة محل الدراسة المقاييس المالية لقياس أدائها حيث أن بيئة الأعمال المعاصرة متغيرة وتتطلب تطبيق مقاييس أخرى مرتبطة بالتوقيت، الجودة، المرونة ورضا العملاء.
- تقوم المؤسسة محل الدراسة ببعثات خارجية للقيام بدورات تدريبية لمدرء الوحدات فقط.
- وجود تهميش لفئة العاملين بالمؤسسة محل الدراسة بالرغم من أنهم الفئة الأكثر اتصال بعملية الإنتاج.
- عدم الاهتمام بالعاملين الذين لديهم القدرة على الإبداع والابتكار للمشاركة في تنفيذ العمليات وتحسين جودة المنتجات والاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء.

9-4 توصيات الدراسة:

- على المؤسسة محل الدراسة تبني أساليب إدارية حديثة كبطاقة الأداء المتوازن والتي بدورها تركز الجوانب المالية والغير وترضي جميع الأطراف المصلحة.
- على المؤسسة محل الدراسة تطبيق مبدأ المساواة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية لتحقيق أداء عال المستوى.
- على المؤسسة محل الدراسة الإيمان بقدرات ومهارات العاملين وتشجيعهم على الابتكار لبلوغ مستويات أفضل بكثير.
- التشجيع على العمل الجماعي لبناء قاعدة متينة تساهم في تنفيذ الإستراتيجيات وتحقيق الأهداف وفق المستوى المطلوب.

المبحث الثالث: تحليل الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية

يضم هذا المبحث أهم النقاط الأساسية التي تم استنتاجها من الدراسات السابقة السالفة الذكر ويتم توضيحها وفق الجدول أدناه:

المطلب الأول: تحليل الدراسات السابقة للمتغير بطاقة الأداء المتوازن

الجدول رقم 13: تحليل الدراسات التي لها علاقة بمتغير بطاقة الاداء المتوازن

الدراسات السابقة	أسماء الباحثين	العنوان	الهدف من الدراسة	مكان التطبيق	نوع الدراسة
دراسات محلية	سترة العليجة 2018	دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الاسمنت عين الكبيرة.	تهدف الدراسة إلى دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق إستراتيجية المؤسسة وبناء نموذج لقياس الأداء المتوازن للمؤسسة محل الدراسة.	المؤسسة الوطنية لإنتاج الإسمنت عين الكبيرة	دراسة حالة
	سعودي أمنة، بعيطيش شعبان 2019.	نموذج مقترح للخريطة الإستراتيجية لمؤسسة الحظنة الحليب بالمسيلة بالاعتماد على منظورات بطاقة الأداء المتوازن	دور الخريطة الإستراتيجية في إعطاء صورة واضحة لطريقة تنفيذ إستراتيجية المؤسسة محل الدراسة، والتعرف على الأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المطبقة بالمؤسسة.	لمؤسسة الحظنة الحليب بالمنطقة الصناعية بالمسيلة	دراسة ميدانية
	وفاء الجيلاني، فؤاد سعيد منصور 2019.	أثر العوامل البيئية الداخلية للمؤسسة في تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة.	تهدف الدراسة إلى معرفة العوامل الداخلية التي يمكن أن تؤثر في تبني بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة محل الدراسة.	دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة.	دراسة ميدانية
	بوطورة فاطمة الزهراء، لينده رقام 2020.	واقع الأداء المالي لمؤسسة الإسمنت بتبسة من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن خلال الفترة 2015-2016	تهدف الدراسة إلى إظهار دور بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب في قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الإسمنت بتبسة.	مؤسسة الإسمنت بتبسة	دراسة حالة
	عمامرة ياسمينية، ملاح وئام 2020	قياس مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الصناعية، دراسة حالة مركب المنجمي الفوسفات بئر العاتر بتبسة خلال الفترة	تهدف الدراسة إلى التعرف على كيفية قياس مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الوطنية للمناجم والفوسفات بئر العاتر.	مركب المنجمي لمناجم الفوسفات بئر العاتر	دراسة حالة

			2014-2017.	
دراسة ميدانية	جامعة سطيف 01	تهدف الدراسة إلى التعرف على المقومات المتوفرة بالجامعة سطيف 01 لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.	مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات، دراسة حالة جامعة سطيف 01	حسنية معاش، جويدة بلعة 2021
دراسة نظرية	/	تهدف الدراسة إلى التعرف كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية.	تصميم بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات الاقتصادية نموذج مقترح	لطرش وليد، يحيوي محمد 2021
دراسة ميدانية	مؤسسة ALFAPIPE بعنابه.	تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء وحدة ALFAPIPE بعنابه	أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسة ALFAPIPE بعنابه تقديم نموذج مقترح	يسرى حمزة، نزيهو بوالقدرة 2021
دراسة حالة	المؤسسة الاقتصادية فورميد وحدة خنشلة	تهدف الدراسة إلى التعرف على استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي وكيفية ربطها مع أبعادها.	الربط بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من خلال الخريطة الاستراتيجية دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية فورميد وحدة خنشلة	بوروية أم الخير، عيساني عامر 2022
دراسة حالة	لوكالات البنكية بولاية تيارت.	تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالوكالات البنكية بولاية تيارت.	تقديم مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في البنوك، دراسة حالة الوكالات البنكية بولاية تيارت.	سنجاق الدين نور الدين، عمار نزيهان 2022.
دراسة حالة	مجمع صيدال	تهدف الدراسة إلى التعرف على كيفية تقييم الأداء المالي بالاعتماد على مؤشرات الحديثة للبعد المالي.	دور المؤشرات الحديثة للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي وقيادته نحو خلق القيمة بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال	مبروكي مروة 2023
دراسة حالة	مجمع صيدال	تهدف الدراسة إلى التعرف على دور بعد التعلم والنمو في تقييم أداء الموارد البشرية.	محاولة تقييم أداء الموارد البشرية لمجمع صيدال للفترة 2015-2021 باستخدام مؤشرات بعد التعلم والنمو لبطاقة	مبروكي مروة، جودي محمد رمزي 2023

الأداء المتوازن.					
أثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على إستراتيجية التنمية المستدامة بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين الشمس.	أمل محمد مصطفى 2022	دراسة عربية	تهدف الدراسة إلى التعرف على أثاراستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على التنمية المستدامة بمستشفى عين الشمس.	مستشفيات جامعة عين الشمس.	دراسة ميدانية
l'adaptation du balanced scorecard a l'établissement hospitalisé public en Algérie	Dahak Nadjia, 2020	دراسات محلية	تهدف الدراسة إلى التعرف على إمكانية بناء بطاقة الأداء المتوازن على مستوى المستشفيات بالجزائر	المستشفيات بالجزائر	دراسة حالة
The impact of balanced scorecard on firm value evidence from the Saudi listed companies.	Hailah Helel Alenazy, Ibrahim Mustafa sweiti .2022	دراسات عربية	أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على قيمة المؤسسات المدرجة في السوق السعودي.	المؤسسات المدرجة في السوق السعودي	دراسة ميدانية
A survey on practice and challenges of balanced scorecard in higher education institution A case study on selected public universities in Ethiopia.	Nigist kelemu, getnet hunegnaw, Migbar Liyew .2017	دراسات إقليمية	تهدف الدراسة إلى إبراز التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في إثيوبيا لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن	مؤسسات التعليم العالي بأثيوبيا	دراسة ميدانية
Desing and implementation of balanced scorecard in Colombian company),	Cano José A, Vergara José, Puerta Fabio .2017		يهدف البحث إلى تصميم وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات المتوسطة ب كولومبيا.	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ب كولومبيا	دراسة حالة
the determination of performance measures by using a balanced scorecard from work,	Kefe Irem 2019		التعرف على الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة تصنيع الخيوط لتحقيق أهدافها بموجب منهجية بطاقة الأداء المتوازن.	مؤسسة نيويورك لتصنيع الخيوط	دراسة حالة
sustainability balanced scorecard architecture and environmental	Suaad Jassem, Zarina Zakaria, Anna Che Azmi,		تهدف الدراسة في التعرف على كيفية ربط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مع معايير الاستدامة.	جامعة وارسو بولندا	دراسة تجريبية

			investment decision making	2020	
دراسة حالة	لمؤسسة التصنيع لولاية ويسكونسن	تهدف الدراسة إلى التعرف على الإستراتيجيات المستخدمة من طرف قادة الأعمال لتنفيذ الفعال لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة التصنيع لولاية ويسكونسن	successful balanced scorecard implementation strategies for a manufacturing organization	Timothy J Zorek 2020	
دراسة ميدانية	جامعة اندونيسيا	تهدف الدراسة إلى دور عنصري المكافآت والتدريب لبطاقة الأداء المتوازن في اختيار المشاريع الاستثمارية.	the role of bonus allocation in project investment: An experimental study using balanced scorecard training treatment	Fauziah Rahman, Harry suharman,Sofik Handoyo 2020	
دراسة حالة	مؤسسات التعليم العالي البرتغالية	إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي البرتغالية لمراقبة الأداء وتفصيل خطوات تنفيذها.	implementation of balanced scorecard: case study of a Portuguese higher education institution	Cidalia oliveira, Amaia oliveira, Justyna fijalkowska, Rui silva .2021	
دراسة حالة	مؤسسات التصنيع الملابس بسريلانكا	دراسة المشكلات التي تواجه مؤسسات التصنيع الملابس بسريلانكا عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	Development of sustainability balanced scorecard: A case study from apparel industry srilanka	Rathani Mohanaraj, Hiranya Dissanayake, Anuradha Iddagoda, Oshani Mendis .2023	
	مؤسسة إندونيسيا المالية.	التعرف على أداء المؤسسة المالية في إندونيسيا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لمقارنة الأهداف بالإنجازات المحققة.	The assessment of company performance target using balanced scorecard methods,	Adi Bandonon, Sukmo Hadi Nugroho,2023.	
دراسة ميدانية	المؤسسات الطبية بالتايوان	تهدف الدراسة إلى التعرف على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الطبية بالتايوان.	Applying the balanced scorecard to build service performance measurements of medical institutions:	Chieh Yu Lin, Fu Chiang Shih, Yi Hui Ho, 2023.	

			An AHP demantal approach		
دراسة ميدانية	المؤسسات الفيتنامية	تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير بطاقة الأداء المتوازن على أداء الأعمال في مدينة تشي مينه لمؤسسات فيتنامية للفترة 2023-2021	The impact of balanced scorecard on enterprise performance in HOCHI MINH city Vietnam.	Chau Van Tuong, Harwindar Singh, 2023.	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسات السابقة

المطلب الثاني: تحليل الدراسات التي لها علاقة بالربحية

الجدول رقم 14: تحليل الدراسات التي لها علاقة بربحية المؤسسات الاقتصادية

الدراسة	المؤسسة	الدراسة	المؤسسة	الدراسة	المؤسسة
دراسة حالة	عينة من المؤسسات البترولية الجزائرية	تهدف الدراسة إلى التعرف عللاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومؤشرات الربحية على عينة من المؤسسات البترولية الجزائرية خلال الفترة 2014-2010.	أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على ربحية المؤسسات دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية الجزائرية خلال الفترة 2014-2010.	نفسية حجاج، أحلام بوعبدلي 2016.	3 دراسة
دراسة ميدانية	مؤسسة المناجم الفوسفات SOMIPHOS —	أثر الاستثمار في رأسمال البشري على ربحية مؤسسة المناجم الفوسفات بالجزائر خلال الفترة 2015-2005.	دراسة أثر الاستثمار في رأس المال البشري على ربحية مؤسسة مناجم الفوسفات باستخدام منهجية معامل القيمة المضافة الفكرية.	مليكه مدفوني 2017	
دراسة حالة	مؤسسة مطاحن الحظنة المسيلة	تهدف إلى دراسة العلاقة بين تكاليف الصيانة وربحية مؤسسة مطاحن الحظنة بالمسيلة.	تقييم أثر تكلفة الصيانة على ربحية المؤسسة الإنتاجي، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحظنة المسيلة.	تيطراوي آمنة، برحومة عبد الحميد 2019.	
دراسة حالة	بنك الفلاحة والتنمية الريفية	تهدف الدراسة إلى قياس الأداء المالي بالاعتماد على المؤشرات الربحية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.	قياس الأداء المالي باستخدام مؤشرات الربحية في البنوك التجارية الجزائرية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.	لعراف زاهية، لقريد مصطفى 2020	
دراسة حالة	مصرف السلام بالجزائر	أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على ربحية مصرف السلام للفترة 2011-2019	أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ربحية المؤسسة، دراسة حالة مصرف السلام بالجزائر	سهام بوبصبيغ، 2021.	
دراسة حالة	المركب الصناعي	تهدف الدراسة إلى التعرف على	أثر تكاليف التغيب وحوادث	مهني بوريش، عبد	

	الحكيم سليمان 2021.	العمل على ربحية المؤسسة الصناعية دراسة حالة المركب الصناعي "ألفاديتكس" ببجاية	التكاليف الخفية الناتجة عن تغيب العاملين وحوادث العمل وأثرها على ربحية المؤسسة محل الدراسة.	"ألفاديتكس" ببجاية	
دراسة ميدانية	مفتاح صالح، حاجي فهمه 2016	أثر رأسمال الفكري على ربحية المصارف الإسلامية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة عينة من المصارف الإسلامية لدول مجلس التعاون الخليجي.	تهدف الدراسة الى أهمية الرأسمال الفكري ودوره في تحقيق على ربحية المصارف الإسلامية.	المصارف الإسلامية لدول مجلس التعاون الخليجي.	دراسة ميدانية
دراسة تحليلية	صباح حسن عبد العكيلي 2020.	تأثير السيولة على ربحية وقيمة المصارف المدرجة في السوق العراقية للأوراق المالية دراسة تحليلية.	تهدف إلى دراسة أثر السيولة على ربحية وقيمة المصارف المدرجة في السوق العراقية للأوراق المالية.	المصارف المدرجة في السوق العراقية للأوراق المالية	دراسة تحليلية
دراسة ميدانية	بلال نوري سعيد الكروي 2020.	تقييم ربحية المصارف باستخدام مؤشرات السيولة -دراسة مقارنة بين مصرفي الرافدين والرشد-. 2001.	تقييم ربحية مصرفي الرافدين والرشد باستخدام مؤشرات السيولة والربحية للفترة 1197-2001.	مصرفي الرافدين والرشد	دراسة ميدانية
دراسة حالة	علي عبد السادة حسن 2021.	دور مؤشرات التحليل المالي في ربحية المصارف العراقية.	يهدف البحث إلى استخدام أدوات التحليل المالي التي تؤثر على ربحية المصارف العراقية.	مصرفي الأهلي العراقي والمصرف التجاري العراقي.	دراسة حالة
دراسة ميدانية	Febriana riestyaningrum kusumawati, 2020	profitability determinants of five star hotel in Yogyakarta	تهدف دراسة إلى تأثير العملاء والموظفين وجودة الخدمة على ربحية الفنادق باندونيسيا.	الفنادق باندونيسيا	دراسة ميدانية
دراسة تطبيقية	Zeena hamza khudair, Mohammed jassim khalil 2021	Change Strategies and their Role in Enhancing the Profitability of the Industrial Companies Using the Balanced Scorecard - Applied Study in the General Company for Automotive Industry in Iraq – Alexandria	التعرف على العوامل المؤثرة لتطبيق وممارسة نمط إستراتيجيات التغيير ومدى تأثيرها على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.	المؤسسة العامة لصناعة السيارات في العراق - الاسكندرية-	دراسة تطبيقية
دراسة ميدانية	Rachid EL BETTIOUI 2021.	Gestion de stock et rentabilité financière des coopératives : Etude quantitative	استخدام هيكل التكلفة لتعظيم ربحية المؤسسات الصناعية في العراق	المؤسسات الصناعية-العراق	دراسة ميدانية

دراسة تطبيقية	البنوك الإسلامية بالمملكة العربية السعودية	تهدف الدراسة لقياس الربحية في البنوك الإسلامية بالمملكة العربية السعودية للفترة 2019-2004.	Measuring the profitability of Saudi Islamic banks: empirical study	Mostafa Mahmoud Abdel Salam .2022
دراسة ميدانية	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف	تهدف الدراسة إلى اختيار العلاقة بين إدارة المخزون والربحية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف.	Relationship between inventory management and profitability evidence from selected manufacturing firms in Sétif	Faiza Bouadam , Messaoud Amir Maiza .2022
دراسة حالة	المؤسسات الصناعية بالعراق	استخدام التكاليف في تعظيم ربحية المؤسسات الصناعية بالعراق.	cost structure and its role in maximizing the profitability if some industrial companies IRAQ	NAJI SHAYEB AL RIKABI, SAHARYAHIYA SAHIB .2022
دراسة ميدانية	المؤسسات البرتغالية	دراسة تأثير الحجم على ربحية المؤسسات البرتغالية في سنوات عملها الأولى.	profitability and size of newly established firms	Safia Fonseca, Maria Joao Guedes, Vitor da conceicao goncalves, 2022.
دراسة حالة	المؤسسات الغير مالية المدرجة في سوق ماليزيا	تهدف الدراسة إلى إثبات وجود علاقة ارتباط بين هيكل رأس المال وربحية المؤسسات غير المالية في سوق الأوراق المالية الماليزي للفترة 2017- 2020.	The Impact of Capital Structure on profitability: Empirical analysis of non- financial companies listed on Bursa Malaysia	Djerfi and C. Chaalal .2023
دراسة حالة	اتصالات الجزائر	تهدف الدراسة إلى اثر إستراتيجية التسويق على ربحية المؤسسات الخدمية اتصالات (الجزائر).	The impact of marketing strategy in increasing profitability of service companies Case Study "Algeria Telecom"	Kheira Nouari , Amir Safia .2023

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة تبين أن بطاقة الأداء المتوازن تمت دراستها لدى العديد من الباحثين مما شكل فرصة في الإلمام بالموضوع أكثر لعرض مفهوم وأهدافه وأهميته ومحاوره وكيفية تنفيذه فكل هذه العناصر ساعدتنا في بناء الجانب النظري لدراستنا

أولاً: تحليل الدراسات السابقة

وبالنسبة للدراسات التي تدرس بطاقة الاداء المتوازن وتربطها عناصر أخرى ومتمثلة في: (سترة علجة، 2018)، (وفاء الكيلاني، فؤاد سعيد منصور، 2019)، (بوطورة فاطمة الزهراء، لينده رقام، 2020)، (عمامرة ياسمين، ملاح وئام، 2020)، (حسينة معاش، جويده بلعة، 2021)، (يسرى حمرة، نزيهو بوالقدرة، 2021)، (بروية أم الخير، عيساني عامر، 2022)، (سنجاق الدين نور الدين، عمار نريمان، 2022)، (مبروكي مروة، 2023)، (مبروكي مروة، جودي محمد رمزي، 2023). حيث تم ربطها بتنفيذ إستراتيجية المؤسسات، بالعوامل الداخلية للمؤسسة، بالأداء المالي، مقومات تطبيقها، تقييم الاداء، تطبيقها في البنوك الإسلامية، تقييم أداء المورد البشري. والدراسات الأخرى متمثلة في:

(Cano José A, Vergara José, Puerta (Nigist kelemu, getnet hunegnaw, Migbar Liyew, 2017)
(Suaad Jassem, Zarina Zakaria, Anna Che Azmi, (Kefe Irem.2019), (Fabio, 2017
(Cidalia oliveira, Amaia (Fauziah Rahman, Harry suharman,Sofik Handoyo, 2020)
(Rathani Mohanaraj, Hiranya Dissanayake,) (oliveira, Justyna fijalkowska, Rui silva, 2021
(Adi Bandon, Sukmo , Hadi (Anuradha Iddagoda, Oshani Mendis, 2023

(Chieh Yu Lin, Fu Chiang Shih, Yi Hui Ho, 2023).(Nugroho,2023

(Chau Van Tuong, Harwindar Singh, 2023). وتم ربطها بمتغيرات متعلقة ب: تحديات تطبيقها بمؤسسات التعليم العالي، تنفيذها بالمؤسسات المتوسطة، ربطها بمعايير الاستدامة، تدريب الموظفين، مشكلات تطبيقها بالمؤسسات، الأداء المالي، تطبيقها بالمؤسسات الطبية وأثر تطبيقها على المؤسسات.

إن مختلف الدراسات السابقة الذكر سواء عربية، محلية وأجنبية حيث تدرس متغيرات متمثلة في: الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الاستثمار في رأسمال البشري، تكاليف الصيانة، قياس الاداء المالي، السيولة والربحية احد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتربطها بعنصر الربحية وهذه الدراسات تتمثل في: (نفيسة الحاج، أحلام بوعبدلي، 2016)، (مليكه مدفوني، 2017)، (تيطراوي آمنة، برحومة عبد الحميد، 2019)، (لعراف زاهية، لقريد مصطفى، 2020)، (سهام بوصبيح، 2021)، (مهني بوريش، عبد الحكيم سليمان، 2021)، (مفتاح صالح، حاجي فهمه، 2014)، (صباح حسن عبد العكيلي، 2020)، (بلال النوري، سعيد الكروي، 2020)، (علي عبد السادة حسن، 2021)، والدراسات الأجنبية تتمثل في:

(Zeena hamza khudair, Mohammed دراسة (Febriana riestyningrum kusumawati, 2020) NAJI SHAYEB AL RIKABI,)، (Rachid EL BETTIOUI, 2021)، (2021، jassim khalil (Safia Fonseca, Maria Joao Guedes, Vitor da (conceicao, (SAHARYAHIYA SAHIB, 2022 (Kheira Nouari , Amir Safia, 2023، (Djerfi and C. Chaalal, goncalves, 2022 (، وتم ربط متغير الربحية للدراسات الأجنبية بمتغيرات العملاء والموظفين وجودة الخدمة، التكلفة، قياسها في البنوك الإسلامية، إدارة المخزون، إستراتيجية التسويق.

ثانياً: أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال ما تم عرضه أعلاه يتبين وجود اختلاف بين دراستنا ودراسات السابقة من خلال النقاط التالية:

01- **من حيث الهدف:** تهدف دراستنا إلى إظهار دور كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الخمسة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو والبيئة والمجتمع) في تعظيم ربحية المؤسسات الاقتصادية أي تحقيق التكامل بين الأبعاد باعتبار إن الربحية هي محصلة نهائية مبنية في الأساس على العنصر البشري كركيزة أساسية، جودة المنتجات، رضا العملاء وحماية البيئة من خلال تقديم منتجات صديقة للبيئة، لكن معظم الدراسات السابقة تدرس أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأثره على ربحية المؤسسات وفي بعض الدراسات ترى الربحية مرتبطة بالجانب المالي أو بجودة المنتجات فقط.

02- **من حيث نوع الدراسة:** ركزت دراستنا على إجراء دراسة حالة بمؤسسة التنقيب ENAFOR لحاسي مسعود واخذ نظرة حول وضعيتها ونتائج أعمالها والإطلاع على الأساليب الإدارية المستخدمة وطريقة عملهم، باعتبار أن أغلب الدراسات تركز على دراسة الميدانية وبناء استبيان وتحليل نتائجه بالبرامج الإحصائية.

03- **من حيث المدة:** تم توسيع فترة الدراسة للمؤسسة محل الدراسة للمقارنة ومدى تقدمها نحو تحقيق أهدافها من سنة إلى أخرى حيث شملت على الفترة الممتدة من سنة 2014 إلى سنة 2019 أي لستة سنوات فلم يتسنى لنا الحصول على السنوات أخرى ناجم عن خوف المؤسسة انافور لإظهار نتائج أعمالها لمؤسسات المنافسة، في حين الدراسات الأخرى كانت فترة الدراسة اقل.

04- **من حيث مكان الدراسة:** تم تسليط الضوء في دراستنا على مؤسسة ENAFOR وهي فرع من فروع مجمع سونطراك أي من أكبر المؤسسات لاققتصاد الجزائر حيث لم يتم دراستها من قبل الباحثين في السابق، في حين الدراسات السابقة أغلبها تطبق على البنوك، المؤسسات الصناعية، مؤسسات التعليم العالي.

05- **اعتمدت الدراسة على بناء نموذج مقترح** لبطاقة الأداء المتوازن حيث يساعد المؤسسة محل الدراسة تنفيذ إستراتيجيتها وفق المستوى المطلوب ومراقبة أدائها وفق كل محور من محاورها وبلوغ أهدافها المسطرة.

06- **تلقى موضوع بطاقة الأداء المتوازن دراسات كثيرة** لدى العديد من الباحثين غير انه يوجد ندرة في الدراسات العربية والمحلية والأجنبية في دراسة العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتعظيم الربحية.

- 07- تشمل دراستنا على إظهار مدى أهمية كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق التنسيق والتكامل فيما بينهم لتعظيم ربحية المؤسسات الاقتصادية.
- 08- معظم المواضيع التي تدرس الربحية تطبقها على البنوك التجارية أي ينظر إليها من زاوية واحدة وهي الجانب المالي وهذا ما نراه في المؤسسات تركز فقط على إرضاء أطراف معينة فقط وإهمال للجوانب غير الملموسة أي يوجد نوع من التحيز قد يؤثر على أدائها وبقائها في ظل المنافسة الشديدة.
- 09- تجمع دراستنا بين المؤشرات المالية وغير المالية في تعظيم قيمة المؤسسة.
- ولهذا يتبين لدينا تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة من حيث البيئة المطبق عليها الدراسة أو من حيث نوع الدراسة ميدانية، تطبيقية أو دراسة حالة بالإضافة إلى وجود اختلاف في الأهداف والنتائج المتحصل عليها ووجود صعوبات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات لكن مؤسسة انافور مؤهلة لتبني النظام.
- ومن خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها سنقدم بعض العناصر التي استفدنا منها:
- 01- في الجانب النظري للدراسات المحلية، العربية والأجنبية منها تعرفنا على بطاقة الأداء المتوازن ومدى ارتباطها بالعديد المتغيرات، حيث حازت الأساليب الإدارية الحديثة العديد من الدراسات لدى الباحثين وذلك لمدى أهميتها وتطبيقها بالشكل المناسب.
- 02- تم الإطلاع على الجانب التطبيقي للدراسات السابقة للتعرف على كيفية تنفيذ خطوات بطاقة الأداء المتوازن.
- 03- تم الاستفادة من الجانب التطبيقي للدراسات السابقة في بناء نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة التنقيب ENAFOR بحاسي مسعود.
- 04- تعتبر مؤسسة التنقيب ENAFOR بحاسي مسعود من أولى الدراسات التي تم دراستها في بناء نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لها وهذا يعتبر إضافة للمؤسسة وللباحثين.
- 05- تبين أنه إمكانية بناء بطاقة الأداء المتوازن لأي مؤسسة اقتصادية كانت عامة أو خاصة.

خلاصة الفصل:

تناولت الدراسة العديد من الدراسات العربية والأجنبية في كلا من المتغيرين المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) والمتغير التابع (تعظيم الربحية).

تم التوصل إلى مدى أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدارة وتنفيذ إستراتيجيات المؤسسات الاقتصادية كما تم التطرق إلى أهم النتائج التي توصل إليها الباحثون من صعوبة تطبيقها وعدم رغبة في التغيير من الأسلوب المنتهج من طرف الإدارة وعدم وجود فكرة بنظام بطاقة الأداء المتوازن سواء من الموظفين أو إدارة المؤسسة وغالبا تكون الإدارة على علم لكن نظرتها جد محدودة وعدم قدرتها على التطلع للمستقبل خوفا من الفشل والخسارة، كما تم تلخيص بعض توصيات الباحثين لنشر الوعي لدى إدارة المؤسسات بضرورة التغيير من أجل التكيف مع بيئة الأعمال المعاصرة الشديدة التغير لضمان البقاء في ساحة المنافسة.

الفصل الثالث

دور بطاقة الأداء المتوازن في تعظيم ربحية المؤسسة

الوطنية للتنقيب -Enafor-

تمهيد:

يشمل الفصل على دراسة دور بطاقة الأداء المتوازن في تعظيم ربحية المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود خلال السنوات 2014-2019 حيث يتم التعرف على نشاط المؤسسة وأهم المؤشرات المالية والغير مالية المستخدمة بهدف بناء نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن يمكن المؤسسة من تطبيقه خلال السنوات الموالية حيث يحتوي على محور الصحة والسلامة البيئية، محور التعلم والنمو، محور العمليات الداخلية ومحور العملاء ودور كل منهم في تعظيم ربحية المؤسسة محل الدراسة.

للتنقيب-Enafor

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR:

سنتعرف بهذا المبحث على نشأة مؤسسة Enafor ومراحل تطورها والهيكل التنظيمي وخطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: نشأة وتعريف للمؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR

سنستطرق بهذا المطلب إلى مراحل تطور المؤسسة والهيكل التنظيمي لها

أولاً: مراحل تطور مؤسسة ENAFOR

تأسست المؤسسة الوطنية الجزائرية للتنقيب ALGERIE FORAGE في عام 1966 وهي

اختصاراً لكلمة ALFOR وذلك للبحث، نقل، تحويل وتسويق المحروقات.

عملت المؤسسة على إقامة شراكة مع مؤسسة أمريكية SIDCO، وتقسم نسب الشراكة وفق النحو التالي: 51% للمؤسسة الجزائرية 49% للمؤسسة الأمريكية.

في عام 1981 تم إنهاء الشراكة مع المؤسسة الأمريكية وفي عام 1982 تغيير إسم المؤسسة إلى المؤسسة الوطنية للتنقيب ENTREPRISE NATIONALE DE FORAGE.

في عام 1989 أعلنت بأنها مؤسسة مستقلة وذات أسهم ورأسمال مقدرب 20 مليون دج.

في عام 1998 استحوذت مؤسسة سونطراك على رأسمال مؤسسة ENAFOR لشركتها القابضة بمؤسسة الخدمات البترولية.

في عام 2004 حصلت المؤسسة على شهادة الجودة ISO9001 نسخة 2000 بالإضافة إلى تطبيق برنامج الأمن، الصحة والحفاظ على البيئة.

في عام 2005 أصبحت مؤسسة ENAFOR مملوكة بنسبة 100% لمؤسسة سونطراك وسجلت ارتفاعاً في رأسمالها من 8 مليار دج سنة 2005 إلى 14.8 مليار دج في سنة 2007.

للتنقيب-Enafor

الجدول رقم 15 التعريف بالمؤسسة ENAFOR

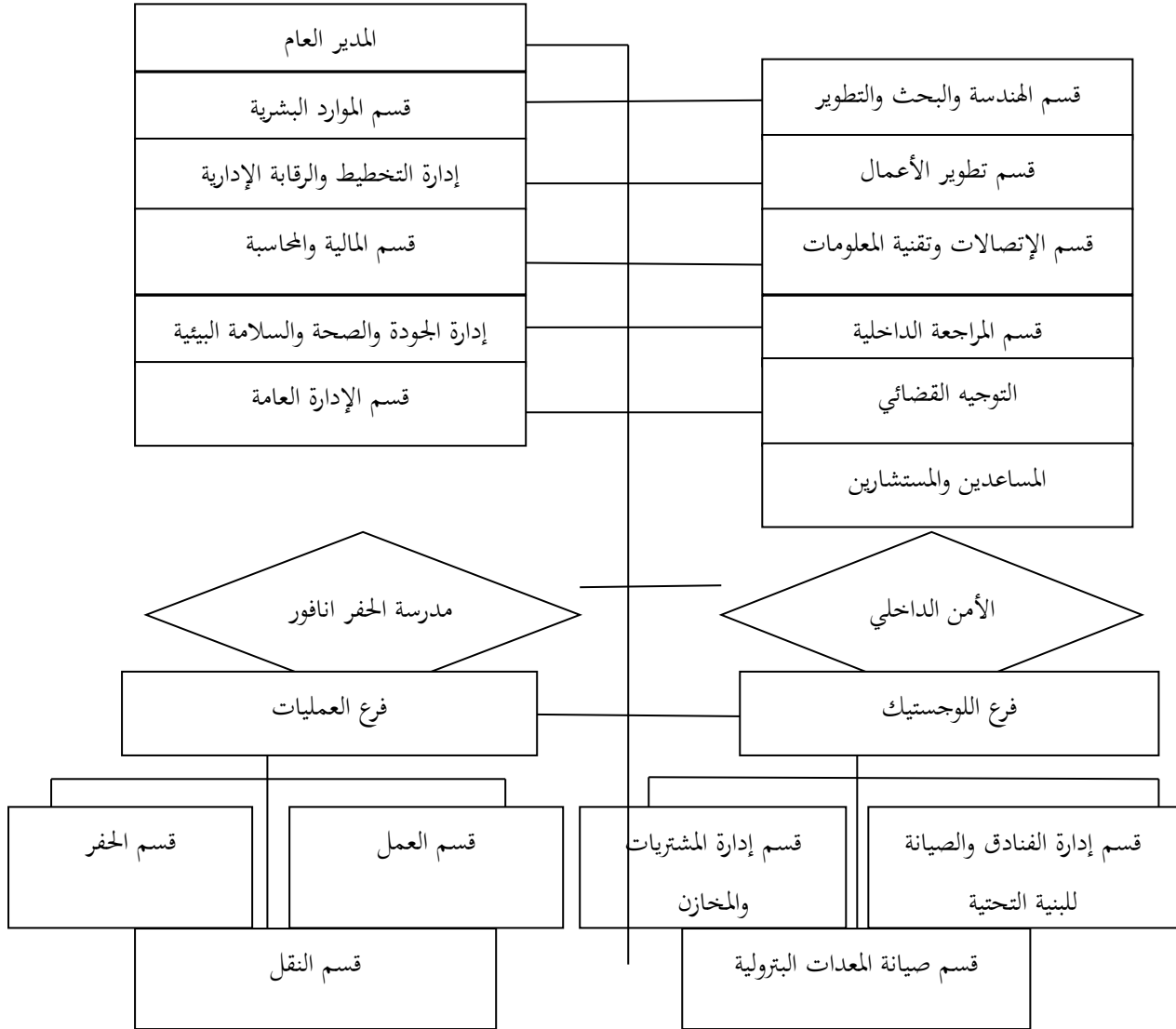
سنة التأسيس	1966
مقر المؤسسة	حاسي مسعود ورقلة
الشكل القانوني	مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم
رأسمال المؤسسة	14.800.000.000 دج
الحصة السوقية	تمتلك المؤسسة حصة سوقية تقدر ب 40%
أنشطة المؤسسة	تنقيب وصيانة آبار البترول والغاز
الآلات المستخدمة	تمتلك المؤسسة وسائل إنتاجية ضخمة في عملية الحفر
خدمات المؤسسة	تقدم المؤسسة خدمات للمتعاملين والأجانب
قيمة المؤسسة	- الاحتراف والقدرة على التنافسية؛ - احتراماً لالتزامات التي تم التعهد بها؛ - روح الفريق والشفافية؛ - الاعتراف بالجدارة.
شعار المؤسسة	- من الأحسن إلى الأفضل
المستوى التعليمي لأفراد المؤسسة	نسبة 8% بالنسبة لشهادة الماجستير نسبة 24% بالنسبة لشهادة مهندس نسبة 54% بالنسبة لشهادة ليسانس نسبة 24% بالنسبة لشهادات أخرى
الجنس	احتل نسبة الذكور 70% والنسبة المتبقية للإناث.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

للتنقيب-Enafor

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة Enafor ويمكن توضيحه وفق الشكل التالي:

الشكل رقم 19: الهيكل التنظيمي لمؤسسة Enafor



المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة

للتنقيب-Enafor

01- إدارة الموارد البشرية: تعمل على

- وضع وتنفيذ سياسة الموارد البشرية وفقا لتوجيهات الإدارة العامة والأنظمة المعمول بها، تقييم وتوحيد احتياجات الموارد البشرية لمختلف الهياكل المؤسسة وتنفيذ خطة التوظيف، التخطيط للاحتياجات التدريبية التي أعربت عنها الهياكل المختلفة للمؤسسة والتأكد من وجودها، وتقييم خطة التدريب للتأكد من تنفيذها.
- ضمان تنمية الموارد البشرية وتنفيذ إدارة تطلعيه للوظائف والمهارات بما يتماشى مع خطة التطوير التي اعتمدها المؤسسة.
- ضمان المراقبة الاجتماعية ومنع الصراعات، وتنفيذ خطة التواصل الداخلي والخارجي بما يتناسب مع سياسة المؤسسة.
- تحقيق الأهداف التشغيلية والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، والامتثال للقواعد والمعايير والمقاييس واللوائح والإجراءات المعمول بها وخاصة تلك المتعلقة بالجودة والصحة والسلامة والبيئة.

02- قسم المالية والمحاسبة:

- تطوير وتنفيذ سياسة الإدارة المالية للمؤسسة وفقا لتوجيهات الإدارة العامة ووفقا للوائح الحالية.
- التأكد من صدق وانتظام حسابات المؤسسة وفقا لإجراءات المحاسبة والضريبة المعمول بها.
- ضمان إدارة الأصول الغير الملموسة والمالية للمؤسسة.

03- إدارة الجودة والصحة والسلامة والبيئة:

- توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة للمحافظة على سلامة وصحة العاملين بالمؤسسة وتطبيق الأنظمة المعمول بها في مجال حماية البيئة.
- تحديث خطط الشراء لقطع الغيار والمواد الاستهلاكية لأجهزة الحرائق والمعدات مكافحة الحرائق ومعدات الكشف والوقاية.
- ضمان إدارة الصحة في العمل، وإعداد تقارير الجودة والصحة والسلامة والبيئة.

04- قسم الهندسة والبحث والتطوير:

- ضمان إدخال وتطوير أنشطة وتقنيات الحفر والتشغيل الجديدة.
- الإشراف على مشاريع الحفر والتشغيل وإدارتها وفقا لوضع الخدمات المتكاملة والتسليم الكامل.
- المشاركة في تطوير العروض الفنية والاستجابة للمكالمات من العروض والاستشارات (الحفر والعمل) بالمؤسسة.

للتنقيب-Enafor

- تطوير وضمان تحديث المواصفات الفنية للمعدات والتأكد من تحديث قاعدة البيانات التقنية والتكنولوجية.
- التأكد من استكمال الدراسات الفنية ودراسات الفرص المتعلقة باقتناء معدات بترولية جديدة.
- تطوير القواعد والمعايير الخاصة بالحفر والتشغيل والتفكك والنقل والتجميع لآلات الحفر، وضمان المراقبة التكنولوجية للحفر والعمل.
- تقديم الدعم الفني للحفر والعمل والحلول للمشاكل التشغيلية التي تواجه المؤسسة، الإشراف أثناء التنفيذ على عمليات الحفر الجديدة.
- المشاركة في تحديد إستراتيجية المؤسسة من حيث تطور الأنشطة وتقنيات الحفر الجديدة.

05- قسم تطوير الأعمال:

- استكشاف السوق وفرص الشراكة والتعاون والتحالف داخل وخارج التراب الوطني.
- قيادة عمليات التفاوض بشأن أسعار الخدمات المقدمة للعملاء.
- تطوير وتنفيذ الخطة التسويقية بما يتوافق مع إستراتيجية المؤسسة، تطوير وتحديث قوائم الأسعار الخاصة بالمؤسسة بالتنسيق مع الهياكل التشغيلية والمركزية للمؤسسة، المراقبة التنافسية والاستماع للعملاء.

06- قسم الاتصالات:

- التأكد من تطوير النظام وتحسين معلومات المؤسسة.
- التأكد من توفر موارد التكنولوجيا المعلومات والاتصالات السلكية واللاسلكية.

07- إدارة التدقيق الداخلي:

- إعداد مشروع التدقيق السنوي وتنفيذه بما يتوافق مع إستراتيجية المؤسسة.
- القيام بمهام التدقيق الداخلي التي أمرت بها الإدارة العامة والتأكد من تنفيذ وتحقيق الأهداف.

08- مدرسة انافور للحفر:

- تطوير وتنفيذ برامج التدريب لإضفاء الطابع المهني على الموارد البشرية الحالية والموظفين الجدد.
- التأكد من صياغة ملفات الاستشارة مع مقدمي التدريب والعملاء الداخليين والخارجيين، توفير التدريب الخارجي كالدورات وتدريب الطويل الأمد مع المدارس الخارجية.

المطلب الثاني: خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة Enafor

تمر بطاقة الأداء المتوازن بالعديد من الخطوات لتطبيقها يتم تحديدها وفق النحو التالي:

للتنقيب-Enafor

- 01- الرؤية:** أي الوضعية التي ستكون عليها بالمستقبل ورؤية المؤسسة محل الدراسة المشاركة بفعالية في تطوير وإعادة تكوين احتياطات الطاقة للأجيال الحالية والمستقبلية.
- 02- الرسالة:** تبين الغرض من وجود المؤسسة، ورسالة مؤسسة تكمن في:
- تشكل المرجع المهني في مجال الحفر والعمل بالجزائر
 - أن تصبح مؤسسة خدمات نفطية دولية.
- 03- تحديد الإستراتيجيات:** حيث يتم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 16: نقاط القوة والضعف لمؤسسة Enafor:

نقاط القوة	نقاط الضعف
- الوعي بالعلامة التجارية؛ - الوضع المالي تحت السيطرة؛ - أسطول الحفر المتنوع؛ - تحديد وزيادة المعدات والآلات الحديثة.	- خطة التوظيف في المناصب الرئيسية غير فعالة؛ - عدم كفاية الرقابة؛ - كثرة حوادث العمل؛ - معاهدة خطر الانتشار النووي؛ - عدم كفاية تقييم المخاطر الإدارية؛ - الافتقار إلى ثقافة الصحة والسلامة والبيئة؛ - عدم أتمكن من التخطيط وإدارة المشاريع؛ - عدم وجود رقابة من قبل الموردين ومقدمي الخدمات؛ - نقص مؤهلات العاملين الجدد؛ - عدم كفاية البنية التحتية (قاعدة المعيشة).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الجدول رقم 17 الفرص والتهديدات لمؤسسة Enafor

الفرص	التهديدات
- انتهاء عقود معينة للمنافسين؛ - وجود سوق محتمل أي سوق بترولية بالخارج؛ - عروض خدمات إضافية - أساليب تعاقدية جديدة.	- عدم استقرار أسواق النفط؛ - انخفاض قيمة الدينار؛ - المخاطر المرتبطة بالتقنيات الجديدة؛ - احتياجات العملاء المتزايدة؛ - الضغط من الحركات الاجتماعية

للتنقيب-Enafor

الخارجية؛ - احتكار العملاء.	
--------------------------------	--

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

وتتمثل إستراتيجية المؤسسة في أن تكون المرجع بمجال الحفر والعمل بالجزائر لتصدير منتجاتها إلى الخارج وأن تصبح مجموعة الخدمات شبه نفطية دولية، ولتحقيق الأهداف تقوم المؤسسة بوضع خطة سنوية ومتوسطة المدى مصحوبة بتوقعات مالية تحدد الاحتياجات المالية مقارنة بقدرة التمويل الذاتي أو القروض المصرفية المتاحة.

04- **تحديد العناصر الحرجة:** أي تحدد المؤسسة العوامل التي تساهم في إنجاح كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتحديد الأهداف الإستراتيجية فمثلا بالنسبة لمحور التعلم والنمو يتم تهيئة المناخ المناسب للعمل لتحقيق رضا الموظفين وأداء وفق المستوى المطلوب.

الجدول رقم 18 الأهداف الإستراتيجية والمبادرات لمؤسسة Enafor

المحور	الأهداف الإستراتيجية	المبادرات
المحور المالي	تحسين الأداء التشغيلي. زيادة القدرة على التمويل الذاتي. تحسين فترة استرداد الديون. إرضاء المؤسسات التابعة	الاستخدام الأمثل للموارد بناء علاقة قوية مع العملاء والموردين الالتزام بسداد الديون في الوقت المناسب.
محور العملاء	تحسين صورة العلامة التجارية للمؤسسة تقديم خدمات إضافية للعملاء مراقبة جودة الخدمات	التسليم في الوقت المحدد. استخدام الإعلانات لترويج بالمؤسسة إنشاء مواقع اتصال للإصغاء لاحتياجات العملاء. الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.
محور العمليات الداخلية	القضاء على الأوقات الغير إنتاجية. تخفيض فترة تنفيذ العمليات. تحسين سلسلة التوريد. تحسين الإدارة التشغيلية.	تخفيض من نسب العيوب بالخدمات. تخفيض من نسب العطل بأدوات الحفر. الصيانة الدورية. توظيف الكوادر المؤهلة لتنفيذ العمليات. تنفيذ عمليات التحسين المستمر. التشجيع على تنفيذ خطط العصف الذهني.
محور التعلم والنمو	الرفع من القدرات التشغيلية واستخدام التقنيات الحديثة. إظفاء الطابع المهني للموارد البشرية. تعزيز المهارات والحفاظ عليها.	رفع خبرة الموظفين. إنشاء شبكة اتصال مع الموظفين توفير المعلومات عن العملاء في الوقت المناسب. تحفيز العاملين

للتنقيب-Enafor

محور الصحة والسلامة البيئية نشر ثقافة الصحة والسلامة البيئية. الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية الغير متجددة. ممارسة الأنشطة الرياضية بالمؤسسة. تحقيق الأمن بمواقع البناء والعمل.	الزيارات الدورية لمواقع البناء والعمل. القيام بحملات توعية وتثقيف صحية للعاملين. الالتزام بالتشريعات وقوانين الدولة. توعية العاملين بالمناصب الحرجة بمواقع العمل. استخدام أنظمة الطاقة الشمسية.
--	--

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

05- تحديد وتطوير خطة العمل: حيث يتم صياغة الأهداف وبناء خطة عمل لتحقيق رؤية وأهداف المؤسسة.

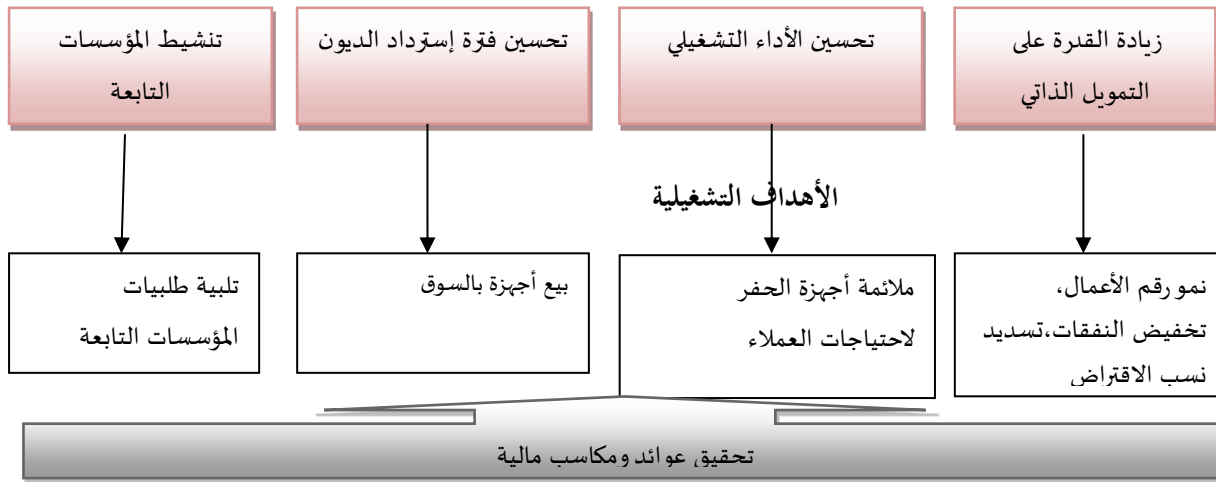
06- تحديد الأفعال التنفيذية: سيتم عرض الأهداف الإستراتيجية والمؤشرات لقياس الأداء والنتائج المحققة لكل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن والشكل التالي يبين الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة محل الدراسة وفق النحو التالي:

الشكل رقم 20: عرض مختصر للأهداف الإستراتيجية والتشغيلية لمؤسسة Enafor للفترة 2014-

2019

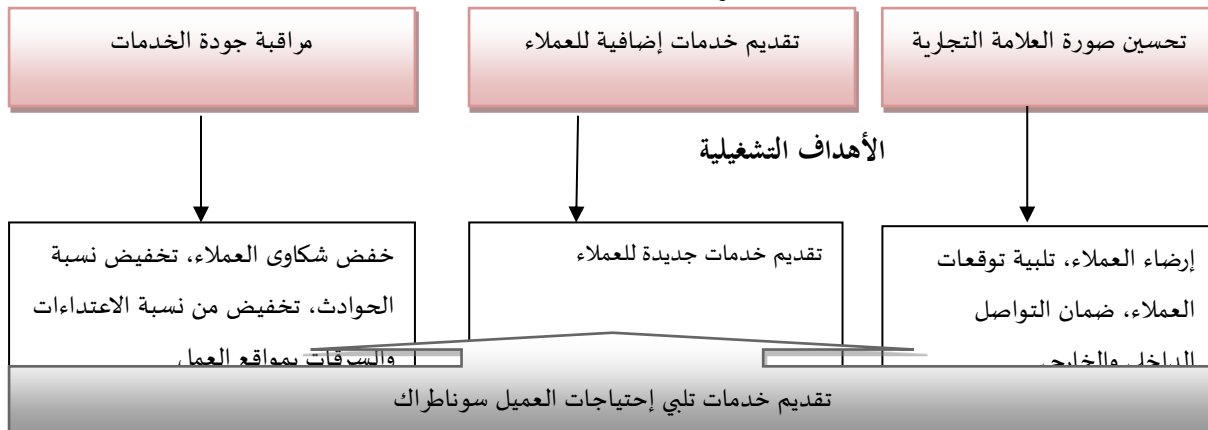
الأهداف الإستراتيجية

المحور المالي

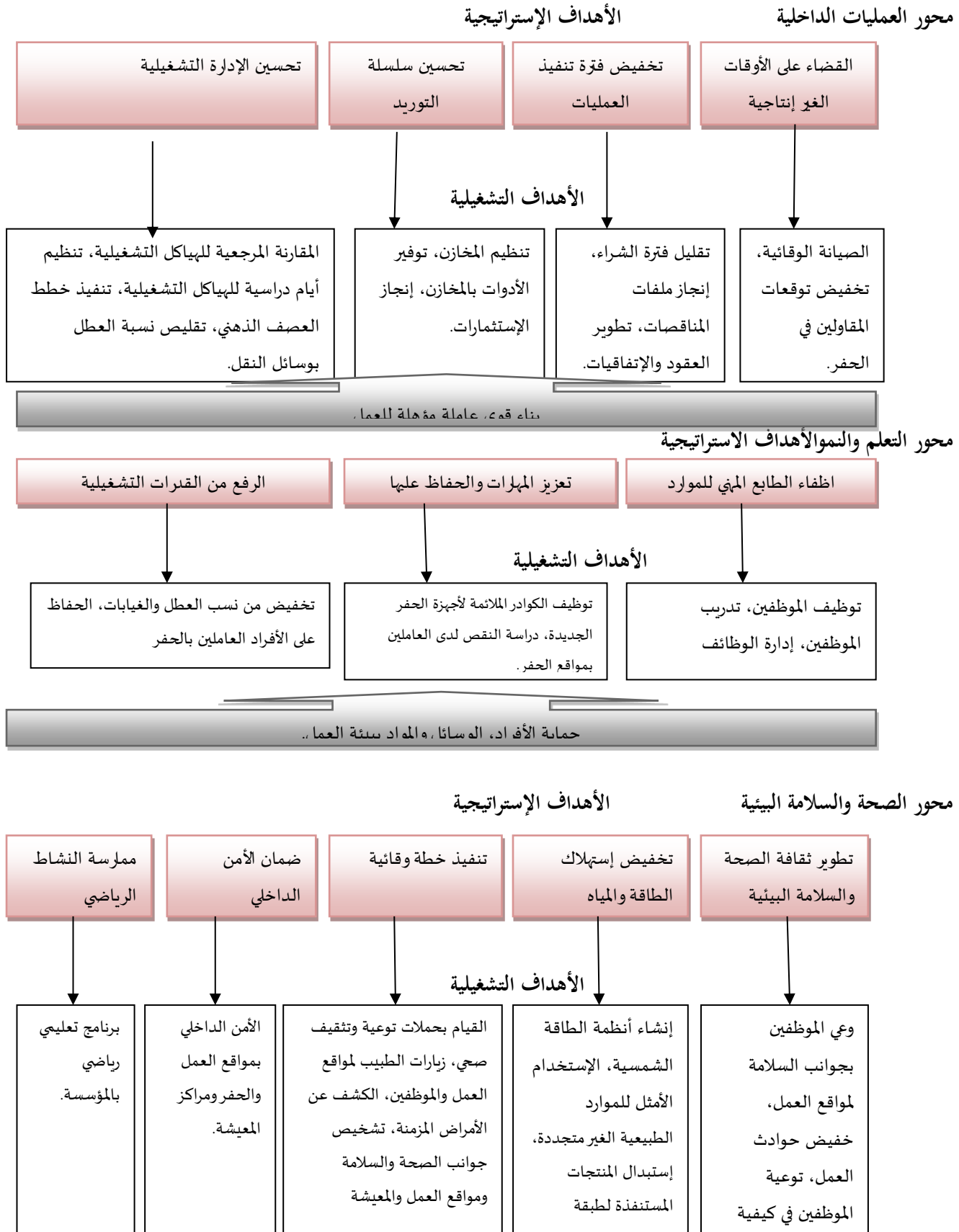


الأهداف الاستراتيجية

محور العملاء



للتنقيب-Enafor



للتنقيب-Enafor

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: المحاور الخارجية لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة Enafor:

سنتطرق في هذا المبحث الى دراسة كلا من المحور المالي ومحور العملاء

المطلب الأول: الأهداف الإستراتيجية للمحور المالي وتحليل النتائج:

سنتطرق بهذا المطلب إلى الأهداف الإستراتيجية المسطرة من قبل المؤسسة محل الدراسة وتعليق على النتائج.

أولاً: الأهداف الإستراتيجية للمحور المالي: يعتبر بمثابة الهدف الأساسي للمؤسسة فالمساهمين يتعرفوا على

الأموال التي تم استثمارها بشكل صحيح والأرباح المحققة، بالنسبة للعمال فاستقرار المؤسسة يضمن لهم مناصبهم

وبالنسبة للموردين والمقرضين يمثل مدى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها في الوقت المناسب.

حيث سيتم توضيح الأهداف التشغيلية للمحور المالي التي تعمل على تحقيق الهدف الإستراتيجي للمؤسسة محل

الدراسة للفترات 2014-2019 ويتم عرضها وفق الجدول التالي

الجدول رقم 19 الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمحور المالي لمؤسسة Enafor للفترة 2014-

2019.

2019	2018	2017	2016	2015	2014	المتوقع	المؤشر	الأهداف التشغيلية
تحسين الاداء التشغيلي								
90%	82%	84%	107%	87%	75%	100%	نسبة تكييف أجهزة الحفر والمعدات مع احتياجات العملاء	تكييف أجهزة الحفر والمعدات مع احتياجات العملاء
			39,643,5 د.ك	/	/	39,588,6 د.ك	مبلغ رقم الأعمال	تحقيق رقم الأعمال المتوقع
107.8%	114%	102%	/			100%		
هدف زيادة القدرة على التمويل الذاتي								
108.6%	112.5%	106%	107%	113%	/	<100%	نسبة النفقات	تخفيض النفقات
/	/	/	/	/	57.34%	-5%		
4.98%	5.02%	5.05%	4.92%	/	/	≤ 5,25%	معدل الاقتراض	الحصول على معدل الاقتراض الممارس على مستوى مجموعة سوناطراك

للتنقيب-Enafor

هدف تحسين فترة استرداد الديون								
100 %	50%	/	/	/	/	100%	نسبة الأجهزة المطروحة للسوق	طرح أجهزة بالسوق
هدف تنشيط المؤسسات التابعة								
100 %	100%	100%	100%	/	/	100%	معدل الرضا المؤسسات التابعة	التعامل مع الطلبات المقدمة من المؤسسات
/	/	100%	100%	/	/	100%	نسبة إنجاز التقارير الدورية للمؤسسات التابعة	ضمان التقارير الدورية للمؤسسات التابعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق مصلحة المالية والمحاسبة

ثانيا: تحليل النتائج للمحور المالي

01- هدف تكييف أجهزة الحفر والمعدات مع احتياجات العملاء

حيث عند بناء عقد مع العملاء سواء كانوا الأجانب أو سونطراك فيشترطوا مثلا قوة حفر معينة للآلة 3000 حصان مثلا فالمؤسسة تلي طلباتهم وتلتزم بشروط العقد فالهدف منه هو تسريع عملية الحفر وإنجازها في أقل وقت ممكن.

1-1 النتائج المحققة:

- سنة 2014: تسجيل نسبة تحقيق الهدف لتلبية احتياجات العملاء ب75 بالمائة.
- سنة 2015: نسبة إنجاز برنامج صيانة معدات الحفر 87%.
- سنة 2016: تم تنفيذ برنامج إصلاح معدات الحفر بنسبة 107% وهي تفوق النسبة المقدرة ب 7 بالمائة.
- سنة 2017: إكمال برنامج اعتماد الأجهزة وإصلاح المعدات لعام 2017 بنسبة 84%.
- سنة 2018: تم الانتهاء من برنامج اعتماد الأجهزة وإصلاح المعدات لعام 2018 بنسبة 82%.
- سنة 2019: تسجيل نسبة جد معتبرة خلال العام لبرنامج تجديد معدات الحفر السنوي مقدرة ب 90%.

2-1 التعليق: تبين نتائج أن نسبة انخفاض تكييف أجهزة الحفر مع احتياجات العملاء بسبب:

- عدم توفر الأجهزة لإعادة الاعتماد بعد استمرار نشاطها من قبل العميل.
- نقص في الموظفين المؤهلين.

للتنقيب-Enafor

إن المؤسسة تتبع الطرق والإجراءات اللازمة للوفاء باحتياجات عملائها لكسب رضاهم وهذا ما ينعكس بالدرجة الأولى على المؤسسة ككل لتحقيق عوائد ومكاسب مالية وما يؤهلها لجذب عملاء جدد، إذن فأى زيادة تخدم المؤسسة مصدرها يكمن في طريقة تفكير إدارة المؤسسة وفي كيفية التعامل مع عملائها.

02- هدف تحقيق رقم الأعمال المتوقع

1-2 النتائج المحققة:

➤ سنة 2016: تم تحقيق مستوى الدوران المخطط له بنسبة 100% 396.435.13 من أصل 396.588.625

➤ سنة 2017: معدل إنجاز مرضي تم تحقيق 4266 وحدة تنمية يومية مقارنة ب 4168 وحدة تنمية مخطط لها أي بنسبة 102%.

➤ سنة 2018: تم تجاوز الهدف (حقق رقم أعمال 47582 مليون دينار بحريني مقابل 41781 مليون دينار بحريني مخطط لها) بنسبة 114% أي تحقيق زيادة ب 13.9%.

➤ سنة 2019: حققت المؤسسة نسبة إنجاز تقدر ب 107.8% وهي نسبة تفوق المقدر.

2-2 التعليق: من خلال النسب أعلاه يتضح لدينا في سنة 2016 تم تحقيق هدف رقم الأعمال، وباقي السنوات تم تجاوز الهدف.

03- هدف تخفيض النفقات

1-3 المعادلة المحاسبية: ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

نسبة تخفيض النفقات: إجمالي النفقات المحققة / إجمالي نفقات المراد تحقيقها * 100.

الجدول رقم 20 تخفيض النفقات لمؤسسة Enafor للفترة 2014-2019

البيان	2014	2015	2016	2017	2018	2019
نسبة تخفيض النفقات	57.34%	113%	107%	106%	112.5%	108.6%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق مصلحة المالية والمحاسبة

2-3 النتائج المحققة:

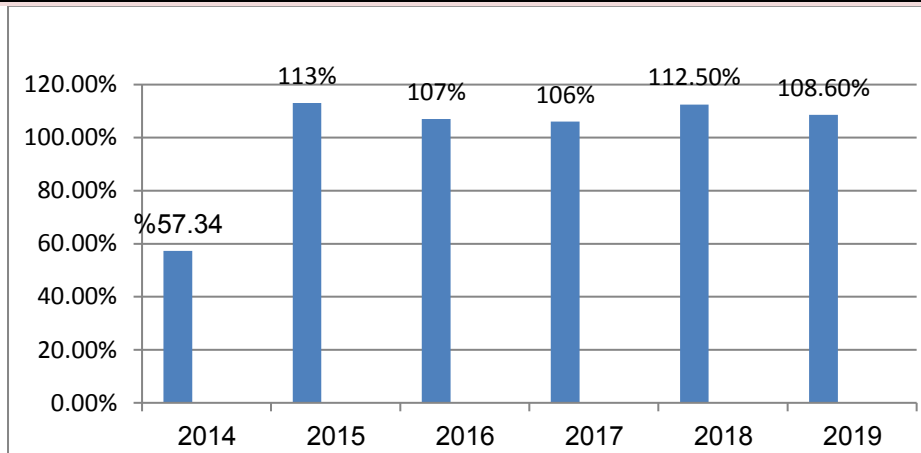
➤ سنة 2014: سجلت المؤسسة ارتفاع في نسبة النفقات بمقدار 57.34% مقارنة بالتخفيض 5%.

➤ سنة 2015: تم تجاوز المستوى المستهدف للنفقات لعام 2015 بنسبة +13% أي تم تسجيل نفقات بنسبة 113%.

للتنقيب-Enafor

- سنة 2016: ارتفعت نسبة النفقات ب 7% مقارنة بالتوقعات 100%، وتتعلق هذه الزيادة أساسًا بالمشتريات المستهلكة أي تحقيق نسبة النفقات ب 107%.
- سنة 2017: تم تحقيق 26.71 منطقة تنمية صناعية مقارنة ب 25.15 منطقة تنمية صناعية مخطط لها أي بنسبة 106 % من أصل 100%.
- سنة 2018: ويمثل مستوى النفقات التي يمكن التحكم فيها (المشتريات المستهلكة والخدمات الخارجية وتكاليف الموظفين) المسجلة 112.5%.
- سنة 2019: ارتفاع مستوى النفقات خلال عام بنسبة 108%.
- 3-3 التعليق:** وتشير نتائج تسجيل ارتفاع في مستوى التكاليف بسبب:
 - زيادة في التكاليف الموظفين باعتبار أن التعيين أكثر من المتوقع.
 - وتسجيل ارتفاع في المشتريات المستهلكة والخدمات.

الشكل رقم 21: تخفيض مستوى النفقات لمؤسسة Enafor للفترة 2014-2019



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

من الشكل يتضح لدينا شهدت المؤسسة ارتفاع في مستوى النفقات خلال سنوات 2014 إلى 2019 متعلقة بالمشتريات وتكاليف الموظفين فهي تعمل ببذل قصارى جهدها لسيطرة على الأمر واتخاذ الإجراءات تحسينية اللازمة للتفادي ذلك.

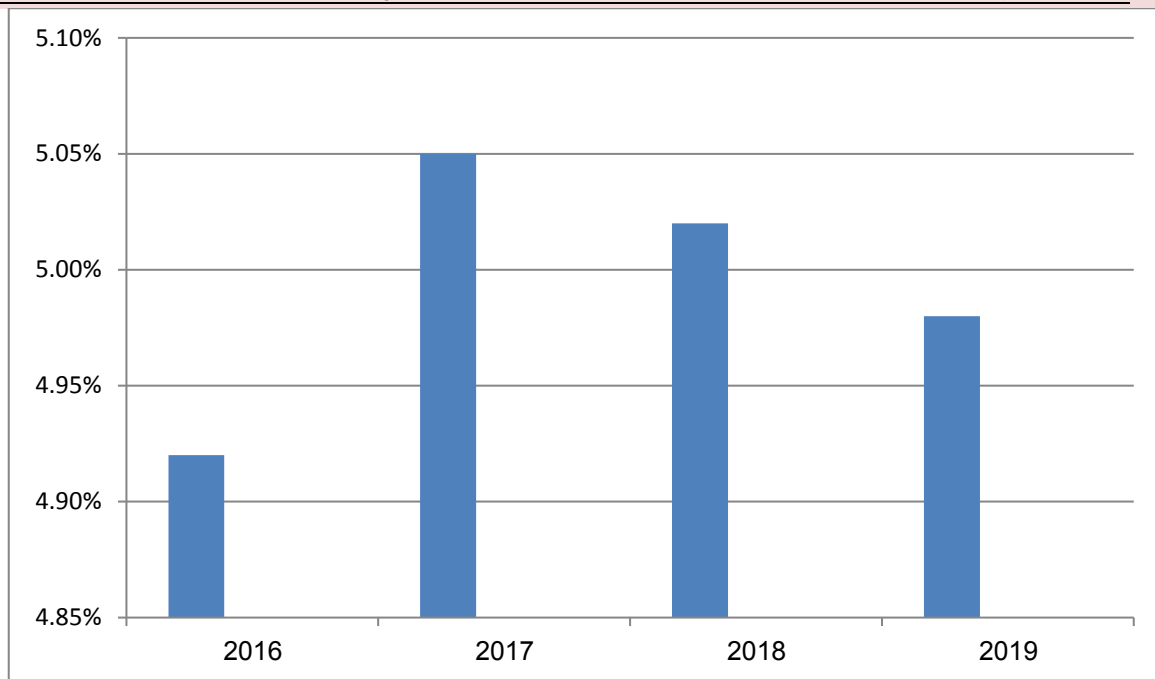
04- هدف الحصول على معدل الاقتراض الممارس من طرف المجمع سونطراك.

- سنة 2016: تم تحقيق الهدف (4.92%) مقارنة بالمعدل المرجعي المخطط له الذي تمارسه مجموعة سوناطراك (5.25%).

للتنقيب-Enafor

- سنة 2017: تم تحقيق الهدف بنسبة 5.05%، وهي نسبة منخفضة قليلا مقارنة بالمعدل المتبع على مستوى مجموعة سوناطراك (5.25%).
- سنة 2018: يبلغ نسبة القرض الذي تم جمعه سنة 2018 5.02%، وهي أقل من تلك المطبقة على مستوى المجموعة (5.25%).
- سنة 2019: تسجيل نسبة اقتراض من مجموعة سوناطراك بنسبة 4.98% أقل من المخطط لها.

الشكل رقم 22: نسب الاقتراض لمؤسسة Enafor من المجمع سونطراك للفترة 2016-2019



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

من الشكل يتضح لدينا: تسجيل نسبة الاقتراض من المجموعة سوناطراك بنسب متقاربة خلال سنوات من 2014 إلى 2019 مقارنة بالمخطط له وهذا ما يؤكد على حرص المؤسسة محل الدراسة على الوفاء بشروط سوناطراك والتحكم في قدرتها المالية.

05- هدف طرح أجهزة بالسوق بنسبة 100%.

تم طرح أجهزة بالسوق أي يتم عرض آلات الحفر في السوق لبيعها في شكل قطع للمؤسسات الصغيرة فسجلت سنة 2018 نصف المخطط له وتحقق الهدف في سنة 2019.

للتنقيبEnafor-

06- هدف التعامل مع الطلبات المقدمة من المؤسسات التابعة

أي المؤسسة تدعم نادي رياضي معين وتقدم لهم سلف نقدية مثلا لشراء حافلة أو ضم للفريق لاعب جديد وعند فوز الفريق يتم استرجاع مبالغ المقترضة للمؤسسة لكن في غالب الأحيان يخسر الفريق.

1-6 النتائج المحققة:

- سنة 2016: تم تلبية طلبين (02) من المؤسسات التابعة خلال عام أي بنسبة 100%.
- سنة 2017: تلبية الطلبات بنسبة 100%.
- سنة 2018: تمت تلبية جميع الطلبات بنسبة 100% (تم إجراء تحويلين كجزء من اتفاقية الرعاية + سلفه نقدية للنادي الرياضي).
- سنة 2019: تمت تلبية كافة الطلبات (03 تحويلات لنادي الثورة في إطار اتفاقيات الرعاية وسلفه نقدية للفريق).

07- هدف ضمان التقارير الدورية للمؤسسات التابعة

حيث يتم إنجاز تقارير نصف سنوية وسنوية من طرف إدارة النادي الرياضي ورفعها لمؤسسة Enafor لتوضيح كيف تم صرف المبالغ المقترضة.

1-7 النتائج المحققة:

- سنة 2016: تسجيل نسبة 100% أي التقارير مؤكدة.
- سنة 2017: تسجيل نسبة 100% أي التقارير مؤكدة.

المطلب الثاني: الأهداف الإستراتيجية لمحور العملاء والتعليق على النتائج:

سنتطرق بهذا المطلب إلى الأهداف الإستراتيجية المسطرة من قبل المؤسسة محل الدراسة وتعليق على النتائج.

أولا: الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية لمحور العملاء: ويتم توضيحها وفق الجدول التالي

للتنقيبEnafor-

الجدول رقم 21 الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية لمحور العملاء لمؤسسة Enafor للفترة 2014-

2019.

الأهداف التشغيلية	المؤشر	المتوقع	2014	2015	2016	2017	2018	2019
تحسين صورة العلامة التجارية								
تلبية توقعات العملاء وتحسين الاستجابة التشغيلية	عدد ساعات انتظار (المعدات والأفراد)	268 ساعة	192.7 سا	/	/	/	/	/
		ساعة <131	/	سا 194	/	/	/	/
		ساعة <161	/	/	سا 130	/	/	/
		سا <341	/	/	/	سا 199.75	/	/
تحسين معدل رضا العملاء	معدل رضا العملاء	88.73%	87.8%	/	/	/	/	/
		89.82%	/	79.82%	/	/	/	/
		81%	/	/	79%	/	/	/
		80%	/	/	/	83%	/	/
		>90%	/	/	/	/	88.53 %	89.4%
تنفيذ خطة العمل اجتماعي السنوية	معدل إنجاز خطة	100%	/	100%	100%	100%	88%	55%
ضمان التواصل الداخلي مع الأطراف المعنية من خلال تنفيذ خطة الاتصال 100%	نسبة إنجاز خطة التواصل الداخلي	100%	/	/	/	/	62%	59%
ضمان التواصل الخارجي مع الأطراف المعنية من خلال المشاركة في جميع الأحداث التجارية	نسبة إنجاز خطة التواصل الخارجي	100%	/	/	/	/	100%	100%
تقديم خدمات إضافية جديدة للعملاء								
تقديم خدمات إضافية للعملاء: من حجم المبيعات	نسبة تقديم الخدمات الإضافية للعملاء.	4.50%	6.82%	/	/	/	/	/
		5%	/	6%	/	/	/	/
		81%	/	/	79%	/	/	/
		100%	/	/	/	/	100%	100%
تقديم خدمات جديدة	نسبة/ عدد آبار المياه التي تم	4		2			%0	%0

للتنقيب-Enafor

		90%	90%	/	50%	100%	إنشاؤها	في الحفر/العمل
مراقبة جودة الخدمات المتلقاه التعاقد من الباطن								
					/	/	عدد الشكاوى العملاء	خفض عدد الشكاوى المتعلقة بالسكن والإطعام
				/		/		
			-68%			25%-		
		-25%				20%-		
+45%	+47.0 6%					50%-		
/	/	/	/	/	00	20<	عدد الحوادث نقل المعدات او المنتجات	تقليل عدد الحوادث لنقل المعدات او المنتجات
/	/	/	/	5		<4		
/	/	/	21			<15		
		217%	/	/	/	-20%		
/	/	/	/	/	/	0		
00	00	01	02	03	00	00	عدد السرقات والاعتداءات	لا يجوز تسجيل أي سرقة أو اعتداء على المواقع المحروسة
/	/	20	21	09	14	00	عدد شكاوى العملاء.	عدم تسجيل أي شكاوى من العملاء
-35%	-85%	/	/	/	/	-20%	عدد الشكاوى العملاء	تقليل الشكاوى المتعلقة بنقل .
2	5	/	/	/	/	0	عدد الحوادث	لا تسجل أي حوادث تتعلق بنقل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق مصلحة التسويق.

ثانيا: التعليق على نتائج محور العملاء

01- هدف تلبية توقعات العملاء وتحسين الاستجابة التشغيلية

أي مثلا يتم التعامل مع سونطراك للحفر خلال مدة زمنية معينة شهر فالمؤسسة هنا تنهي العملية في أقل من شهر بهدف تلبية طلبات عملائها وكسب رضاهم.

للتنقيب-Enafor

الجدول رقم 22: عدد ساعات تلبية توقعات العملاء لمؤسسة Enafor للفترة 2014-2017

البيان	2014	2015	2016	2017
عدد الساعات الفعلية لتلبية توقعات العملاء	192.7 ساعة	194 ساعة	130 ساعة	199.75 ساعة
عدد الساعات المخطط لها لتلبية توقعات العملاء	268 ساعة	131 ساعة	116 ساعة	134 ساعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق مصلحة التسويق

1-1 النتائج المحققة:

- سنة 2014: تم تسجيل تلبية توقعات العملاء خلال السنة ب 192.7 ساعة مقابل 268 ساعة مخطط لها.
 - سنة 2015: تحقيق (23 ساعة انتظار للموظفين + 171 ساعة انتظار للمعدات) بمجموع 194 ساعة لتلبية توقعات العملاء مقارنة بالمخطط اقل من 131 ساعة.
 - سنة 2016: تم تسجيل 130 ساعة انتظار (معدات وموظفين) خلال عام مقارنة بالحد الأقصى المحدد ب 116 ساعة.
 - سنة 2017: 185.75 ساعة من انتظار المعدات و 14 ساعة من انتظار الموظفين بمجموع 199.75 ساعة مقارنة بالمخطط له 134 ساعة.
- 1-2 التعليق: يتضح لدينا في عام 2014 تم تلبية مختلف توقعات العملاء في ظرف أقل من المخطط له، في حين السنوات المتبقية شهدت تأخير تعلق بالمعدات والموظفين.

02- هدف تحقيق رضا العملاء

من خلال الهدف نلاحظ مدى حرص المؤسسة على إرضاء عملائها من خلال تقديم الإنجاز في الوقت المحدد، الوفاء بشروط العقد، توفير الكوادر المؤهلة للعملية، توفير الآلات والمعدات المناسبة للحفر والتنقيب.

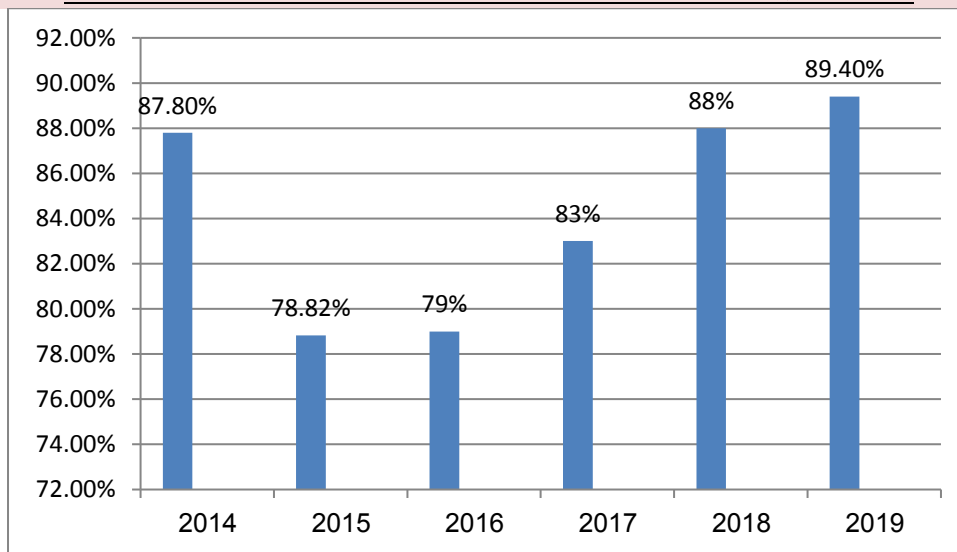
1-2 النتائج المحققة:

- سنة 2014: تم تحقيق الهدف، تسجيل رضا العملاء بنسبة 87.8 مقارنة لنسبة المخطط لها.
- سنة 2015: تم تحقيق 79.82% مقابل 89.82% المخطط لها

للتنقيب-Enafor

- سنة 2016: نسبة رضا العملاء المحققة (79%) أقل من النتيجة المرجوة (81%)
- سنة 2017: تحقيق نسبة 83% والنسبة المتوقعة المقدرة ب 80%
- سنة 2018: تم تجاوز الهدف وتسجيل 88.5% مقارنة بالمخطط 85.3%.
- سنة 2019: ويتم رصد هذا الهدف كل ثلاثة أشهر. المعدل المعروض هنا (89.4%) يتوافق مع معدل رضا العملاء المسجل خلال عام 2019.

الشكل رقم 23: رضا العملاء بمؤسسة Enafor للفترة 2014-2019



المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج EXEL

من الشكل يتضح لدينا تم تحقيق نسب جد متقاربة مقارنة بالمخطط له، غير أن سنة 2018 سجلت نسبة تفوق المخطط لها وهذا يشير لمدى حرص المؤسسة محل الدراسة على تحقيق رضا عملائها.

2-2 التعليق: تتم المراقبة بشكل ربع سنوي. وللحفاظ على النتيجة وتحسينها بشكل أكبر، يجب على الهياكل التشغيلية وضع خطة عمل بناءً على أوراق الرضا والملخص الذي أعده بنك التنمية والبناء (يتم إرساله كل ثلاثة أشهر).

03- هدف خطة العمل الاجتماعي:

حيث تقدم المؤسسة خدمات لموظفيها في شكل عمرة، حج، رحلات وغيرها حيث يتحمل الموظف نسبة 40% والشؤون الاجتماعية تلتزم بدفع النسبة المتبقية.

3-1 النتائج المحققة:

- سنة 2015: تم تنفيذ جميع الإجراءات الاجتماعية المخطط لها.

للتنقيب-Enafor

- سنة 2016: تم تنفيذ جميع الإجراءات الاجتماعية المخطط لها لعام 2016 بنسبة 100%، بما في ذلك 5 إجراءات متكررة كل شهر.
- سنة 2017: تم تنفيذ جميع الإجراءات المخطط لها بنسبة 100%.
- سنة 2018: انخفاض معدل التنفيذ (88%) بسبب غياب (تم إنجاز 11 إجراء من أصل 20 إجراءً مخططاً لها في عام 2018).
- سنة 2019: سجلت المؤسسة نسبة 55% معقولة فيما يخص العمل الاجتماعي وهذا راجع إلى جائحة كورونا التي انتشرت في عام 2019 مما يمنع السفر والتنقلات.

04- هدف ضمان التواصل الداخلي مع الأطراف المعنية من خلال تنفيذ خطة الاتصال

حيث المؤسسة تلتزم بإعلام جميع الموظفين بكل ما هو جديد فمثلا الإعلان عن حفلة أو مسابقة رياضية أو ترسيم موظفين عملوا لمدة 5 سنين بالمؤسسة.. الخ

4-1 النتائج المحققة:

- سنة 2018: لم يتحقق الهدف وتسجيل نسبة 62% بسبب (تم تنفيذ 32 إجراء مقابل 52 إجراء مخطط له) بسبب نقص الموظفين. سيتم نقل الإجراءات التي لم يتم تنفيذها، إلى عام 2019.
- سنة 2019: لم يتحقق الهدف تم تسجيل نسبة اقل من سنة 2018 ومقدرة ب 59% سيتم اتخاذ إجراء الإجراءات التصحيحية اللازمة لهذا الشأن.

05- هدف ضمان التواصل الخارجي مع الأطراف المعنية من خلال ضمان المشاركة في جميع الأحداث التجارية

متعلق الهدف بمشاركة المؤسسة في معرض بالجزائر العاصمة لمنتدى تكنولوجيا وحازت على جائزة نتيجة استخدام نظام معلوماتي ألماني.

- سنة 2018: تحقق الهدف بنسبة 100% تم تمثيل المؤسسة في جميع الفعاليات المنظمة (09 أحداث).
- سنة 2019: تم تمثيل المؤسسة في جميع الفعاليات المنظمة (08 أحداث) وتحقيق الهدف بنسبة 100%.

06- هدف تقديم خدمات إضافية للعملاء

فهنا المؤسسة لا تلتزم فقط بشروط العقد مع العميل فمثلا عند الحفر تضيف خدمة للعميل انها تنظف موقع الحفر وغيرها فالهدف من هذا هو إرضاء عملائها.

للتنقيب-Enafor

6-1 النتائج المحققة:

- سنة 2014: نسبة الخدمات الإضافية المقدمة للعملاء خلال السنة 6.82%
 - سنة 2015: تم تجاوز الهدف المسطر بنسبة 01% مقابل 5% مخطط لها.
 - سنة 2016: تم تحقيق نسبة 79% مقارنة بنسبة 81% مخطط لها.
 - سنة 2018 و 2019 تحقق الهدف. تمت تلبية جميع الطلبات الواردة من العملاء.
- 6-2 التعليق:** من خلال النسب المحققة أعلاه ومقارنة بالمخطط له ترى الباحثة مدى وعي المؤسسة محل الدراسة بأن نجاحها واستمرارية وجودها قائم على كيفية التعامل مع عملائها لتحقيق رضاهم.

07- هدف تقديم خدمات جديدة في الحفر/العمل

مثلا تغيير طريقة الحفر فهناك حفر عمودي وأفقي

7-1 المعادلة المحاسبية: ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

معدل التقدم في المشروع: عدد آبار المياه المنجرة / عدد آبار المياه المقررة * 100

7-2 النتائج المحققة:

- سنة 2014: تم تحقيق هدف تقديم خدمات جديدة في الحفر بنسبة 50%.
- سنة 2015: تم بناء 02 بئر مياه مقابل 04 آبار مخطط لها.
- سنة 2016: تسجيل نسبة 90%، تم استئناف مشروع حفر مسح الكميات اعتبارًا من أفريل 2016.
- سنة 2017: تم الوصول إلى هذا المعدل 90% في نهاية عام 2016، والمشروع على أهبة الاستعداد في انتظار رد لوضع اللمسات النهائية عليه.
- سنة 2018: الهدف لم يتحقق. لم يتم إرسال أي رد على المسودة الأولية لـ "الحفر في وضع المسح" ومع ذلك، تم استئناف المفاوضات مع شريك جديد، لاستئناف العمل.
- سنة 2019: لا يمكن تنفيذ مشروع الحفر في وضع المسح.

08- هدف خفض عدد الشكاوى العملاء المتعلقة بالسكن والإطعام.

8-1 المعادلة المحاسبية: ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

نسبة تخفيض شكاوى: (عدد الشكاوى المحققة / عدد الشكاوى المتوقعة) - 1 * 100.

للتنقيب-Enafor

الجدول رقم 23: عدد شكاوى العملاء لمؤسسة Enafor للفترة 2016-2019

البيان	2016	2017	2018	2019
عدد الشكاوى المحققة للمتعاملين	16	12	25	/
عدد شكاوى المتوقعة للمتعاملين	50	16	17	/
نسبة تخفيض شكاوى العملاء	-68%	-25%	47.06%	45%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق مصلحة التسويق

➤ سنة 2016: تم تسجيل 16 شكاوى فقط خلال عام ونسبة (-68%) مقابل 50 شكاوى في عام 2015 (تحقق الهدف).

➤ سنة 2017: تم تسجيل 12 شكاوى فقط مقابل 16 شكاوى خلال عام 2016 بانخفاض قدره 25%.

➤ سنة 2018: لم يتحقق الهدف (تم تسجيل 25 شكاوى مقابل 17 شكاوى أي بنسبة 47.6%.

➤ سنة 2019: الهدف لم يتحقق. تم تسجيل نسبة 45% للشكاوى المتعلقة بالمرافق الصحية والتخزين والإقامة.

8-2 تشير نتائج أن الشكاوى تتعلق بوسائل الراحة (التلفزيون والثلاجة وأثاث المكاتب) والكبائن: المرافق الصحية والحمامات والمكاتب وغرفة الاجتماعات والتخزين والإقامة بالإضافة إلى خدمات تقديم الطعام التي شهدت تدهورًا.

09- هدف تقليل عدد الحوادث متعلقة بنقل بالمعدات او المنتجات

فمثلا شكاوى متعلقة بالوسيلة المستخدمة للنقل نظرا لقدمها.

الجدول رقم 24: عدد الحوادث لنقل المعدات بمؤسسة Enafor للفترة 2014-2017

البيان	2014	2015	2016	2017
عدد الحوادث المتوقعة لنقل المعدات	<2	4	<15	6
عدد الحوادث المحققة لنقل المعدات	00	5	21	13

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق مصلحة التسويق

9-1 النتائج المحققة:

➤ سنة 2014: لم يتم تسجيل أي حوادث متعلقة بنقل المعدات.

للتنقيب-Enafor

- سنة 2015: تم تسجيل 05 حوادث في مواقع بناء من أصل اقل من 04 المتوقعة.
- سنة 2016: تم تسجيل 21 حادث خلال عام 2016 مقابل هدف التخفيض بنسبة 25% مقارنة بعام 2015.
- سنة 2017: تم تسجيل 13 حادث مروري من قبل مقاولي الباطن في عام مقارنة بالمخطط 06 حوادث مرورية بنسبة 217%.

10- هدف عدم تسجيل أي سرقة أو اعتداء على المواقع المحروسة.

الجدول رقم 25: عدد السرقات والإعتداءات للمواقع المحروسة لمؤسسة Enafor للفترة 2014-2019

البيان	2014	2015	2016	2017	2018	2019
عدد السرقات أو الاعتداءات المحتملة للمواقع المحروسة	0	0	0	0	0	0
عدد السرقات أو الاعتداءات المحققة للمواقع المحروسة	0	3	2	1	0	0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد وثائق مصلحة التسويق

10-1 النتائج المحققة:

- سنة 2014: الهدف تحقق، لم يتم تسجيل أي سرقة أو اعتداء على المواقع المحروسة خلال عام 2014.

- سنة 2015: تم تسجيل 03 حالات سرقة/اعتداء في مواقع العمل.
- سنة 2016: تم تسجيل سرقتين (02) خلال هذه السنة في موقعين للبناء.
- سنة 2017: لم يتحقق الهدف (تم تسجيل حادث 01 على مستوى مواقع البناء).
- سنة 2018 و 2019: تحقق الهدف. لم يتم تسجيل أي سرقة أو اعتداء.

11- هدف: عدم تسجيل أي شكاوى من العملاء

الجدول رقم 26: عدد شكاوى العملاء لمؤسسة Enafor للفترة 2014-2019

البيان	2014	2015	2016	2017	2018	2019
عدد شكاوى العملاء المتوقعة	0	0	0	0	0	0
عدد شكاوى العملاء المحققة	14	9	21	20	0	0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق مصلحة التسويق

للتنقيب-Enafor

11-1 النتائج المحققة:

- سنة 2014: لم يتحقق الهدف، تم تسجيل 14 شكاوى من العملاء هذا يتطلب اتخاذ إجراء لتحسين الأمر.
 - سنة 2015: تم تسجيل 09 شكاوى من العملاء على الموارد المتعاقد عليها من الباطن.
 - سنة 2016: الهدف لم يتحقق. تم تسجيل 21 شكاوى من العملاء بخصوص الموارد المتعاقد عليها من الباطن،
 - سنة 2017: لم يتحقق الهدف (تم تقديم 20 شكوى من العملاء).
 - وفي سنة 2018 و 2019 لم يتم تسجيل أي شكاوى من العملاء.
- تبين نتائج أن الأمر يتطلب اتخاذ الإجراءات مع العملاء من أجل التطبيق الصارم للبنود التعاقدية وتحسين الخدمات المقدمة.

12- هدف تخفيض الشكاوى المتعلقة بالنقل

12-1 المعادلة المحاسبية: ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

نسبة تخفيض شكاوى النقل : (عدد الشكاوى المحققة / عدد الشكاوى المتوقعة) - 1 * 100.

الجدول رقم 27: الشكاوى المتعلقة بنقل الموظفين لمؤسسة Enafor للفترة 2018-2019

البيان	2018	2019
عدد شكاوى المحققة لنقل	3	13
عدد الشكاوى المتوقعة لنقل	20	20
نسبة تخفيض شكاوى نقل	-85%	-35%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق مصلحة التسويق

12-2 النتائج المحققة:

- سنة 2018: تسجيل 03 شكاوى متعلقة بنقل بهذا العام مقابل هدف التخفيض البالغ 85% شكاوى.
- سنة 2019: بلغ عدد الشكاوى المسجلة 13 شكاوى مقابل هدف التخفيض البالغ 20 شكاوى ونسبة تخفيض 35%.

13- هدف عدم تسجيل أي حوادث تتعلق بنقل

الجدول رقم 28: عدد الحوادث المتعلقة بنقل لمؤسسة Enafor للفترة 2018-2019

البيان	2018	2019
عدد الحوادث المتوقعة لنقل	0	0
عدد الحوادث المحققة لنقل	5	2

للتنقيب-Enafor

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق مصلحة التسويق

- سنة 2018: لم يتحقق الهدف (تم تسجيل 05 حوادث مرورية من قبل مقدمي الخدمة).
- سنة 2019: لم يتم تحقيق الهدف وتم تسجيل (02) حادث مروري خلال سنة 2019.

المبحث الثالث: المحاور الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة Enafor:

سنتطرق بهذا المبحث إلى محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو

المطلب الأول: الأهداف الإستراتيجية لمحور العمليات الداخلية وتحليل النتائج

يبين البعد مدى قدرة المؤسسة على إدارة عملياتها وأنشطتها لخلق قيمة للعملاء ودعم الجانب المالي والجدول التالي يوضح الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة ويتم عرضه وفق النحو التالي:

أولاً: الأهداف الإستراتيجية لمحور العمليات الداخلية

الجدول رقم 29: الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية لمحور العمليات الداخلية لمؤسسة Enafor للفترة

2014-2019.

2019	2018	2017	2016	2015	2014	المتوقع	المؤشر	الأهداف التشغيلية
هدف القضاء على الأوقات الغير إنتاجية								
/	/	/	/	/	2297سا	907 سا	عدد	تخفيض زمن العمليات غير المدفوعة
/	/	/	/	2.621	/	1.675	الساعات غير	
/	/	/	3664سا	/	/	1944سا<	مدفوعة	
/	/	7566سا	/	/	/	7170سا<	الأجر	
-15%	-23%	/	/	/	/	-10%		
/	/	/	/	/	4639سا	3260 سا		زيادة موثوقية وسائل الإنتاج
/	/	/	/	4903سا	/	3.806سا		
/	/		2.72%	/	/	1.40%		
/	/	2.41%	/	/	/	2.40%		
94%	92%	91%	93%	94%	70%	100%	نسبة إنجاز الصيانة الوقائية	إجراء الصيانة الوقائية
-17%	-20%	/	/	/	/	-10%	نسبة تخفيض الوقت بمواقع الحفر والعمل	تخفيض توقعات العملاء بمواقع العمل والحفر فيما يخص الوقت المستغرق.
تخفيض فترة تنفيذ العمليات								
/	/	/	/	112يوم	/	100<يوم	نسبة / عدد	تخفيض فترة الشراء.
/	/	/	81يوم	/	/	90يوم	تخفيض فترة	

للتنقيب-Enafor

الشراء	400يوم	/	/	/	/	ملف469يوم/	/	/	/
	10%-	-6%	/	/	/	/	10.2%	-	-8.1%
تطوير كافة ملفات المناقصات القياسية (الاستشارات) الخاصة بهياكل المقاولات.	معدل الإنجاز لملفات المناقصة.	100%	/	45%	%60	/	/	/	/
تطوير كافة العقود والاتفاقيات القياسية الخاصة بالمؤسسة (الجزء القانوني والمالي)	عدد العقود والاتفاقيات المنجزة	9	05	/	/	/	/	/	/
		8	/	8	/				
		14	/	/	00				
تحسين سلسلة التوريد									
إعادة ترتيب المخازن.	نسبة إنجاز ترتيب المخازن.	31%	4%	/	/	/	/	/	/
		100%	/	0%	/	/	/	32%	89.1%
التأكد من توفر أدوات بالمخازن.	نسبة توفر أدوات بالمخازن.	100%	/	/	/	/	97.6%	19%	
تخفيض أوقات انجاز الاستثمارات									
التأكد من استكمال جميع الاستثمارات المسجلة.	معدل الإنجاز الاستثمارات.	100%	94%	12%	99%	68%	70%	25.7%	
تحسين الإدارة التشغيلية									
تنفيذ كافة خطط العمل الناتجة عن العصف الذهني	نسبة/ عدد خطط للعصف الذهني.	4 خطط	/	/	خطة 01	/	/	/	/
		100%	%80	100%	/				
تنفيذ إجراء تحسين واحد على الأقل من خلال المقارنة المرجعية للهياكل التشغيلية.	عدد التحسينات	04 تحسينات	/	/	/	04 تحسينات	/	/	/
تنظيم أيام دراسية للهياكل التشغيلية.	عدد الأيام الدراسية للهياكل التشغيلية.	على الأقل 18 يوم	/	/	/	/	07 أيام دراسية	04 أيام دراسية	
تخفيض نسبة العطل لوسائل النقل التي بحاجة لإصلاح بالمستودعات.	نسبة العطل لوسائل النقل	-50%	/	/	/	/	-34%	-45%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

للتنقيب-Enafor

ثانيا تحليل النتائج لمحور العمليات الداخلية للمؤسسة محل الدراسة

01- هدف تخفيض زمن العمليات الغير المدفوعة

فمثلا آلة الحفر توقفت عن العمل فيتطلب الأمر شراء قطع غيار من إدار فالمدة المستغرقة من حاسي مسعود إلى ادرار غير مدفوعة الأجر أي بمعنى عدم حساب المدة المستغرقة لعملية الشراء.

الجدول رقم 30: عدد ساعات العمليات الغير مدفوعة لمؤسسة Enafor للفترة 2014-2019

2019	2018	2017	2016	2015	2014	البيان
-10%	-10%	7170 ساعة	1944 ساعة	1675 ساعة	907 ساعة	زمن العمليات الغير مدفوعة المخطط لها
-15%	-23%	7566 ساعة	3644 ساعة	2621 ساعة	2297 ساعة	زمن العمليات الغير مدفوعة المحققة فعلا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

1-1 النتائج المحققة:

- سنة 2014: تسجيل مدة زمنية 2297 ساعة من أصل 907 ساعة.
- سنة 2015: تسجيل 2621 سا من أصل 1675 نتيجة غير كافية
- سنة 2016: تحقيق نسبة 3 644 ساعة من أصل 1 944 ساعة ولم يتحقق هدف خفض خلال عام 2016. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن عدد الأجهزة قد زاد.
- سنة 2017: تم تسجيل 7566 ساعة مقابل الحد الأقصى المخطط له وهو 7170 ساعة.
- سنة 2018: انخفض الوقت المدفوع مقارنة بالوقت المتاح، بنسبة 23% تم تحقيق هدف تقليل هذا الوقت المنخفض الأجر بنسبة 10%.
- سنة 2019: إنخفض الوقت المدفوع مقارنة بالوقت المتاح، بنسبة 15% تم تحقيق هدف.

2-1 التعليق: يعود سبب ارتفاع زمن العمليات الغير مدفوعة إلى نقص مؤهلات الموظفين والموارد المادية.

02- هدف زيادة موثوقية وسائل الإنتاج

للتنقيب-Enafor

أي بمعنى يوجد اختلاف بين استخدام آلة جديدة للحفر وآلة قديمة لكن الأمر يفرق لو كانت الآلة قديمة لكن قطع الغيار تكون جديدة وكيفية استخدامها من الموظفين المؤهلين لذلك فالهدف منه هو الحفاظ على الآلات لتخفيض من المدة المستغرقة للحفر.

1-2 النتيجة المحققة:

- سنة 2014: تسجيل 4639 ساعة من أصل 3260 ساعة.
- سنة 2015: تسجيل 4903 ساعة من أصل 3806 ساعة نتيجة غير كافية (ترقية مؤهلات الموظفين وتوفير الموارد المادية).
- سنة 2016: تم تجاوز الحد المحدد لمعاهدة عدم انتشار الأسلحة النووية (TD%)، أي تسجيل نسبة 2.72% مقابل 1.40% المخطط لها.
- سنة 2017: تمثل معاهدة حظر الانتشار النووي 2.41% من الوقت المتاح مقارنة بـ 2.40% المخطط لها.

03- هدف إجراء الصيانة الوقائية للآلات

الجدول رقم 31: برنامج الصيانة الوقائية لمؤسسة Enafor للفترة 2014-2019

البيان	2014	2015	2016	2017	2018	2019
نسبة برنامج الصيانة المتوقعة	100%	100%	100%	100%	100%	100%
نسبة برنامج الصيانة المحققة	70%	94%	93%	91%	92%	94%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

1-3 النتائج المحققة:

- سنة 2014: تم تحقيق برنامج الصيانة على مستوى مواقع البناء بنسبة 70%.
- سنة 2015: ويبلغ معدل إنجاز الصيانة الوقائية 94%.
- سنة 2016: تم إنجاز برنامج الصيانة الوقائية على مستوى مواقع البناء بنسبة 93% خلال العام 2016.
- سنة 2017: تم الانتهاء من برنامج الصيانة الوقائية على مستوى مواقع البناء بنسبة 91%.
- سنة 2018: تم إنجاز برنامج الصيانة الوقائية لمواقع البناء بنسبة 92%.

للتنقيب-Enafor

➤ سنة 2019: تم إنجاز برنامج الصيانة الوقائية لمواقع البناء بنسبة 94%.

2-3 تحليل النتائج: ويمكن تفسير الفجوة بين المحقق والمخطط له ب:

➤ عدم وجود تدريب على وحدة (التدريب المستمر لكبار الميكانيكيين والكهربائيين)؛

➤ قلة الخبرة لشغل مناصبي ميكانيكي وكهربائي.

04- تخفيض توقعات العملاء بمواقع العمل والحفر فيما يخص الوقت المستغرق.

أي يتم الحفر للعملاء في أقل وقت ممكن ويتم توفير الظروف الملائمة لإنجاح العملية من ناحية إحضار قطع الغيار والكوادر المؤهلة

1-4 النتائج المحققة:

➤ سنة 2018: تم تجاوز الهدف المتمثل في خفض توقعات العملاء لأنشطة الحفر بنسبة 10% أي بانخفاض قدره 20%.

➤ سنة 2019: تم تجاوز الهدف المتمثل في خفض توقعات العملاء لأنشطة الحفر بنسبة 10% وبانخفاض قدره 17%.

05- هدف تخفيض من فترة الشراء

فمثلا عند شراء آلة من الخارج فتتطلب وقت معين فالمسؤول عن عملية الشراء مكلف بإدخالها في أقل وقت ممكن.

الجدول رقم 32: فترات الشراء لمؤسسة Enafor للفترة 2014-2019.

البيان	2014	2015	2016	2017	2018	2019
فترة الشراء المخطط لها	-10%	100 يوم	90 يوما	400 يوما	-10%	-10%
فترة الشراء المحققة	-6%	112 يوم	81 يوما	469 يوما	10.2%	-8.1%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

1-5 النتائج المحققة:

➤ سنة 2014: تخفيض فترة الشراء بنسبة 6% مقارنة بتخفيض 10% المخطط له.

➤ سنة 2015: 187 ملف تخليص جمركي بمعدل تأخير 112 يوم من أصل أقل من 100 يوم.

➤ سنة 2016: عدد ايام التخليص الجمركي فقط (تم احتساب 81 يوما خلال عام 2016 مقارنة بـ 90 يوما المخطط لها).

للتنقيب-Enafor

- سنة 2017: متوسط الوقت لكل ملف (المشتريات التشغيلية) المسجل يساوي 469 يوماً، وتم تجاوز الهدف البالغ 400 يوم/ملف خلال عام 2017.
- سنة 2018: بلغ متوسط زمن التوريد (الملف) المسجل خلال عام 2018 ب 653 يوماً، بانخفاض 10.2% مقارنة بالمخطط انخفاض 10% ويفسر هذه النتيجة بما يلي:
- التحكم في أوقات التحصيل والاستقبال الفني.

- سنة 2019: ويبلغ متوسط المهلة اللازمة لتوريد (تحقيق) الاستثمارات عام 2019 ب 600 يوم مقارنة ب 653 يوماً عام 2018 بانخفاض قدره 8.1%.

06- هدف تطوير كافة ملفات المناقصات القياسية (الاستشارات) الخاصة بهياكل المقاولات

فمثلاً سونطراك تعلن عن مناقصة يشارك انافور ومؤسسات أخرى فالجهة التي تربح المناقصة تكون وفق شروط معينة كتخفيض للأسعار، استخدام تكنولوجيا حديثة وموظفين أكثر ومؤهلين للعملية.

1-6 المعادلة المحاسبية: ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

معدل الإنجاز لملفات المناقصة القياسية: عدد المناقصات المنفذة / عدد المناقصات المقررة * 100

- سنة 2015: تم تنفيذ 09 عمليات من أصل 20 عملية ونسبة محققة 45%.
- سنة 2016: تسجيل نسبة 60% تم تنفيذ 09 عمليات خلال عام 2016 مقارنة بالهدف السنوي المتمثل في 15 عملية.

07- هدف تطوير كافة العقود والاتفاقيات القياسية الخاصة بالمؤسسة (الجزء القانوني والمالي)

1-7 النتائج المحققة:

- سنة 2014: تم تنفيذ 05 عمليات من أصل 09 عملية.
- سنة 2015: تم الانتهاء من جميع العقود والاتفاقيات القياسية للمؤسسة (الجزء القانوني والمالي) (08/08)

- سنة 2016: لم يتم إبرام أي عقد أو اتفاق خلال هذه الفترة من أصل 14 مخطط له.

08- هدف تنظيف المخزونات التي لم يتم نقلها لمدة 10 سنوات أو أكثر (التحديد والتحليل والإجراءات) بنسبة 100%

للتنقيب-Enafor

الجدول رقم 33: نسب تنظيف المخزونات لمؤسسة Enafor للفترة 2014-2019

البيان	2014	2015	2018	2019
النسب المتوقعة لتنظيف المخزونات	31%	100%	100%	100%
النسب المحققة لتنظيف المخزونات	4%	0%	32%	89.1%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

8-1 النتائج المحققة:

- سنة 2014: تم إنجاز هدف تنظيف المخزونات بمعدل 4%.
- سنة 2015: سيتم برمجة إعادة ترتيب المخازن في المواصفات المتعلقة بتجديد مختلف المخازن والورش في الألواح العازلة التي يجري تطويرها حالياً.
- سنة 2018: وبلغ معدل التقدم المحرز في نهاية ديسمبر 2018 بـ 32%. تم المباشرة بالعمل في مشروع الصرف الصحي خلال الربع الثاني في 2018/04/24 بإنشاء مشروع الصرف الصحي على مستوى مخازن النقل. توقفت عملية بتاريخ 08.11.2018 بعد إطلاق عملية الجرد الفعلي المخازن المركزية.
- سنة 2019: وبلغت نسبة الإنجاز في نهاية ديسمبر 2019 بـ 89.1%.

09- هدف التأكد من توفر الأدوات بالمخازن

الجدول رقم 34: نسب توفر الأدوات بالمخازن بمؤسسة Enafor للفترة 2018-2019

البيان	2018	2019
النسب المتوقعة من توفر الأدوات بالمخازن	100%	100%
النسب المحققة من توفر الأدوات بالمخازن	97.6%	19%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

9-1 النتائج المحققة وتحليل النتائج:

- سنة 2018: بلغت نسبة الرضا عن طلبات في عام 2018، 97.6% (تم تقديم 2513 عنصراً من أصل 2576 طلباً). أما الطلبات التي لم يتم تلبيتها في الوقت المحدد فهي:
- سلاسل للونش ومضخات الطين / خرطوم دوار 3 بوصة 2/1 80 قدم / جهاز اختبار الغطاء 9 بوصة 8/5 (الشراء في حالات الطوارئ بعد نقص المخزون).

للتنقيب-Enafor

- مضخات HPU... (الشراء في حالات الطوارئ بعد نقص المخزون).
- الصمامات والمقاعد لجهاز الحفر 3000 حصان (الشراء الطارئ بعد نقص المخزون).
- سنة 2019: تحقيق نسبة جد منخفضة مقدرة بـ 19% نظرا لقلّة الطلبات المقدمة.

10- هدف التأكد من استكمال جميع الاستثمارات المسجلة بنسبة 100%

10-1 النتائج المحققة:

- سنة 2014: تسجيل نسبة إنجاز الاستثمارات بـ 94%.
- سنة 2015: تسجيل نسبة 12% يتم ترحيل الاستثمارات التي لم تتم في عام 2015 إلى السنة المالية 2016 بعد التأخير الناجم عن القيود الفنية وعدم حسم بعض الملفات.
- سنة 2016: وتبلغ نسبة المقبوضات خلال سنة 99% (التوقعات: 27.207 مليون دج، الإنجازات: 26.934 مليون دج).
- سنة 2017: نسبة إنجاز في نهاية عام 2017 هي 68%.
- سنة 2018: نسبة إنجاز الاستثمارات 70%.
- سنة 2019: نسبة تحقيق الاستثمار 25.7%، انخفاض ناجم عن عدم نجاح إكمال الملفات وفترات المعالجة الطويلة.

10-2 تعليق على النتائج: ويفسر انخفاض النتائج بما يلي:

- تأخر التسليم وبطء إجراءات الجمركية.
- تقدم ضعيف في العمل.
- تأخر بدء العمل.

11- هدف تنفيذ كافة خطط العمل الناتجة عن العصف الذهني

11-1 النتائج المحققة:

- سنة 2014: تم تنفيذ خطط عملية العصف الذهني بنسبة 80% معقولة مقارنة بالمخطط له.
 - سنة 2015: تم تنفيذ خطط العمل الأربعة الناتجة عن عملية العصف الذهني.
 - سنة 2016: وتم تسجيل إجراء (01) خلال هذه الفترة من أصل 04 إجراءات مخطط لها.
- تري الباحثة: أن عملية العصف الذهني ما هي إلا طريقة لجمع آراء وأفكار أعضاء مجموعة من العاملين وتكوين مجموعة من البدائل وترتيبها حسب الأولويات وفي المرحلة الأخيرة يتم اختيار البديل الأفضل والمناسب، وهذا ما

للتنقيب-Enafor

ينعكس على الأفراد العاملين بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة حيث يساهم في رفع المعنوية لديهم وشعورهم بمدى أهمية آرائهمواقتراحاتهم وهذا ما نراه مطبق بالمؤسسة محل الدراسة.

12- هدف تنفيذ إجراء تحسين واحد على الأقل من خلال المقارنة المرجعية للهيكل التشغيلية

أي أن المؤسسات المنافسة تعلن عن ملتقى يتمحور حول المستجدات معينة مثلاً تكنولوجيا جديدة أو اكتشاف نظام في الإعلام الآلي فالأمر هنا يدل على تكاثف جهود المؤسسات المنافسة حول التطلع على ما هو جديد في التكنولوجيا وهذا لصالح البلد.

1-12 النتائج المحققة:

➤ سنة 2017: تم تسجيل أربعة (04) إجراءات تحسين باستخدام المقارنة المعيارية (تم تحقيق الهدف).

12- هدف تنظيم أيام دراسية للهيكل التشغيلية

1-12 النتائج المحققة:

➤ سنة 2018: تم تسجيل 07 أيام فنية (لاهتمامالمشرفين)، 4 أيام فنية (لمديري الموقع) وثلاثة أيام تقنية (صيانة الآلات).

➤ سنة 2019: تم تسجيل 04 أيام دراسية لمديري مواقع الحفر، يوم دراسي لمديري مواقع البناء وثلاثة أيام لصيانة الآلات.

13- هدف تخفيض نسبة العطل لوسائل النقل التي بحاجة لإصلاح بالمستودعات: بنسبة 50%-

1-13 النتائج المحققة:

➤ سنة 2018: لم يتم تحقيق هدف تخفيض العطل لوسائل النقل ومع ذلك فقد تم تسجيل إنخفاض بنسبة 34% وهو ما يفسره إصلاح آلة للحفر و03 رافعات نفط بالإضافة إلى 16 شاحنة من الشاحنات المتنوعة.

➤ سنة 2019: تم تحقيق هدف تخفيض العطل لوسائل النقل بنسبة 45%-مقارنة بالمخطط له.

المطلب الثاني: الأهداف لمحور التعلم والنمو وتحليل النتائج:

سيتم التطرق بهذا المطلب إلى الأهداف الإستراتيجية لمحور التعلم والنمو ويتم التعليق على النتائج المحققة مقارنة بالنسب المتوقعة

للتنقيب-Enafor

أولاً: الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية لمحور التعلم والنمو للمؤسسة محل الدراسة

يعتبر رأس المال البشري بمثابة الركيزة الأساسية لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والمؤسسة محل الدراسة تعطي اهتمام كبير لهذه الفئة، وبناء على ذلك سيتم التطرق إلى الأهداف الإستراتيجية لبعدها التعلم والنمو للمؤسسة محل الدراسة وسيتم عرضها وفق الجدول التالي:

الجدول رقم 35: الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية لمحور التعلم والنمو للمؤسسة Enafor للفترة

2019-2014.

2019	2018	2017	2016	2015	2014	المتوقع	المؤشر	الأهداف التشغيلية
إطفاء الطابع المهني على الموارد البشرية								
24%	80%	63%	114%	52%	95%	100%	معدل إنجاز خطة التوظيف السنوية	تنفيذ جميع عمليات التوظيف المخطط لها لعام
/	/	%0	80%	80%	55%	100%	معدل التقدم في مشروع إدارة المهارات	تنفيذ خطة إدارة الوظائف والمهارات التطوعية.
122%	101%	71%	95%	76%	66%	100%	معدل إنجاز الخطة التدريبية	التأكد من تنفيذ خطة التدريب
100%	66%	40%	%55	/	/	100%	نسبة تدريب سائقي المؤسسة.	توفير التدريب على الاعتماد لسائقي المؤسسة
إعداد فريق لزيادة القدرات التشغيلية وتقنيات الجديدة								
/	/	89%	%67	50%	/	100%	نسبة توظيف الأجهزة الجديدة	إعداد الكادر اللازم للأجهزة الجديدة
0%	77%	/	141%	114	/	114	نسبة/ عدد الوكلاء الذين تم تدريبهم.	ضمان تدريب المجندين الجدد الذين يشغلون مناصب حرجية
20%	86%	/		/	/	100%	نسبة المعالجة النقص بالموظفين لأجهزة الحفر	معالجة النقص بالموظفين المطلوبين لأجهزة الحفر/ الأعمال الإضافية
تعزيز المهارات والحفاظ عليها								
/	/	/	/	/	3.89%	%2	معدل خسارة موظفي الحفر الرئيسيين	خفض معدل فقدان أفراد الحفر الرئيسيين
		/	/	%2.67	/	%2.72		
		/	0.65%	//	/	<1		
		1.37%	/	/	/	<0.52		

للتنقيب-Enafor

4.95%	3.80%	4.21%	4.03%	4.31%	4.14%	4%	عدد الغيابات الموظفين	عدم تجاوز معدل التغيب الحد الأقصى
تحسين ظروف العمل والمعيشة								
100%	0%	100%	112%	/	99%	100%	نسبة الاستجابة لشكاوى الموظفين.	الاستجابة لجميع شكاوى الموظفين المتعلقة بالسكن وتقديم الطعام
100%	229%	117%	117%	/	159%	100%	نسبة تجديد البنى التحتية	لتجديد البنى التحتية الاجتماعية المرتبطة بشروط رعاية العمال في أماكن المعيشة ومواقع البناء
100%	104%	57%	31%	33%	29%	100%	نسبة زيارات المديرين لمواقع العمل. /الحفر	زيارة المديرين لواقع العمل / الحفر.
116%	104%	90%	93%	93%	123%	%100	نسبة وعي الموظفين بالمناصب الحرجة.	رفع الوعي بالسلامة بين جميع الموظفين الذين يشغلون مناصب حرجة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مصلحة الموارد البشرية

ثانيا: تحليل نتائج محور التعلم والنمو للمؤسسة محل الدراسة

01- هدف تنفيذ جميع عمليات التوظيف المخطط لها.

أي تسطر المؤسسة هدف لتوظيف الموظفين فيتم اختيار بناء على الخبرة العلمية والعملية.

1-1 المعادلة المحاسبية: ويتم حسابها وفق العلاقة التالية:

معدل إنجاز خطة التوظيف: عدد الأفراد الموظفين فعليا / عدد الأفراد المراد توظيفهم *100.

الجدول رقم 36: عدد الأفراد الموظفين بمؤسسة Enafor للفترة 2014-2019

2019	2018	2017	2016	2015	2014	البيان
137	459	507	/	729	/	عدد الأفراد الموظفين
574	574	800	/	1390	/	عدد الأفراد المراد توظيفهم
%24	80%	63%	114%	52%	%95	معدل إنجاز خطة التوظيف

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق مصلحة الموارد البشرية

للتنقيبEnafor-

2-1 النتائج المحققة:

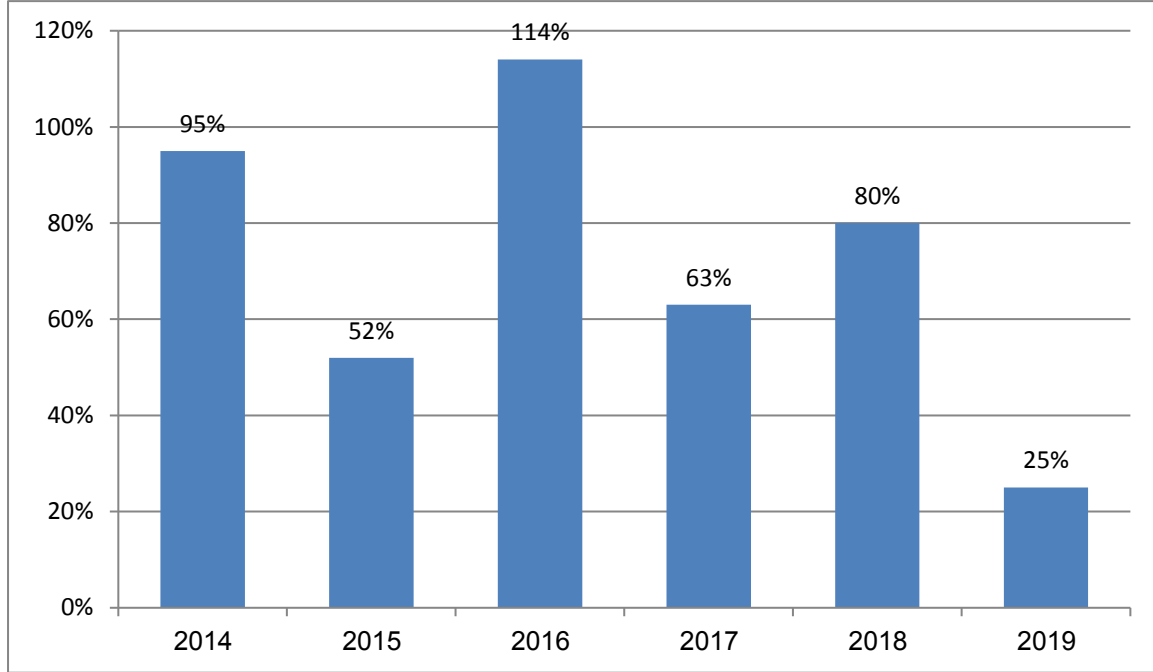
- سنة 2014 تم تحقيق نسبة مغوية 95 مقارنة بالمخطط له.
- سنة 2015 تم تجنيد 729 عون من أصل 1390 عون مخطط له.
- سنة 2016 تم تحقيق نسبة 114% أي تم تجاوز نسبة خطة التوظيف السنوية ب مقدار 14% وهذا لصالح المؤسسة لتعويض النقص في السنة السابقة.
- سنة 2017 تم الانتهاء من خطة التوظيف بنسبة 63%، أي أنه تم تعيين 507 عون من أصل 800 عون مخطط له.
- سنة 2018: تم الانتهاء من خطة التوظيف بنسبة 80%، أي أنه تم توظيف 459 عون من أصل 574 عون مخطط له.
- سنة 2019: تم تسجيل خطة التوظيف بنسبة 24%، أي أنه تم توظيف 137 عون من أصل 574 عون مخطط له.

3-1 تبين نتائج خطة التوظيف نسب تارة مرتفعة وتارة منخفضة بسبب:

- تأخر استلام القوائم الاسمية لمرشحي؛
- التأخير المطول في النتائج الطبية، وخاصة الماسحات الضوئية المطلوبة لمحطات عمل معينة؛
- قضاء وقت طويل في متطلبات التفتيش (المستندات المختلفة) في جميع أنحاء مواقع التوظيف (عين أميناس، عين صالح، الخ).

للتنقيب-Enafor

الشكل رقم 24: تطور عمليات التوظيف لسنوات 2014 إلى 2019 لمؤسسة Enafor



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

من خلال الشكل يتبين لدينا تذبذب في خطة التوظيف ناجم عن جوانب شكلية للتوظيف، حيث تم تسجيل أعلى نسبة في سنة 2015 بـ 114% وسجلت سنة 2019 أقل نسبة بـ 25%.

02- هدف إدارة المهارات التطوعية للموظفين

يظهر الهدف مدى حرص المؤسسة على تنمية مهارات الموظفين لتحسين من مستوى أدائهم.

1-2 النتائج المحققة والتعليق:

- سنة 2014: تسجيل نسبة تحقيق الهدف لإدارة مهارات وتطلعات الموظفين بـ 55%.
- سنة 2015: قامت لجنة بالمؤسسة بتسليم الأدوات اللازمة لتنفيذ (التقييم في المهارات) لعام 2015 وسجلت نسبة 80%.
- سنة 2016: بقي معدل التقدم كما هو في نهاية عام 2016، أي 80% (مرحلة -تقييم المهارات بدعم من منظمة خارجية -تدريب IFP- بعد عقد إطاري).
- سنة 2017: لم يتم تسجيل أي تقدم خلال هذا العام (تم إسناد المشروع إلى منظمة خارجية).

للتنقيب-Enafor

03- هدف التأكد من تنفيذ خطة التدريب بنسبة 100%.

تحرص المؤسسة على تدريب الموظفين سواء كانوا جدد أو غير ذلك حيث يتم تدريبهم مثلاً على كيفية استخدام آلة أو تقنية جديدة.

1-3 المعادلة المحاسبية: وتحسب وفق العلاقة التالية:

معدل إنجاز الخطة التدريبية: (عدد الأفراد المدربين فعلاً / عدد الأفراد المراد تدريبهم) * 100.

الجدول رقم 37: عدد الأفراد المدربين لمؤسسة Enafor للفترة 2014-2019.

البيان	2014	2015	2016	2017	2018	2019
عدد الأفراد المدربين	/	2277	3286	3095	4203	5076
عدد الأفراد المراد تدريبهم	/	3007	3441	4355	4161	4161
معدل إنجاز الخطة التدريبية	66%	76%	95%	71%	101%	122%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق مصلحة الموارد البشرية

2-3 النتائج المحققة:

- سنة 2014: تم تسجيل نسبة 66% مقارنة بالمخطط.
- سنة 2015: تم تدريب 2277 عون من أصل 3007 عون مخططاً له ونسبة 76%.
- سنة 2016: تم إنجاز خطة تدريب لعام 2016 بنسبة 95%، حيث تم تدريب 3286 عون من أصل 3441 عون مخطط له.
- سنة 2017: تم تدريب 3095 عون خلال عام 2017 من أصل 4355 عون مخططاً لهم، أي بنسبة إنجاز للخطة السنوية 71%.
- سنة 2018: تم تدريب 4203 عون خلال عام 2018 من أصل 4161 عون مخططاً لهم، وهو ما يمثل نسبة إنجاز للخطة السنوية تبلغ 101%.
- سنة 2019: تم تدريب 5076 عون خلال عام 2018 من أصل 4161 عون مخططاً لهم، وهو ما يمثل نسبة إنجاز للخطة السنوية تبلغ 122%.

3-3 وتفسر الفائض بنتائج خطة التدريب إلى:

للتنقيب-Enafor

توسيع نطاق تدريب لجميع القوى العاملة التشغيلية.

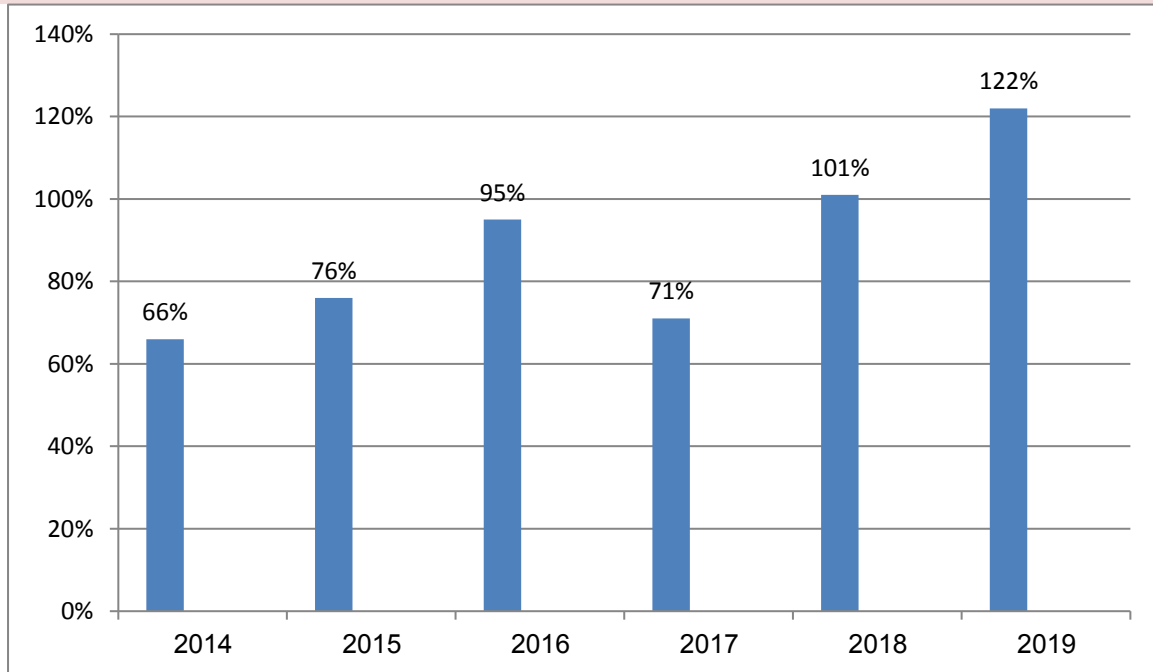
➤ التوسع في التدريب على غاز H2S لجميع المواقع بناء على طلب العميل.

➤ التوسع في التدريب للحصول على شهادة القيادة الاحترافية.

3-3 ويفسر النسبة المنخفضة إلى:

➤ عدم وجود رغبة لدى فئة معينة للتدريب كالتقدم في السن وعدم وجود دافع لدى المعنيين بالأمر لتطوير قدراتهم.

الشكل رقم 25 تطور نسب تدريب الموظفين بمؤسسة Enafor للفترة 2014 - 2019



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

من خلال الشكل يتبين لدينا وجود ارتفاع في نسبة تحقيق التدريب من سنة إلى أخرى وهذا راجع لمدى وعي إدارة المؤسسة محل الدراسة بأهميته لرفع من قدرات الأفراد العاملين لديها لتحقيق أداء وفق المستوى المطلوب.

04- هدف توفير التدريب لسائقي المؤسسة

1-4 المعادلة المحاسبية: وبحسب وفق العلاقة التالية:

نسبة تدريب سائقي المؤسسة: (عدد الأفراد المدربين فعلا / عدد الأفراد المراد تدريبهم) * 100.

للتنقيب-Enafor

الجدول رقم 38: عدد السائقين المدربين لمؤسسة Enafor للفترة 2016-2019.

البيان	2016	2017	2018	2019
عدد الأفراد المدربين	139	113	69	/
عدد الأفراد المراد تدريبهم	254	281	105	/
نسبة تدريب سائقي المؤسسة	55%	40%	66%	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق مصلحة الموارد البشرية

2-4 النتائج المحققة:

- سنة 2016: ومن بين إجمالي 254 سائقًا ومحصلاً مخططاً لعام 2016، تمت إعادة تأهيل 139 منهم، وهو ما يمثل نسبة إنجاز قدرها 55%.
- سنة 2017: من بين 281 سائقاً استفاد 113 فرد من عملية التدريب (37 سائق خزان وقود، 67 سائق مركبة و09 وكلاء لآلات الحفر).
- سنة 2018: تم السماح لـ 69 سائقاً بالقيادة الدفاعية من إجمالي 105 سائقاً مخططاً ونسبة 66% وتم تأجيل الباقي إلى عام 2019.
- سنة 2019: تم تنفيذ المخطط له.
- 3-4 التعليق شهدت المؤسسة نسب تدريب السائقين تارة مرتفعة ومنخفضة حيث تعتبر سنة 2015 أقل نسبة تحقيق في حين سنة 2019 تحقق الهدف.

05- هدف التأكد من توظيف الكوادر اللازمة للأجهزة الجديدة قبل وضعها في الخدمة.

1-5 المعادلة المحاسبية: ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

توظيف الكوادر اللازمة للأجهزة الجديدة = القوى العاملة المحققة / القوى العاملة المعنية

الجدول رقم 39: عدد الأجهزة الجديدة لمؤسسة Enafor للفترة 2015-2017

البيان	2015	2016	2017
عدد الأجهزة الجديدة الموظفة	3	4	/
عدد الأجهزة المراد توظيفها	6	6	/
النسبة المحققة	50%	67%	89%

للتنقيب-Enafor

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق مصلحة الموارد البشرية

2-5 النتائج المحققة:

- سنة 2015: تم توظيف 03 أجهزة جديدة من أصل 06 أجهزة مخطط لها.
- سنة 2016: تم تحقيق نسبة 67% وتمثل تشغيل 04 منصات حفر مقابل 06 مخطط له.
- سنة 2017: تزويد أجهزة الجديدة بتاريخ دخولها الخدمة 293 وكيلاً حالياً من أصل 328.

3-5 التعليق: تم تحقيق نسب جد معتبرة فيما يتعلق بتوظيف الأجهزة الجديدة.

06- هدف ضمان تدريب العاملين الجدد الذين يشغلون مناصب حرجية

1-6 المعادلة المحاسبية: ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

نسبة تدريب العاملين بالمناصب الحرجية: عدد العاملين الجدد المدربين بالمناصب الحرجية / عدد العاملين المقرر تدريبهم بالمناصب الحرجية * 100.

الجدول رقم 40: عدد العاملين للمناصب الحرجية بمؤسسة Enafor للفترة 2015-2019

البيان	2015	2016	2018	2019
عدد العاملين الجدد	114	382	162	/
عدد العاملين المراد تدريبهم	114	270	210	/
نسبة تدريب العاملين الجدد بالمناصب الحرجية	100%	141%	77%	00%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق مصلحة الموارد البشرية

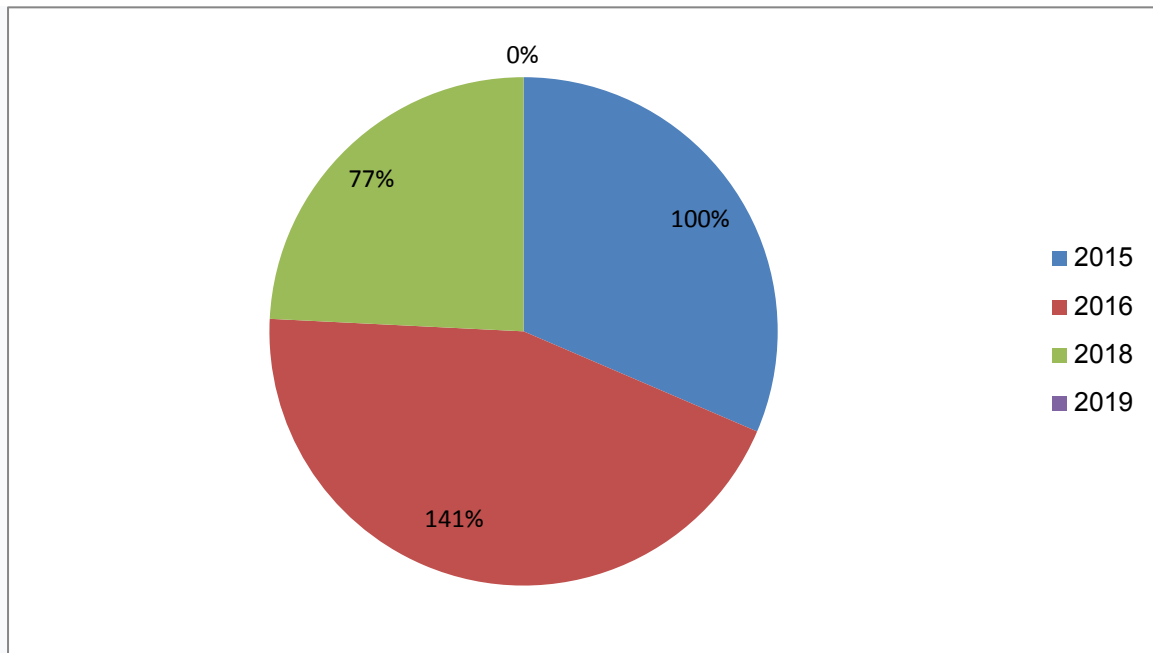
2-6 النتائج المحققة:

- سنة 2015: تم تحقيق الهدف تتمثل في إدخال (46 مهندس حفر + 36 ميكانيكي + 32 كهربائي) إلى مدرسة لمتابعة التدريب الخاص بمهن المؤسسة.
- سنة 2016: تم تجاوز تحقيق الهدف بنسبة 41% تتمثل في 187 ميكانيكي + 45 كهربائي + 150 مهندس حفر وبمجموع 382 متدرب من أصل 270 عامل.
- سنة 2018: حيث تم تدريب 162 عامل من أصل 210 عامل أي تحقيق نسبة 77%.
- سنة 2019: لم يتم تحقيق الهدف.

للتنقيب-Enafor

3-6 تحليل النتائج: وتظهر نتائج وجود انخفاض في نسبة تدريب العاملين بالمناصب الحرجة لسنة 2018 وبسبب فشل عمليات التوظيف المقررة للتدريب. وسنة 2019 لم تتم عملية التدريب بسبب جائحة كورونا حيث تم تأجيلها لفترة مقبلة.

الشكل رقم 26: تدريب العاملين بالمناصب الحرجة لمؤسسة Enafor للفترة 2015-2019



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

من خلال الشكل يتبين أن نسبة التدريب حققت نسبة أعلى خلال سنتي 2015 و 2016 مقارنة بسنة 2018 في حين لم يشهد أي تدريب خلال سنة 2019 نظرا لجائحة كورونا.

07- معالجة النقص بالموظفين المطلوبين لأجهزة لحفر/ الأعمال الإضافية

7-1 النتائج المحققة:

- سنة 2018: تم تسجيل 463 موظف من خلال 540 موظف وبنسبة تحقيق 86%
- سنة 2019: لم يتم تحقيق الهدف تم تسجيل 20%.

7-2 تحليل النتائج: ويعود النقص في تحقيق النتائج إلى:

- التأخير في استلام القوائم الاسمية للمترشحين؛
- تأخير في الحصول على النتائج الطبية.

للتنقيب-Enafor

08- هدف خفض معدل فقدان أفراد الحفر الرئيسيين

1-8 النتائج المحققة:

- سنة 2014: تحقيق نسبة 3.89% من فقدان أفراد الحفر من أصل 02%.
- سنة 2015: تم تحقيق نسبة 2.67% مغادرة غير المخطط لها في المناصب الرئيسية عدد 23 وكيلاً (05 مبتدئ + 05 ميكانيكي + 04 كهربائي + 9. حفر من أصل 2.72%.
- سنة 2016: لقد تم تحقيق الهدف خفض معدل فقدان الموظفين الرئيسيين بنسبة 0.65% مقارنة بالمخطط له اقل من 01%.
- سنة 2017: لم يتحقق الهدف (بعد الخروج الجماعي من التقاعد المبكر) وذلك بنسبة 1.37% مقارنة بالمخطط له اقل من 0.52%.
- 2-8 التعليق: في سنة 2016 تم تخفيض من نسب فقدان أفراد الحفر في حين باقي السنوات سجلت ارتفاع طفيف مقارنة بالمتوقع.

09- هدف عدم تجاوز معدل التغيب الحد الأقصى:

1-9 المعادلة المحاسبية: ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

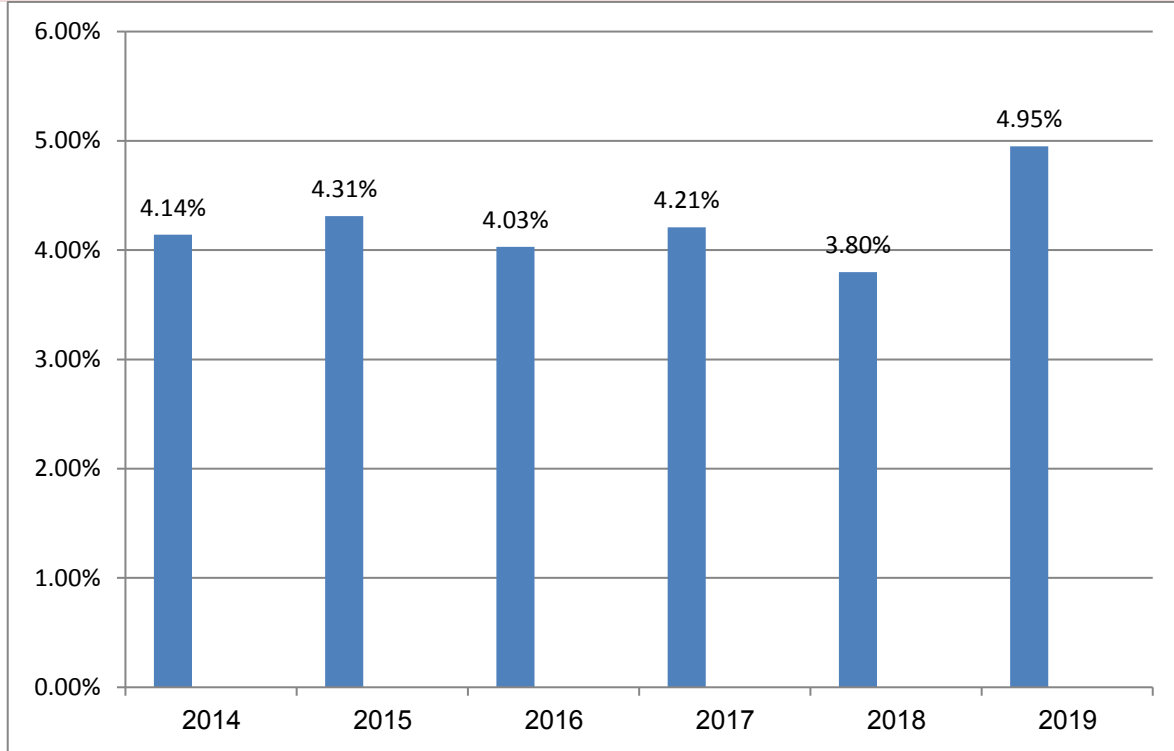
معدل غياب العاملين: عدد العاملين الحاضرين / عدد العاملين المتغييبين عن العمل*100.

2-9 النتائج المحققة والتعليق:

- سنة 2014: تم تسجيل نسبة غياب مقدرة ب 4.14%.
- سنة 2015: تم تسجيل 40801 يوم غياب مقارنة بال حضور 946315 يوم وبنسبة 4.31%.
- سنة 2016: معدل التغيب المسجل (4.03%) من أصل المتوقع بنسبة (4%).
- سنة 2017: تحقيق نسبة 4.21% بالمخطط له 04% يتجاوز معدل التغيب قليلاً، ترتبط هذه الزيادة بشكل أساسي بزيادة حالات الغياب المرضي (+17%) المسجلة على مستوى الموقع في أقسام الحفر والعمل.
- سنة 2018: نتيجة مرضية. نسبة الغياب المسجلة (3.80%) أقل من حد 4% ويجب عدم تجاوزه (نتيجة انخفاض الحوادث).
- سنة 2019: المعدل المسجل (4.95%) أعلى من حد ال مخطط 4% (نتيجة زيادة الغياب المرضي).

للتنقيب-Enafor

الشكل رقم 27: غيابات العاملين بمؤسسة Enafor للفترة 2014-2019



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج EXEL

من خلال الشكل تم تسجيل نسب متقاربة بين السنوات في حين تجاوزت النسبة المتوقعة المقررة ب 4% الناتجة عن كثرة الحوادث وسنة 2018 شهدت نسبة تحقيق 3.80%.

10- هدف الاستجابة لجميع شكاوى الموظفين المتعلق بالسكن والإطعام

10-1 المعادلة المحاسبية: ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة تامين إحتياجات العملاء الداخليين} = \frac{\text{عدد الخدمات المقدمة}}{\text{عدد الخدمات المقرر تقديمها}} \times 100$$

10-2 النتائج المحققة:

- 2014: تم تحقيق الهدف وتسجيل نسبة 99%.
- 2016: تم تحقيق الهدف وتسجيل نسبة 112%.
- 2017: تم تلبية جميع إحتياجات الإقامة والإطعام للموظفين الداخليين.
- 2018: لم يتم تحقيق الهدف بسبب عدم وجود التنظيم المناسب والموظفين المخصصين لهذه المهمة.
- 2019: تم تحقيق الهدف وتلبية مختلف شكاوى الموظفين.

للتنقيب-Enafor

10-3 تحليل النتائج: تم تلبية جميع شكاوى الموظفين بخصوص السكن والإطعام لسنوات الدراسة في حين سنة 2018 لم يهتم الأمر وذلك لأسباب متعلقة ندرة الإطارات المناسبة لهذه العملية.

11- هدف تنفيذ كامل البرنامج المتوقع لتجديد البنى التحتية الاجتماعية المرتبطة بشروط رعاية العمال في أماكن المعيشة ومواقع البناء بنسبة 100%.

11-1 المعادلة المحاسبية: وتحسب وفق العلاقة التالية:

نسبة تنفيذ برنامج تجديد البنى التحتية: عدد المرافق التي تم تجديدها / عدد المرافق المخطط لها*100

11-2 النتائج المحققة:

- سنة 2014: تم تجاوز الهدف المخطط له ب 159%.
 - سنة 2016: تم تجديد 28 مرفق مقارنة ب 24 مرفق مخطط لها بسنة 2016 ونسبة 117%.
 - سنة 2017: تم تجديد 28 مرفق مقارنة ب 24 مرفق مخطط لها ونسبة 117% حيث تفوق النسبة المخطط لها ب زيادة قدرها 17%.
 - سنة 2018: وتجاوز الهدف. في الواقع، تم تجديد خمسة وخمسين (55) مرفق مقارنة ب 24 كابينة مخطط لها (بمعدل مرفقين شهريا).
 - سنة 2019: تم تحقيق هدف تنفيذ برنامج لتجديد البنى التحتية المتعلق بالعمال.
- 11-3 تحليل النتائج:** ترى الباحثة: اهتمام المؤسسة بالعاملين لديها من خلال تجديد البنى التحتية بمراكز المعيشة وتهيئة الظروف المناسبة للعمل بشكل أفضل وهذا بدوره يؤثر على أدائهم بشكل ايجابي.

12- هدف الزيارات المديرين لكل موقع حفر/عمل

12-1 المعادلة المحاسبية: وتحسب وفق العلاقة التالية:

نسبة تنفيذ الزيارات الميدانية: عدد الزيارات الميدانية المحققة / عدد زيارات الميدانية المخطط لها*100

12-2 النتائج المحققة:

- سنة 2014: تم تسجيل 12 زيارة لمواقع الحفر والعمل من أصل 42 زيارة أي بنسبة 29%.
- سنة 2015: تم تنفيذ 14 زيارة لمواقع البناء من أصل 42 زيارة مقرر بنسبة 33%.
- سنة 2016: تم إنجاز 34 زيارة فقط خلال عام 2016 مقارنة بالمستهدف السنوي وهو 110 زيارة، أي بنسبة 31%.

للتنقيب-Enafor

- سنة 2017: تم تسجيل الزيارات المنفذة لعام 2017 ب 43 زيارة من أصل 76 زيارة.
- سنة 2018: تم تنفيذ 71 زيارة مقارنة ب 68 زيارة مخطط لها لعام 2018 وبنسبة 104%:
- الربع الأول: زيارات 00 الفصل الثاني: 05 زيارات، الفصل الثالث: زيارة 18 الربع الرابع: 48 زيارة.
- سنة 2019: تم تنفيذ جميع الزيارات المقررة لعام 2019.

12-3 تحليل النتائج: ويشير سبب ارتفاع وانخفاض في عدد الزيارات الميدانية إلى وجود نقص في الكوادر المؤهلة لعملية الإشراف في مواقع البناء والحفر.

13- هدف رفع مستوى الوعي للموظفين المعرضين للمخاطر

13-1 المعادلة المحاسبية: ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{الرفع من مستوى الوعي للموظفين المعرضين للمخاطر} = \frac{\text{عدد ساعات التوعية المنفذة}}{\text{عدد ساعات المقررة}} \times 100$$

الجدول رقم 41: عدد ساعات توعية الموظفين المعرضين للمخاطر لمؤسسة Enafor للفترة 2014-2019

2019	2018	2017	2016	2015	2014	البيان
118 ساعة	106 ساعة	83 ساعة	67 ساعة	53 ساعة	/	عدد ساعات التوعية المنفذة
102 ساعة	102 ساعة	92 ساعة	72 ساعة	57 ساعة	/	عدد ساعات التوعية المقررة
116%	104%	90%	93%	93%	123%	نسبة وعي الموظفين المعرضين للمخاطر

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

13-2 النتائج المحققة:

- سنة 2014: سجلت المؤسسة نسبة 123% لرفع من مستوى الوعي لدى الموظفين المعرضين للمخاطر.
- سنة 2015: تم تنفيذ 53 ساعة توعية من أصل 57 ساعة مخطط لها أي بنسبة 93%.
- سنة 2016: تم إنجاز البرنامج السنوي للتوعية بسلامة الموظفين بنسبة 93%، أي أن حجم الساعة يبلغ 67 ساعة من أصل 72 ساعة.

للتنقيب-Enafor

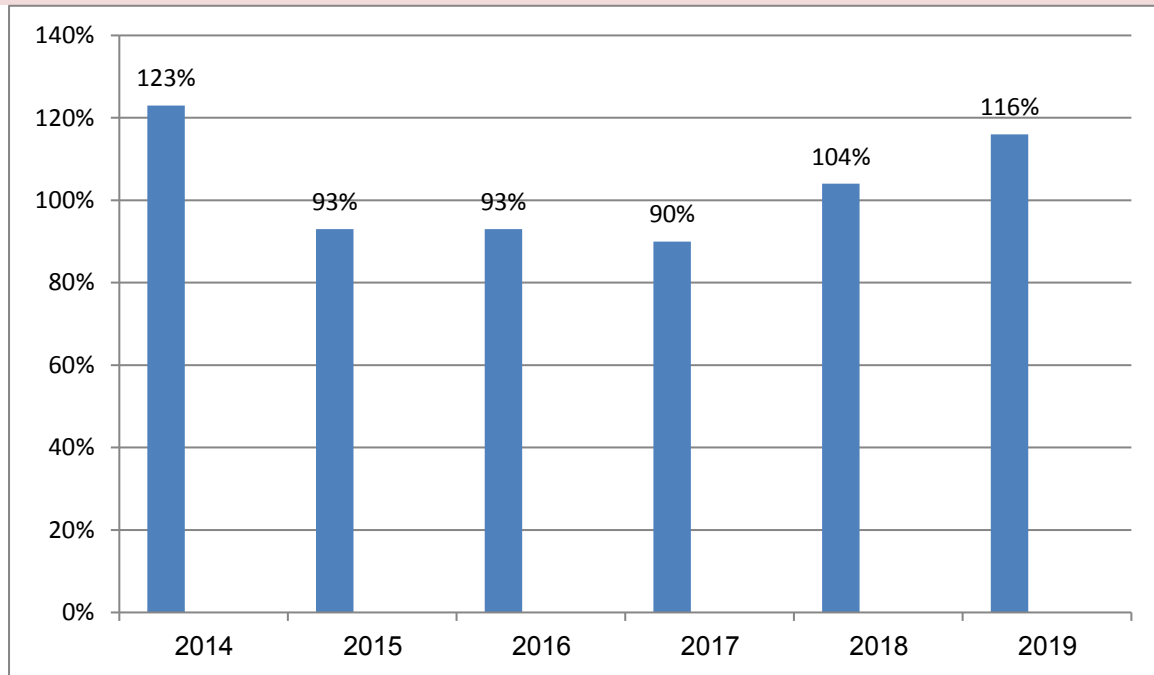
➤ سنة 2017: تم إنجاز برنامج التوعية السنوي بنسبة 90% (تم تحقيق 83 ساعة عمل مقارنة بـ 92 ساعة عمل مخطط لها).

➤ سنة 2018: تم تحقيق الهدف (106 ساعة من التوعية مقارنة بـ 102 ساعة مخطط لها) أي بنسبة 104%.

➤ سنة 2019: تم تجاوز الهدف وتحقيق نسبة 116% (تم تحقيق 118 ساعة من التوعية مقارنة بـ 102 ساعة مخطط لها).

3-13 تحليل النتائج: تبين النتائج مدى حرص المؤسسة محل الدراسة على توعية الموظفين ومدى استجابتهم للهدف.

الشكل رقم 28: توعية الموظفين المعرضين للمخاطر لمؤسسة Enafor بالفترة 2014-2019



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج EXEL

من خلال الشكل أعلاه يتبين وجود نسب جد معتبرة خلال السنوات 2015 إلى 2017 في حين سجلت باقي السنوات نسب تجاوزت المخطط له.

للتنقيب-Enafor

المبحث الرابع: محور الصحة والسلامة والبيئية والنموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن

يهتم بعد الصحة والسلامة البيئية بمختلف موارد المؤسسة والعاملين لديها، وسنتطرق بهذا المبحث إلى محور الصحة والسلامة البيئية وعرض نموذج بطاقة الاداء المتوازن للمؤسسة الوطنية للتنقيب خلال سنوات 2014-2019.

المطلب الأول: الأهداف الإستراتيجية لمحور الصحة والسلامة البيئية وتحليل النتائج

سيتم التطرق بالمطلب إلى الأهداف التشغيلية التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية ويتم التعليق على النتائج المحققة مقارنة بالمتوقعة ويتم توضيحها وفق الجدول التالي:

أولاً: الأهداف الإستراتيجية لمحور الصحة والسلامة البيئية

الجدول رقم 42: الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية لمحور الصحة والسلامة البيئية بمؤسسة Enafor للفترة 2014-2019.

تطوير ثقافة الصحة والسلامة البيئية بالمؤسسة								
إعتماد تخفيض حوادث العمل.	نسبة حوادث العمل.	20%-	/	/	/	/	16%-	6%-
توعية الموظفين في كيفية التعامل مع الكوارث	نسبة توعية الموظفين	100%	/	/	/	/	100%	100%
عمليات التفتيش على الصحة والسلامة لمواقع العمل ومراكز المعيشة.	نسبة التقدم	100%	/	/	/	94%	100%	89%
تخفيض إستهلاك الطاقة والمياه								
- الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية غير المتجددة: استهلاك المياه والطاقة.	عدد عدادات المياه المثبتة.	60	0	48	/	/	/	/
		36	/	/	/	0	/	/
		37	/	/	/	29	/	/
التحكم في استخدام الموارد الطبيعية غير المتجددة من خلال خفض استهلاك الطاقة	معدل استهلاك الطاقة.	1%-	/	/	/	/	1%	2.6%
التحكم في استخدام الموارد الطبيعية غير المتجددة من خلال خفض استهلاك المياه	معدل استهلاك المياه	5%-	/	/	/	/	42.6%-	7.3%-
تعزيز استخدام الطاقة المتجددة من خلال إنشاء أنظمة الطاقة الشمسية	نسبة التقدم في إنشاء أنظمة الطاقة الشمسية	100%	/	0%	0%	20%	0%	100%
استبدال المنتجات المستنفدة لطبقة الأوزون.	معدل التقدم في مشروع استبدال المنتجات المستنفدة	100%	87%	32%	/	/	/	/

للتنقيب-Enafor

							لطبقة الأوزون.	
تقديم ممارسة رياضية على مستوى المؤسسة								
/	/	/	/	/	5%	%10	عدد / نسبة تقديم النشاط الرياضي	إنشاء برنامج تعليم رياضي على مستوى المؤسسة
			/	5 مشاريع	/	20 مشروع		
			25 مشروع	/		24مشروع		
تنفيذ خطة وقائية صحية								
/	/	%00	141%	/	117%	100%	عدد/ نسبة الجلسات التوعوية وتنقيف صحي.	تنفيذ حملة توعية وتنقيف صحي.
/	/	/	/	551جلسة	/	480جلسة		
1	1	/	/	/	/	>1		
/	/	/	/	114 حالة	100%	100%	نسبة/ عدد المرضى المصابين بأمراض مزمنة.	الكشف عن الأمراض المزمنة ضمن تجمع العاملين بالمؤسسة والعناية بها
تحسين الرعاية الصحية في العمل								
100%	100%	/	/	/	/	100%	عدد الزيارات الطبيب للموظفين.	زيارات الطبيب للموظفين
77%	92.1%	/	/	/	/	100%	عدد الزيارات لمواقع العمل.	زيارات الطبيب لمواقع العمل
/	/	98%	/	/	/	100%	نسبة التقدم في تطوير الخطة الوقائية.	تطوير الخطة الوقائية
ضمان الأمن في قواعد ومواقع البناء								
/	/	/	/	35%	/	100%	نسبة التقدم في إعادة تأهيل نظام الأمن الداخلي.	إعادة تأهيل نظام الأمن الداخلي.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مصلحة البيئة

للتنقيب-Enafor

ثانيا: تحليل النتائج لمحور الصحة والسلامة البيئية

01- هدف الاعتماد على تخفيض حوادث العمل بنسبة 20%-

عملية التنقيب جد خطيرة على الموظفين فغالبا ما يتم تسجيل حوادث او وفيات فالمؤسسة هنا تسعى إلى تخفيض من نسبة الحوادث وذلك باستخدام أدوات معينة كالحوذة وسماعات لتقليل من صوت المرتفع لآلات الحفر او لباس وأحذية معينة وهذا حفاظا على أمن وسلامة عمالها.

1-1 المعادلة المحاسبية: ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

نسبة تخفيض حوادث العمل: عدد الحوادث المسجلة / عدد حوادث المتوقعة*100

الجدول رقم 43: نسب حوادث العمل لمؤسسة Enafor

السنة	عدد الحوادث المسجلة	عدد الحوادث المتوقعة
2018	-16%	-20%
2019	-6%	-20%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

2-1 النتائج المحققة:

➤ سنة 2018: تم تسجيل (132 حادثاً خلال عام 2018 بينها حالة وفاة واحدة أي بنسبة تخفيض - 16%.

➤ سنة 2019: انخفض عدد حوادث العمل بنسبة 6% (تم تسجيل 124 حادثاً خلال عام 2019 منها حالي وفاة.

02- هدف توعية الموظفين في كيفية التعامل مع الكوارث

أي يتم تنظيم يوما معين ومفاجئ لعرض تمثيلي مع الموظفين بالمؤسسة حيث ين جرس الإنذار كوقوع حادث معين أو حريق وتستخدم معدات الإطفاء والاتجاه نحو منافذ الطوارئ فهنا المؤسسة هدفها هو تعليم الموظفين في كيفية التعامل مع الكوارث.

2-1 النتائج المحققة:

➤ سنة 2018: تمت تحقيق الهدف بنسبة 100%.

➤ سنة 2019: تم تحقيق الهدف بنسبة 100%.

03- هدف تنفيذ الجدول السنوي لعمليات التفتيش على الصحة والسلامة لمواقع العمل ومراكز المعيشة.

للتنقيب-Enafor

1-3 المعادلة المحاسبية: وتحسب وفق العلاقة التالية:

نسبة تنفيذ عمليات التفتيش لمواقع العمل ومراكز المعيشة: عدد عمليات التفتيش المحققة لمواقع العمل ومراكز المعيشة / عدد عمليات التفتيش المتوقعة لمواقع العمل ومراكز المعيشة * 100.

2-3 النتائج المحققة:

➤ سنة 2017: تم تنفيذ 50 عملية تفتيش من أصل 53 مقررّة ونسبة 94%.

➤ سنة 2018: تحقق الهدف بنسبة 100%.

➤ سنة 2019: تسجيل نسبة 89%

3-3 تحليل النتائج: توضح نتائج الدراسة أن نسبة الانخفاض في سنة 2017 سيتم استدارتها في السنة الموالية، وبالنسبة لسنة 2019 تشير إلى عدم وجود غرف في مواقع البناء لضمان رعاية المبعوثين.

04- هدف الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية غير المتجددة: استهلاك المياه والطاقة

1-4 المعادلة المحاسبية: ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

عدد عدادات المياه المثبتة / عدد عدادات مياه المتوقع تركيبها * 100

الجدول رقم 44: عدد عدادات المياه المثبتة بمؤسسة Enafor للفترة 2014-2017

السنة	المحققة	المتوقعة	النسبة
2014	0	60	0%
2015	48	60	80%
2016	0	36	0%
2017	29	37	78%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

يبين الجدول عدد عدادات المياه المثبتة خلال السنوات 2014 إلى 2017 مقارنة بالمتوقع ويشير سبب الانخفاض في عدم توفر عدادات المياه على مستوى مخازن.

2-4 النتائج المحققة:

➤ سنة 2014: لم يتم تحقيق الهدف.

➤ سنة 2015: تم تركيب 48 عداد من أصل 60 مخططاً أي بنسبة تحقيق 80%.

➤ سنة 2016: لم يتم تركيب عدادات مياه خلال عام 2016 من أصل 36 عداداً مخططاً.

للتنقيب-Enafor

➤ سنة 2017: ومن بين 37 عداد مياه من المقرر تركيبها خلال عام 2017 تم تركيب 29 عداد بنسبة 78%.

05- هدف تخفيض استهلاك الطاقة بنسبة 01%:

أي ترشيد استهلاك الطاقة لتخفيض من مستوى التكاليف

1-5 النتائج المحققة:

➤ سنة 2018: لم يتحقق الهدف تم تسجيل ارتفاع في نسبة استهلاك الطاقة ب 01%.

➤ سنة 2019: الهدف لم يتحقق. ارتفاع استهلاك الكهرباء بنسبة 2.6% مقارنة بعام 2018.

2-5 التعليق: وتشير النتائج أن هدف تخفيض استهلاك الطاقة لم يتحقق خلال سنتين 2018 و 2019

حيث من الصعب تحديد المناطق كثيفة الاستهلاك للطاقة لتنفيذ الإجراءات اللازمة لتقليل استهلاك الطاقة لذلك تم تركيب عدادات فردية في الورش لتحديد المناطق المستهلكة للطاقة.

06- هدف تخفيض استهلاك المياه بنسبة 5%:

تهدف المؤسسة إلى تخفيض من مستوى استخدام المياه فمثلا الحفر والتنقيب يتطلب الكثير من المياه.

1-6 النتائج المحققة:

➤ تم تجاوز الهدف في كلا السنتين 2018 و 2019 وتحقيق نسبة تخفيض 42.6%، -7.3%

2-6 تحليل النتائج: وتفسر النتائج بان المؤسسة محل الدراسة شهدت انخفاض في مستوى استهلاك المياه مقارنة بالمتوقع 5%- الناتج عن الاستخدام الأمثل للموارد المائية.

07- تعزيز استخدام الطاقة المتجددة من خلال إنشاء أنظمة الطاقة الشمسية

بما أن المؤسسة متموقة في حاسي مسعود فاستغلت المؤسسة الأمر لصالحها في تركيب ألواح شمسية والاستفادة من مزاياها لتقليل من مستوى استهلاك الطاقة مثلا.

1-7 المعادلة المحاسبية: وبحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة التقدم في إنشاء أنظمة الطاقة الشمسية} = \frac{\text{عدد الألواح الشمسية المأكبة}}{\text{عدد الألواح الشمسية المقررة}} \times 100^*$$

للتنقيب-Enafor

2-7 النتائج المحققة:

- سنة 2015: لم يتم تركيب أي ألواح شمسية خلال السنة.
 - سنة 2016: لم يتم تركيب ألواح شمسية خلال عام 2016 من أصل 06 مخطط لها.
 - سنة 2017: نسبة تقدم المشروع تقدر بـ 20%. تم التوقيع على العقد لتنفيذ المشروع.
 - سنة 2018: لم يتم تنفيذ المشروع.
 - سنة 2019: تم تحقيق الهدف وإنجاز المشروع.
- 3-7 تحليل النتائج:** وتبين نتائج تخفيض استهلاك الطاقة وأن نسبة تخفيض وعدم تحقيق المشروع إلى تطبيق نظام التنقيط وإضاءة LED في ملعب قاعدة الحياة 1 ماي، إضاءة LED على المستوى المباني والعزل الحراري.

08- هدف البدء في برنامج استبدال المنتجات المستنفدة لطبقة الأوزون بنسبة 100%

ويبين الهدف مدى حرص المؤسسة في المحافظة على البيئة لسلامة الغير.

1-8 النتائج المحققة:

- سنة 2014: تسجيل نسبة التحقيق بـ 87% لهذا العام.
 - سنة 2015: تحقيق نسبة معدل الاستبدال المنتجات المستنفدة لطبقة الأوزون بهذا العام بـ 32%.
- 2-8 التعليق:** تم تحقيق نسبة جد معتبرة خلال سنة 2014 مقارنة بالسنة المحققة في سنة 2015 المقدرة بـ 32%.

09- إنشاء برنامج تعليم رياضي على مستوى المؤسسة

فمثلا في أول نوفمبر، في 24 فيفري لتأمين المحروقات تعمل المؤسسة على تكوين دورات رياضية بين مختلف المديرية لممارسة رياضة معينة كالعدو الريفي وتقديم جوائز للجهات الفائزة.

1-9 وحقت المؤسسة النتائج التالية:

- سنة 2014: تم تحقيق نسبة 5% من أصل 10%.
 - سنة 2015: تنفيذ 05 مشاريع من أصل 20 مخطط لها وبنسبة 25%.
 - سنة 2016: ومن بين المشاريع المقررة 24 في عام 2016، أنجز اختصاصيو الرياضة 25 مشروعاً خلال عام 2016، بنسبة إنجاز بلغت 104%.
- 2-9 تحليل النتائج:** تظهر نتائج دراسة قيام المؤسسة محل الدراسة بإجراء تمارين رياضية خلال سنوات من 2014 إلى 2016 بنسب معقولة لكن في السنة الأخيرة تجاوزت الهدف.

للتنقيب-Enafor

10- هدف تنفيذ حملة توعية وتثقيف صحي واحدة على الأقل

أي تقوم المؤسسة بحملات توعية صحية لموظفيها في الأمراض المزمنة وغيرها فهنا يبين مدى حرص المؤسسة على سلامة الموظفين.

1-10 المعادلة المحاسبية: ويحسب وفق العلاقة التالية:

معدل جلسات التوعية وتثقيف الصحي: عدد جلسات التوعية وتثقيف الصحي المنفذة / عدد جلسات التوعية وتثقيف الصحي المقررة * 100

2-10 النتائج المحققة:

- سنة 2014: تسجيل نسبة تفوق المقدرة ب17% لعام 2014.
- سنة 2015: تم تنفيذ 551 جلسة مقارنة بـ 480 جلسة مقررة لسنة 2015 ونسبة 115%.
- سنة 2016: تحقق الهدف بنسبة 141% خلال سنة 2016 أي بزيادة قدرها 41%.
- سنة 2017: لم يتم تنفيذ أي حملة توعية. ومع ذلك، يجري الإعداد لحملة توعية وتثقيف صحي حول مرض السكري.
- سنة 2018: انطلقت في الأول من جوان 2018 حملة التوعية والتثقيف الصحي حول مرض السكري تحت شعار "أنا لا أتأثر، أمارس الوقاية -أنا أتأثر، أدير المرض". انتهت الحملة في 30 سبتمبر 2018.
- سنة 2019: تم إطلاق حملة توعية في جوان 2019.

11- هدف الكشف عن الأمراض المزمنة ضمن تجمع العاملين بالمؤسسة والعناية بها

بناء على تشخيص الموظفين وتفقد حالتهم الصحية يتم اكتشاف مختلف الأمراض ويتم العمل على علاجهم كل واحد على حسب درجة الخطورة.

1-11 المعادلة المحاسبية: ويحسب وفق العلاقة التالية:

عدد حالات المرضى: عدد المرضى المكتشفين المصابين بالأمراض المزمنة / عدد المرضى المتوقع إصابتهم بالأمراض المزمنة.

2-11 النتائج المحققة:

- سنة 2014: تم تحقيق الهدف واكتشاف جميع حالات الأمراض المزمنة للعاملين بالمؤسسة بعام 2014.

للتنقيب-Enafor

➤ سنة 2015: تم اكتشاف 114 حالة جديدة في سنة 2015 للأمراض المزمنة للعاملين بالمؤسسة.
11-2 التعليق: حيث خلال سنتي 2014 و 2015 تماكتشاف مختلف حالات الأمراض المزمنة للعاملين بالمؤسسة.

12- هدف زيارات الطبيب للموظفين

يتم تسطير زيارات مرتين في السنة يقوم بها الطبيب للموظفين بالمؤسسة لتشخيص ومتابعة المرضى.

12-1 المعادلة المحاسبية: وتحسب وفق العلاقة التالية:

نسبة زيارات الطبيب للموظفين: عدد زيارات المحققة فعلا للموظفين / عدد زيارات المتوقعة للموظفين*100

➤ التغطية إجمالية بعام 2018 و 2019.

12-2 التعليق: تم تنفيذ الجدول الزمني المتعلق بإجراء زيارة كل 06 أشهر للموظفين بالإدارات خلال سنتين 2018 و 2019.

13- هدف زيارات الطبيب لمواقع العمل

13-1 المعادلة المحاسبية: وتحسب وفق العلاقة التالية:

نسبة زيارات الطبيب لمواقع العمل: عدد زيارات المحققة فعلا لمواقع العمل / عدد زيارات المتوقعة لمواقع العمل*100

13-1 النتائج المحققة:

➤ سنة 2018: سجلت المؤسسة لنسبة الزيارات لمواقع العمل المقدرة ب 92.1%.

➤ سنة 2019: تم تسجيل زيارات لمواقع العمل كل 06 أشهر بنسبة 77%.

13-2 التعليق: وتشير النتائج خلال سنتين 2018 و 2019 أن نسبة الانخفاض بسبب نقص الأطباء (04 تخلي عن الوظيفة + 02 استقالات)، ولا سيما مركز DTRS مع طبيب واحد فقط.

14- هدف تطوير الخطة الوقائية لعام 2017 بنسبة 100%

14-1 النتائج المحققة:

➤ سنة 2017: تم الانتهاء من خطة الوقاية السنوية بنسبة 98%.

للتنقيب-Enafor

14-2 التعليق: تم تسجيل نسبة معتبرة خلال سنة 2017 لإنجاز الخطة الوقائية والفارق تعمل المؤسسة على تدريب المدربين على تقنيات الرفع.

15- هدف تنفيذ خطة لإعادة تأهيل نظام الأمن الداخلي:

يتعلق الهدف مثلاً بضرورة استخدام بطاقة الموظف للدخول للمؤسسة لضمان الأمن لها أو يتم استخدام جهاز إنذار لتفتيش سيارات عند الدخول والخروج من المؤسسة

15-1 النتائج المحققة:

➤ سنة 2015: تم البدء في إجراء إعادة التنظيم للنظام الداخلي بالمؤسسة وتسجيل نسبة 35%.
15-2 التعليق: تم تسطير الهدف إلا في سنة 2015 عن باقي سنوات الدراسة ونسبة التحقيق كانت جد منخفضة فهذا ما استدعى إلى التخلي عنه في باقي السنوات في حين في سنوات الحالية تعمل المؤسسة بهذا الهدف.

المطلب الثاني: نموذج بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة المؤسسة الوطنية للتنقيب Enafor خلال

السنوات 2014-2019:

حيث سيتم عرض المحاور الأربعة للبطاقة بالإضافة إلى محور الصحة والسلامة البيئية
أولاً: عرض العناصر المعتمدة لبناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن وفق النحو التالي¹:
ويفسر كل عمود ضمن نموذج بطاقة الأداء المتوازن إلى ما يلي:

- 01- الأبعاد: وتضم الأبعاد الأربعة لبطاقة الاداء المتوازن بالإضافة إلى محور الصحة والسلامة البيئية.
 - 02- المؤشرات: حيث يتم ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مؤشرات للمقارنة بين الأداء الفعلي والمتوقع.
 - 03- الوزن: يتم وضع الأوزان للأهداف الإستراتيجية وذلك على حسب أهمية كل هدف.
 - 04- الأهداف: وتعتبر عن مختلف الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة والتي تسعى لتحقيقها.
 - 05- النتائج المنجزة فعلاً: تعبر عن النتائج المحققة فعلاً.
 - 06- النتائج النهائية: وهي عملية المقارنة بين ما تم تحقيقه والقيم المستهدفة ويتم حسابه وفق طريقتين:
- 1-6 الطريقة الأولى:

➤ القيم المستهدفة التي لها تأثير تصاعدي على نشاط المؤسسة حيث كلما ارتفعت القيمة كان ذلك لصالح المؤسسة وكلما انخفضت القيمة تعتبر انحراف ووجب معالجته.

¹ رغبة احمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لانتاج الآلات الصناعية PMO، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، 2014، ص ص: 167-168.

للتنقيبEnafor-

ويتم حساب النتيجة النهائية وفق العلاقة التالية:

$$\text{النتيجة النهائية} = (\text{النتيجة المنجزة فعلا} / \text{القيم المستهدفة}) * \text{الوزن}$$

2-6 الطريقة الثانية:

➤ القيم المستهدفة التي لها تأثير تنازلي على نشاط المؤسسة حيث كلما انخفضت القيمة كان ذلك لصالح المؤسسة وكلما انحرف شكل انحراف ووجب معالجته.

ويتم صياغة النتيجة النهائية وفق العلاقة التالية:

$$\text{النتيجة النهائية} = (\text{القيم المستهدفة} / \text{النتيجة المنجزة فعلا}) * \text{الوزن}$$

ثانيا: عرض نموذج بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة Enafor خلال السنوات 2014-2019

حيث سيتم عرض مختلف المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن بالإضافة إلى محور الصحة والسلامة البيئية ويتم توضيحه وفق النحو التالي:

الجدول رقم: 45 نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الوطنية للتنقيب Enafor بحاسي مسعود حيث يبين الجدول النتيجة النهائية لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء

المتوازن

	المؤشر	الوزن	النتيجة المحققة						نسبة تحقيق الهدف التشغيلي					
			2014	2014	2016	2017	2018	2019	2014	2015	2016	2017	2018	2019
المحور المالي	نسبة تكييف أجهزة للحفر مع احتياجات العملاء	2	75%	87%	107%	84%	82%	90%	75%	87%	107%	84%	82%	90%
	مبلغ رقم الأعمال			/			/			/	100%	102%	114%	107.8%
						39.643.51								
						3								
المحور المالي	نسبة النفقات	1	100%	/	113%	107%	106%	112.5%	108.6%	9%	88.5%	93.46%	89%	92.08%
	معدل الاقتراض		5.25%	/	/	4.92%	5.05%	5.02%	4.98%	/	/	106.71%	104.58%	105.42%
المحور المالي	نسبة الأجهزة المطروحة		100%	/	/	/	/	50%	100%	/	/	/	50%	100%

														للسوق
97.90%	65.28%	94.71%	116.1%	221.04 %	79.5%	نسبة تحقيق الهدف الاستراتيجي= متوسط تحقيق الهدف التشغيلي لكل سنة								
1						الوزن								
97.90%	65.28%	94.71%	116.1%	221.04 %	79.5%	النتيجة النهائية= نسبة تحقيق الهدف الاستراتيجي * الوزن								
%100	100%	100%	100%	/	/	%100	100%	100%	100%	/	/	100%	1	معدل الرضا من الشركات التابعة للطلبات المقدمة
/	/	100%	100%	/	/	/	/	100%	100%	/	/	100%		نسبة إنجاز التقارير الدورية للشركات التابعة
100%	100%	100%	100%	/	/	نسبة تحقيق الهدف الاستراتيجي= متوسط تحقيق الهدف التشغيلي لكل سنة								
1						الوزن								
100%	100%	100%	100%	/	/	النتيجة النهائية= نسبة تحقيق الهدف الاستراتيجي * الوزن								
													3	عدد ساعات انتظار (المعدات والأفراد)
														ساعة 268
														<131 ساعة
														<116 ساعة
/	/	67.08%	89.23%	68%	139.04 %	/	/							199,7 5 سا
														194 ساعة
														130 سا
														<134 سا
99.33%	98.37%	103.75%	97.53%	88.87%	98.95%							%87.8	88.73%	معدل رضا العملاء

محور العملاء

										79.82%		89.82%		
										79%		81%		
								83%				80%		
						88.53 %	%89.4					>90%		
55%	88%	%100	%100	%100	/	55%	88%	%100	%100	%100	/	100%	معدل إنجاز خطة العمل الاجتماعية السنوية	
%59	62%	/	/	/	/	%59	62%	/	/	/	/	100%	نسبة إنجاز خطة التواصل الداخلي	
%100	100%	/	/	/	/	%100	100%	/	/	/	/	100%	نسبة إنجاز خطة التواصل الخارجي	
78.33%	87.09%	90.28	96%	85.62%	119%	نسبة تحقيق الهدف الاستراتيجي = متوسط تحقيق الهدف التشغيلي لكل سنة								
3						الوزن								
235%	261.28 %	270.83%	288%	256.87 %	357%	النتيجة النهائية = نسبة تحقيق الهدف الاستراتيجي * الوزن								
100%	100%	/	97.53%	120%	151.56 %	/	/	/	/	/	%6.82	4.50%	نسبة تقديم خدمات إضافية للعملاء	2
						/	/	/	/	6%	/	5%		
						/	/	/	79%	/	/	81%		
						%100	100%	/	/	/	/	100%		
0%	0%	90%	90%	50%	50%	/	/	/	/	2	/	4	نسبة / عدد آبار المياه التي تم إنشاؤها	
						0%	0%	%90	%90	/	50%	100%		
100%	100%	90%	94%	85%	100.78 %	نسبة تحقيق الهدف الاستراتيجي = متوسط تحقيق الهدف التشغيلي لكل سنة								
2						الوزن								

النتيجة النهائية= نسبة تحقيق الهدف الاستراتيجي * الوزن												
200%	200%	180%	187.53 %	170%	201.56 %							
0%	0%	100%	100%	/	/	/	/	/	/	/	/	2
						/	/	/	/	/	/	
						/	/	/	-68%	/	/	
						/	/	-25%	/	/	/	
						45%	47%	/	/	/	/	
/	/	0%	71.43%	80%	100%	/	/	/	/	0	<02	عدد الشكاوى المتعلقة بالإطعام
						/	/	/	/	05	<4	
						/	/	/	21	/	<15	
						/	/	217%	/	/	-20%	
100%	100%	0%	0%	0%	100%	0	0	1	2	3	0	عدد السرقات والاعتداءات للمواقع محروسة
/	/	0%	0%	0%	0%	/	/	20	21	9	14	عدد الشكاوى العملاء تتعلق بالموارد المتعاقد من الباطن
100%	100%	/	/	/	/	-35%	-85%	/	/	/	/	عدد شكاوى المتعلقة بالنقل.
0%	0%	/	/	/	/	2	5	/	/	/	/	عدد حوادث المتعلقة بالنقل
100%	100%	100%	85.72%	26.67%	66.67%	نسبة تحقيق الهدف الاستراتيجي= متوسط تحقيق الهدف التشغيلي لكل سنة						
2						الوزن						
200%	200%	200%	171.43 %	60%	133.33 %	النتيجة النهائية= نسبة تحقيق الهدف الاستراتيجي * الوزن						

100%	100%	95%	53.35%	64%	40%	/	/	/	/	/	2297 ساعة	907 سا	3	عدد الساعات غير مدفوعة الأجر	محور العمليات الداخلية	
						/	/	/	/	2,621	/	1.675				
						/	/	/	سا 3 644	/	/	<1944سا				
						/	/	7 566 يوما	/	/	/	<7170سا				
						%15-	-23%	/	/	/	/	-10%				
/	/	100%	51.47%	77.63%	70.27%	/	/	/	/	/	4639 ساعة	3260سا	زيادة موثوقية وسائل الإنتاج			
								/	/	سا4903	/	3806سا				
									2.72%	/	/	1.40%				
								2.41%	/	/	/	2.40%				
%94	92%	91%	93%	94%	%70	%94	92%	91%	93%	94%	%70	100%	نسبة إنجاز الصيانة الوقائية			
100%	100%	/	/	/	/	-17%	-20%	/	/	/	/	-10%	نسبة تخفيض وقت بمواقع الحفر والعمل			
98%	97.33%	95.33%	65.94%	78.54%	60.09	نسبة تحقيق الهدف الاستراتيجي= متوسط تحقيق الهدف التشغيلي لكل سنة										
3						الوزن										
294%	292%	286%	197.82 %	235.63 %	180.27 %	النتيجة النهائية= نسبة تحقيق الهدف الاستراتيجي * الوزن										
81%	102%	85.29%	111.11 %	89.29%	60%	/	/	/	/	112 يوم	/	يوم <100	1	نسبة/عدد تخفيض فترة الشراء		
						/	/	/	81	/	/	90 يوم				

238

										100%	80%	100%		الذهني.	
		100%	/	/	/	/	/	04 تحسينات	/	/	/	04 تحسينات		عدد التحسينات من خلال المقارنة المرجعية	
22.22%	39%	/	/	/	/	4	7	/	/	/	/	على الأقل 18 يوم		عدد الأيام الدراسية للمهاكل التشغيلية	
90%	68%	/	/	/	/	-45%	-34%	/	/	/	/	-50%		نسبة العطل لوسائل النقل بالمستودعات	
56.11%	53.5%	100%	25%	100%	80%	نسبة تحقيق الهدف الاستراتيجي = متوسط تحقيق الهدف التشغيلي لكل سنة									
1						الوزن									
56.11%	53.5%	100%	25%	100%	80%	النتيجة النهائية = نسبة تحقيق الهدف الاستراتيجي * الوزن									
%24	80%	63%	114%	52%	95%	%24	80%	63%	114%	52%	95%	100%	2	معدل إنجاز خطة التوظيف السنوية	
/	/	0%	80%	80%	55%	/	/	0%	80%	80%	55%	100%		معدل التقدم في مشروع إدارة الوظائف والمهارات	
%122	101%	71%	95%	76%	66%	%122	101%	71%	95%	76%	66%	100%		معدل إنجاز الخطة التدريبية	
%100	66%	40%	55%	/	/	%100	66%	40%	55%	/	/	100%		نسبة تدريب سائقي الشركة.	
82%	82.33%	58%	86%	69.33%	72%	نسبة تحقيق الهدف الاستراتيجي = متوسط تحقيق الهدف التشغيلي لكل سنة									
2						الوزن									
164%	164.67 %	116%	172%	138.67 %	144%	النتيجة النهائية = نسبة تحقيق الهدف الاستراتيجي * الوزن									
/	/	89%	67%	50%	/	/	/	89%	67%	50%	/	100%	2	نسبة توظيف الأجهزة	

240

														العمل/ الحفر		
116%	104%	90%	93%	93%	123%	116%	104%	90%	93%	93%	123%	100%		نسبة وعي الموظفين بالمناصب الحرجة		
104%	145.67 %	91%	88.25%	126%	102.5%	نسبة تحقيق الهدف الاستراتيجي= متوسط تحقيق الهدف التشغيلي لكل سنة										
2						الوزن										
208%	291.33 %	182%	176.5%	252%	205%	النتيجة النهائية= نسبة تحقيق الهدف الاستراتيجي * الوزن										
30%	80%	/	/		/	-6%	-16%	/	/	/	/	-20%	2	نسبة حوادث العمل	محور الصحة والسلامة البيئية	
100%	100%	/	/	/	/	100%	100%	/	/	/	/	100%		نسبة توعية الموظفين في التعامل مع الكوارث		
%89	100%	94%	/	/	/	%89	100%	94%	/	/	/	100		نسبة التقدم في تنفيذ الجدول السنوي لعمليات التفتيش على الصحة والسلامة لمواقع العمل ومراكز المعيشة		
79.75%	95%	97%	/	/	/	نسبة تحقيق الهدف الاستراتيجي= متوسط تحقيق الهدف التشغيلي لكل سنة										
2						الوزن										
159.5%	190%	194%	/	/	/	النتيجة النهائية= نسبة تحقيق الهدف الاستراتيجي * الوزن										
/	/	78.38%	0%	80%	0%	/	/	/	/	48	0	60	1	عدد عدادات المياه المثبتة		
								/	0	/	/	36				
								29	/	/	/	37				
0%	0%	/	/	/	/	%2.6	1%	/	/	/	/	-1%		معدل استهلاك الطاقة		
100%	100%	/	/	/	/	%7.3-	-42.6%	/	/	/	/	-5%		معدل استهلاك المياه	٩	

نسبة التقدم في إنشاء أنظمة الطاقة الشمسية	100%	/	0%	0%	20%	0%	100%	/	0%	0%	20%	0%	100%	0%	20%	0%	100%
معدل لتقدم في مشروع استبدال المنتجات المستنفدة لطبقة الأوزون	100%	%87	32%	/	/	/	/	/	/	32%	/	/	/	%87	32%	/	/
نسبة تحقيق الهدف الاستراتيجي = متوسط تحقيق الهدف التشغيلي لكل سنة																	
1						الوزن											
100%						النتيجة النهائية = نسبة تحقيق الهدف الاستراتيجي * الوزن											
عدد / نسبة تقديم النشاط الرياضي	1	10%	5%	/	/	/	/	/	/	/	/	/	50%	25%	104.17%	/	/
		20 مشروع	5 مشاريع	/	/	/	/	/	/	/	/	/	50%	25%	104.17%	/	/
		24 مشروع	25 مشروع	/	/	/	/	/	/	/	/	/	50%	25%	104.17%	/	/
عدد/ نسبة الجلسات التوعوية وتثقيف صحي.	2	100%	%117	/	141%	0%	/	/	/	/	/	117%	115%	141%	0%	100%	100%
		480 جلسة	551 جلسة	/	/	/	/	/	/	/	/	117%	115%	141%	0%	100%	100%
		>1	/	/	/	/	1	1	/	/	/	100%	100%	100%	141%	0%	100%
نسبة/ عدد المرضى المصابين بأمراض مزمنة.		100%	%100	114 حالة	/	/	/	/	/	/	/	100%	100%	100%	141%	0%	100%
نسبة تحقيق الهدف الاستراتيجي = متوسط تحقيق الهدف التشغيلي لكل سنة																	
2						الوزن											
200%						النتيجة النهائية = نسبة تحقيق الهدف الاستراتيجي * الوزن											
عدد زيارات الطبيب للموظفين	2	100%	/	/	/	/	/	/	/	/	/	100%	/	/	/	100%	%100
عدد زيارات الطبيب لمواقع العمل		100%	/	/	/	/	/	/	/	/	/	100%	/	/	/	92.1%	77%

															نسبة التقدم في تطوير الخطة الوقائية		100%	/	/	98%	/	/	98%	/	/	98%	/	/	
															نسبة تحقيق الهدف الاستراتيجي= متوسط تحقيق الهدف التشغيلي لكل سنة														
															الوزن														
															النتيجة النهائية= نسبة تحقيق الهدف الاستراتيجي * الوزن														
															نسبة التقدم في إعادة تأهيل نظام الأمن الداخلي.		2	100%	/	35%	/	/	/	/	35%	/	/	/	/
															نسبة تحقيق الهدف الاستراتيجي= متوسط تحقيق الهدف التشغيلي لكل سنة														
															الوزن														
															النتيجة النهائية= نسبة تحقيق الهدف الاستراتيجي * الوزن														
															اجمالي النتيجة النهائية														
															مجموع الأوزان														
نسبة الاداء الكلي																													

وبناء على النتائج المحققة للأداء الكلي للمؤسسة محل الدراسة حيث شهدت نسب جد معتبرة ومتقاربة ومرتفعة من سنة لأخرى وهذا ما يؤكد مدى حرص المؤسسة على تطوير من مستوى أدائها بين الحين والآخر لإرضاء مختلف الأطراف، في حين سنة 2019 شهدت انخفاض في المستوى الأداء الناجم عن حالة كوفيد التي أثرت نوعا ما على التوظيف وفي الحصول على مختلف المعدات والأدوات من الخارج وتنفيذ بعض العمليات المراد تحقيقها مما تسبب في ارتفاع طفيف على مستوى التكاليف.

من خلال دراستنا تبين أن كل محور من محاور البطاقة يخدم المحور الذي يليه وان المحور المالي يعتبر الحصيلة النهائية لتعظيم ربحية المؤسسة فوجدنا أن المؤسسة حققت نسب جد مرتفعة وعلى مستوى رقم أعمالها كما حرصت على تسديد ديونها للمؤسسة الأم سونطراك في آجالها المحددة.

إذن تعظيم ربحية المؤسسة محل الدراسة يتم من خلال تحقيق التكامل بين كل قسم (من قسم الموارد البشرية، قسم المشتريات، قسم الإنتاج، قسم التسويق، مصلحة البيئة) وصولاً لأداء مالي جيد يرضي جميع الأطراف الداخلية والخارجية.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في الجانب التطبيقي بمؤسسة الوطنية للتنقيب Enafor تم التوصل أن المؤسسة تعتمد على لوحة القيادة الإستراتيجية لقياس وتقييم أدائها، كما أنها تسعى لتغيير من مستوى أدائها من سنة لأخرى، كما تعمل على إدخال وتعديل وإلغاء في الأهداف لتحقيق أداء أفضل يرضي جميع الأطراف، وبناء على ذلك تم بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة محل الدراسة حيث يساعدها في تبني النظام وتطبيقه بالمستقبل.

خاتمة

خاتمة:

يعرض هذا المبحث أهم النتائج والتوصيات التي توصلنا إليها في ضوء الدراسة الحالية للجانب النظري والتطبيقي ويتم عرضها وفق النحو التالي:

أولاً: الاستنتاجات المتعلقة بالدراسة

01- النتائج المتعلقة بالجانب النظري

- تعد بطاقة الأداء المتوازن أحد الأساليب الإدارية الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي والإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية.
- تعتبر نظاماً متكاملًا يوازن بين المؤشرات المالية والغير مالية وبين الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل؛
- تعمل على ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسات إلى أهداف ومؤشرات للقياس؛
- التركيز على الجوانب المالية إلى جانب الاهتمام ب (العملاء، العمليات التشغيلية والموظفين)؛
- دور الخارطة الإستراتيجية في توضيح إستراتيجية المؤسسات وذلك من خلال علاقة السبب والنتيجة التي تبين الترابط بين محاور بطاقة الأداء المتوازن؛
- تتسم بطاقة الأداء المتوازن بالمرونة أي كل مؤسسة تصممها على حسب إمكانياتها وموظفيها وليست مجبرة بتطبيق المحاور الأربعة فقط (المالي، العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو) التي بينها الباحثان كابلان ونورتون.
- إن وعي الإدارة بأهمية بطاقة الأداء المتوازن يساهم في التنفيذ الجيد للنظام من قبل الموظفين بالمؤسسة.

02- النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي

- تطبق إدارة المؤسسة محل الدراسة مقاييس الأداء المالية والغير مالية وهذا لا يعني أنها تستخدم بطاقة الأداء المتوازن.
- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على أساليب إدارية متعلقة بلوحة القيادة الإستراتيجية ونظام التكاليف على أساس الأنشطة، فهذا ما يؤهلها إلى تبني نظام بطاقة الأداء المتوازن بالمستقبل.
- الموظفين بالمؤسسة ليس لديهم أدني فكرة بنظام بطاقة الأداء المتوازن، في حين إدارة المؤسسة ليس لديها نوايا في الوقت الحالي بتبنيها.
- رؤية ورسالة المؤسسة محددة وواضحة المعالم.
- تم التعرف على أهم المحاور التي تدرسها المؤسسة لقياس وتقييم أدائها وهي: (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو، محور الصحة والسلامة البيئية) والتي تم الاعتماد عليها في دراستنا لبناء النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود.

- يعتبر تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن أمر في بالغ الأهمية باعتباره أداة للتحليل المالي والرقابة على مختلف العمليات المالية.
- يمثل تطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن دور كبير على ربحية المؤسسات بهدف دعم القوى التنافسية وتلبية مختلف احتياجات العملاء.
- يشكل تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن دور كبير في تعظيم ربحية المؤسسة محل الدراسة من خلال تطوير مستوى العمليات لتحقيق الأهداف المالية وضمان تلبية احتياجات العملاء.
- يعتبر تطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تعظيم ربحية المؤسسة محل الدراسة في احتواء العنصر البشري وتطوير من مستوى أدائه لتحقيق أداء عال يرضي جميع الأطراف.
- تم الإطلاع على وثائق المؤسسة وجمع بيانات من مختلف الأقسام (الإنتاج، التسويق، المالية والمحاسبة، إدارة الموارد البشرية والبيئة) للخروج بالنتائج التالية:
- تسجيل ارتفاع في مستوى النفقات الناتج عن تكاليف الموظفين والمشتريات المستهلكة.
- تلتزم المؤسسة محل الدراسة بالوفاء بسداد ديونها من المؤسسة الأم سونطراك وعدم تجاوز النسبة المتعاقد عنها الطرفين.
- تعمل المؤسسة محل الدراسة على دعم النوادي الرياضية وذلك بتقديم بسلف نقدية ووسائل نقل.
- تقوم المؤسسة محل الدراسة بطرح الأجهزة الغير قابلة للاستخدام وبيعها في السوق بشكل قطع للمؤسسات الصغيرة.
- علما رغم تكبر حجم المؤسسة محل الدراسة إلا أنها شهدت انخفاضا في مستوي التوظيف خلال السنوات الدراسية وهذا راجع لجوانب شكلية متعلقة بالتوظيف.
- تحرص المؤسسة على الرفعة بمستوى مهاراتها الموظفين غير أنسنتي 2018 و 2019 سجلتا انخفاضا بسبب نقص الفياكواذ المؤهلة للتدريب مما يؤثر على سيرورة العمل وارتفاع مستوى شكاوى العملاء.
- تواجه المؤسسة مشكلة نقص الفياكواذ بسبب عدم وجود رغبة لدى كبار السن في التغيير من وضعيتهم غير أنسنتي 2018 و 2019 تمتد أركان الوضع.
- بما أن المؤسسة تتعامل مع أجالا بنفهيته تحرق قدر الإمكان لتوفير الآلات الجديدة والمتطورة بهدف إرضاءهم وأداء المهام في أقل وقت ممكن ووفقا للمستوى المطلوب.
- يشكل كمواقع الحفر والعمل للتنقيب على النفط خطيرا على المؤسسة بدورها تعمل على تدريب الموظفين المناصب الحرجة بهدف الحفاظ على سلامةهم والتخفيف من عدد حوادث العمل.
- تحرص المؤسسة على إرضاء الموظفين من خلال الاستجابة لجميع الشكاوى المتعلقة بالمرافق المعيشية والإطعام غير أنسنتي 2016 لمتشهاد أي تغيير بسبب سوء في التنظيم.

- وجود نقص في الكوادر المؤهلة للرقابة والإشراف على أعمال المواقع الحفروالعمالأ يعدمالالتزام بتنفيذ جدولالزياراتالدورية غيرأز سنتي2018-2019تمتداركالوضع.
- تحرصالمؤسسة علىالوفاء بالمددة المتعاقد عليها
- معالعمليفيانجازالمهامغيرأنهاواجهتمشكلة متعلقة بنقص فيالموظفينالمؤهلينأجهزة الحفربالإضافة إلىندرة فيعضالمعدأتوالأدواتم ايؤثر بالسلببالوفاء باحتياجاتالعمالء فيالوقت المناسب.
- سجلتالمؤسسة انخفاض فيمستوىالصيانة الوقائية خلالالسنواتالدراسة وهذا راجع لوجود نقص فيتدريبالاختصاصيونفيا لمجالالتقني، كما تحرص علىصيانة وسائلالنقلبهدفالتخفيض منحوادثالعملونسبالغياباتالموظفين.
- تطبقالمؤسسة نظامالتواصلالداخليبينمختلفالمستوياتالإدارية لتسهيلعملية نقلالمعلوماتوالتعرف علىالمشاكلوالأخطاءوحد صرالأسبابلمعالجتهاوتفاديها بالمستقبل، وبالنسبة للتواصلالخارجيأظهرتنتائجالدراسة مديفعالية إدارةالمؤسسة فيالمشاركة بالملمة قياتو الندواتالعلمية والتبديروها تساهمفيالاحتكاكبالكوادر والإطارالمؤهلة للاستفادة منخبراتهمالعلمية والعملية بالإضافة إلىالمالمة عر فعلكلما هو جديد فيبيئة الأعمال المعاصرة الشديدة المنافسة.
- تحرصالمؤسسة علىتلبية مختلفا احتياجاتالعمالء فيما يتعلق بالإقامة والإطعام والمرافقالصحية وهذا بمجهودفريقهموكسبولائهمغير أن فيالسنواتالآخيرة شهدنا انخفاض بسبب سوء فيالتنظيم.
- سجلتالمؤسسة ارتفاعا فينسبة حوادثالنقلالموظفين بسبب عدم وسائلالنقل، كما تمتسجيا لاعتداءاتوسرقا تعلمستوىمواقعالحفروالعملبالاعتبار أنبيئة العملتتغيرمنطقة خالية وواسعة يصعب حراستها منكلالجهات.
- تحرصالمؤسسة علىتنوعية الموظفين فيكيفية التعامل معالمخاطر بهدفالتخفيض منحوادثالعملو ضمانالأمنوالسلامة المهنية للموظفين.
- سجلتالمؤسسة ارتفاعا فيمستوىاستهلاكالطاقة ناتجة عنعدموجود رقابة دورية للعدادات.
- تحرصالمؤسسة علىتخفيض مناستهلاكالموارد المائية وهذا بحفاظا علىحقوقالأجيالالحالية والمستقبلية.
- تنشيطالمؤسسة فيبيئة تؤهلها للاستفادة منمزاياها بتركيبألواح شمسية لإلأنه فيسنة 2019 تمتنفيذالهدفوهو مايشير إلىمددحرصها علىالتغيير.
- تقومالمؤسسة بدوراترياضية للمنافسة بينالموظفين وهذا بمجهودفريقالتسليوبينالحيونالآخرفهذه العملية تساهمفيالكتساب اقة جديدة وإيجابية تدفعهم نحو أداء أفضل وهذا فيصالحالمؤسسة.
- تعملالمؤسسة محالالدراسة علنشرحمالتنوعية تثقيفية صحية للموظفين حولالأمراض المزمنة بهدفالكشف عنالحالاتالجديدة ومتابعيتها بشكلدوري، كما تمتسجيا لانخفاض فيعدد الأطباء بسبب استقالتهم منمناصبهم لأسباب شخصية.
- تقومالمؤسسة محالالدراسة بتطبيق نظامالأمنالداخليبهدفالحفاظ علىممتلكاتوامنوسلامة الموظفونالمؤسسة بصفة عامة.
- فمن خلال النتائج المتوصل إليها حيث تم التركيز على القاعدة الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن لأن التغيير يبدأ بقسم الإنتاج وقسم إدارة الموارد البشرية فهذا بدوره ينعكس بالإيجاب على العمالء في تلبية احتياجاتهم لكسب رضاهم وتحقيق مستوى عال في الأداء المالي.

- حيث تبين لدينا في الجانب التطبيقي بأن نقص في التدريب والتأهيل والتوظيف يؤدي بدوره إلى أداء منخفض وتراجع في نسب تلبية احتياجات العملاء وفي المقابل تسعى المؤسسة محل الدراسة تغيير من مستوى أدائها من سنة إلى أخرى بهدف إرضاء عملائها وضمان بقائها في السوق.
- يكمن تعظيم ربحية المؤسسة من خلال التكامل بين كل قسم من أقسام المؤسسة (المالية والمحاسبة، التسويق، الإنتاج، إدارة الموارد البشرية، الصحة والبيئة) لتنفيذ رؤية وإستراتيجية وفق المستوى المطلوب.

03- نتائج اختبار الفرضيات: بناء على النتائج التي تم التوصل إليها خلال الدراسة يتم اختبار الفرضيات وفق النحو التالي:

الفرضية الأولى: حيث تنص الفرضية الأولى على تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الإدارية الحديثة في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية؟

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن محورا هاما في ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى أهداف وخطوات قابلة للقياس حيث يتم وضع خارطة إستراتيجية تبين الوضع الذي سيكون عليه في المستقبل وتتسم بالوضوح والدقة لتحديد مسؤولية كل فرد بالمؤسسة وهذا بهدف تسهيل عملية التنفيذ للإستراتيجية الموضوعية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

الفرضية الثانية: حيث تنص الفرضية على يعتبر تعظيم الربحية هدف تسعى لتحقيقه المؤسسات لتخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات أو كلاهما معا؟

بناء على ما تم التوصل إليه بالمؤسسة محل الدراسة يعتبر الجانب المالي بمثابة الصورة العاكسة لأداء المؤسسة ومدى نجاحها في تنفيذ إستراتيجيتها للرفع من مستوى إيراداتها وتخفيض تكاليفها لتعظيم ربحيتها بهدف إرضاء مختلف الأطراف بالمؤسسة إلا أنها شهدت ارتفاع طفيف على مستوى التكاليف في حين حققت نسب في رقم الأعمال خلال سنوات الدراسة تفوق المتوقع وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: حيث تنص على: ما دور محور العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في تعظيم ربحية المؤسسة الاقتصادية؟

تقوم المؤسسة الوطنية للتنقيب على بناء علاقة جيدة مع العملاء عن طريق التواصل الدائم عبر البريد الإلكتروني أو منصات التواصل لفهم الاحتياجات والرد على الاستفسارات والاستماع الجيد لآرائهم لتحسين من

مستوى المنتجات المقدمة والاستجابة السريعة لمشاكلهم وملاحظاتهم لتسطيع ما يجب تغييره وتقديم منتجات تفوق توقعاتهم فهذا بدوره يساعد في الحفاظ على العملاء الحاليين واستمرار في التعامل مع المؤسسة ونقل سمعة جيدة عنها للآخرين مما يوسع دائرة التعامل ويكسب عملاء جدد والدخول في أسواق جديدة تساهم في الرفع من ربحية المؤسسة. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

الفرضية الرابعة: حيث تنص الفرضية على: هناك دور لمحور العمليات الداخلية في تعظيم ربحية المؤسسة

الاقتصادية؟

تتم المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود بتحقيق احتياجات العملاء بمستوى عال من الكفاءة والفعالية من خلال ترشيد التكاليف، تخفيض مستوى المعيب، التحسين المستمر والاستخدام التكنولوجي المتطورة للتخفيض من الجهد والوقت ونجاحها متوقف على كيفية استخدام مواردها وتنفيذ عملياتها بشكل جيد ويفوق توقعات العملاء لإرضائهم لضمان تحقيق ربحيتها وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

الفرضية الخامسة: حيث تنص الفرضية على: هناك دور لمحور التعلم والنمو لبطاقة الاداء المتوازن في

تعظيم ربحية المؤسسة الاقتصادية

تعمل المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود على بناء بيئة عمل تساعد الموظفين في تحقيق رؤية المؤسسة بشكل جيد وذلك من خلال التركيز على العامل النفسي للموظفين حيث كلما كان يشعر بسوء أوتذمر نتيجة سلوك معين يؤثر ذلك على إنتاجيته، أيضا الحوافز المادية والمعنوية تمثل أحد الطرق لتحسين من مستوى إنتاجية الموظفين، العمل بروح الجماعة بين الموظفين لتحقيق الهدف المسطر، تفعيل نظام التواصل بين الرئيس والمرؤوس للرد على الاستفسارات والأخذ بعين الاعتبار لآرائهم لإنجاح خطة العمل الموضوعية وأداء المهام وفق المستوى المطلوب. وهو ما يثبت صحة الفرضية.

الفرضية السادسة: حيث تنص على هناك دور لمحور الصحة والسلامة البيئية في تعظيم ربحية المؤسسة

الاقتصادية.

تتم المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود بهذا المحور بثلاثة جوانب الموظفين، البيئة والموارد الطبيعية وذلك من خلال توفير كل المعدات والأدوات اللازمة وبيئة العمل المناسبة لأداء المهام بشكل جيد والتخفيض من مستوى حوادث العمل وتوعيتهم في كيفية التعامل المخاطر والزيارات الدورية لمتابعة صحة موظفيها، كما تعمل

على الاستخدام الأمثل لمواردها الطبيعية والطاقوية للحفاظ على حقوق الأجيال الحالية والمستقبلية بالإضافة إلى استخدام منتجات ليس لها آثار جانبية على البيئة وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

ثانياً: توصيات الدراسة

- 01- على إدارة المؤسسة حل مشكلة النقص في الموظفين المؤهلين من خلال تكثيف الدورات التدريبية للاختصاصيين في المجال الفني، التقني لتنفيذ المهام في الوقت المناسب وتخفيض من شكاوى العملاء.
- 02- على إدارة المؤسسة تحسين من مستوى إدارة شؤونها لتخفيض من مستوى النفقات.
- 03- ضرورة سعي المؤسسة بتوفير الموارد في الوقت المناسب لتلبية احتياجات العملاء وكسب رضاهم.
- 04- على المؤسسة زيادة المشاركة في الملتقيات والندوات للاستفادة من تجارب وخبرات المؤسسات الأخرى.
- 05- ضرورة توفير الأدوات والوسائل المناسبة لمناطق السكن والإطعام لتخفيض من شكاوى الموظفين.
- 06- ضرورة صيانة وسائل النقل لتخفيض من معدلات الحوادث والوفيات أو يتم تسطير هدف اقتناء سيارات رباعية الدفع أو حافلات.
- 07- الحرص على تشديد الحراسة لمواقع العمل لتخفيض من نسب السرقات.
- 08- الحرص على الصيانة الدورية للخفوض من نسب العطل لمختلف المعدات وأجهزة الحفر.
- 09- ضرورة إعادة ترتيب المخازن بهدف التعرف على النقص الموجود ومعرفة أسبابه ومعالجته.
- 10- إعادة النظر في سبب تأخير تنفيذ العمليات ومعرفة السبب متعلق بالموظفين أو المعدات أو نقص في الإشراف.
- 11- الالتزام بتوظيف موظفين ذو كفاءات علمية وعملية لتسهيل عملية التدريب وتنفيذ المهام.
- 12- الحرص على تنمية مهارات الموظفين لتلبية احتياجات العملاء وأداء المهام وفق المستوى المطلوب وفي الوقت المناسب.
- 13- إقناع الموظفين بأهمية التدريب وأثره على الأداء المؤسسة ككل.
- 14- العمل بنظام التحفيز للموظفين لتشجيعهم ودفعهم للعمل أكثر.
- 15- العمل على مواكبة التطورات التكنولوجية لتخفيض من الجهد، الوقت وشكاوى العملاء.
- 16- الاهتمام أكثر بتدريب الموظفين بالمناصب الحرجة لتخفيض من نسب شكاوى العملاء.
- 17- إعادة النظر في خطة التوظيف وانتقاء موظفين مؤهلين لشغل مناصب سياقه أجهزة الحفر كما يمكن القيام بدورات تدريبية للرفع من مستوى الأداء.
- 18- تهيئة الظروف المناسبة للعمل لتخفيض من مستوى فقدان موظفين الحفر وحوادث العمل والحد من الغيابات.
- 19- ضرورة التقيد بالزيارات الميدانية للاستماع لانشغالات الموظفين ومتابعة مدى التقدم نحو سير الأعمال.

- 20- الحرص على تقديم جل الطلبات من مواد، الآلات والمعدات لإدارة الشراء قبل استخدامها وهكذا يتم توفيرها في الوقت المناسب للقضاء على الوقت الضائع ولحسب رضا العملاء.
- 21- ترشيد استهلاك الطاقة والمياه للتخفيض من مستوى النفقات.
- 22- ضرورة التقيد بتركيب ألواح شمسية لتخفيض من مستوى استهلاك الطاقة.
- 23- وللحد من استقالة الأطباء بالمراكز المعيشية للموظفين على المؤسسة فتح مناصب شغل للأطباء وتوفير المناخ المناسب للعمل لضمان بقائهم.

ثالثا: آفاق الدراسة:

- 01- دمج المحور البيئي بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية.
- 02- استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتنفيذ إستراتيجية المؤسسات الاقتصادية.
- 03- استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية
- 04- مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في تعظيم قيمة للمؤسسات الاقتصادية.
- 05- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتخفيض التكاليف بالبنوك التجارية

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: باللغة العربية

➤ الكتب

1. أيمن احمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
2. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
3. زاير وافية، الإدارة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية، دار الحامد لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2019.
4. سعد صادق بحيرى، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية لنشر والتوزيع الإسكندرية، 2004.
5. شيراز محمد خيضر، إدارة أعمال، دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، لندن، 2022.
6. شيراز محمد خيضر، إدارة التجارة الالكترونية، دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، لندن، 2022.
7. شيراز محمد خيضر، التقييم المحاسبي، دار الأكاديمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2022.
8. طاهر محسن الغالي، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى 2015، ص 477.
9. عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2017.
10. فيصل محمود الغرايه، أبعاد التنمية الاجتماعية العربية في ضوء التجربة الأردنية، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
11. محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مصر، 2014.
12. نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام لنشر والتوزيع، بدون طبعة، الأردن، 2015.
13. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
14. يوسف حافظ، التسويق في عالم الضيافة، الطبعة الأولى، دار حميثرا للنشر والترجمة، مصر، 2017.

➤ المجالات

1. أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الاداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، الجزائر، مج9، العدد 2، 2009.
2. أسماء أيمن، عبد الغني دادن، اختبار قدرة المؤسسات التقليدية والحديثة على تفسير القيمة السوقية المضافة، دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية المسعرة في بورصة الجزائر خلال الفترة 2002-2017، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2021.
1. عبد الكريم خيرى، مدى مساهمة مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة في تحديد القيمة السوقية للمؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة، دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة إدارة أعمال ودراسات اقتصادية، مجلد 07، العدد 01، 2021.
3. أمل محمد مصطفى، اثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على إستراتيجية التنمية المستدامة بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين الشمس، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42 العدد 4 ديسمبر 2022.
2. آمنة طيباوي، سارة حده بودرياله، استخدام أبعاد بطاقة الاداء المتوازن في قياس الاداء الاستراتيجي لمؤسسة مطاحن الاغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادية، الجزائر، المجلد 10، العدد 02، 2019.
4. أمير عقيد كاظم العرداوي، التكاليف على أساس الموصفات الموجه للوقت المحدد وأثره في تعظيم ربحية الوحدة الاقتصادية دراسة حالة في معمل اسمنت النجف الاشرف، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، مجلد 02، العدد 03، 2020.
3. إياد طاهر محمد، برشنة صالح العسكري، قياس وتحليل النجاح المالي وفق المؤشرات المالية الحديثة، دراسة تطبيقية في سوق أبو ظبي المالي، مجلة دراسات اقتصادية، الجزائر، العدد 38، 2019.
4. براء حمودي هوير، حنان عبد الله حسن، تكلفة التأمين البحري وأثره في ربحية شركات التأمين بحث تطبيقي في شركات التأمين، مجلة دراسات محلية ومالية، المجلد 17، العدد 61، 2022.
5. بلال نوري سعيد الكروي، تقييم ربحية المصارف باستخدام مؤشرات السيولة - دراسة مقارنة بين مصرفي الرافدين والرشد، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد الرابع والعشرون، 2020.
5. بن معزوز كمال، لوحة القيادة ودورها في إدارة المنظمات وطريقة إنشاؤها، المجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 03، العدد 01، 2009.
6. بوروية أم الخير، عيساني عامر، الربط بين أبعاد بطاقة الاداء المتوازن من خلال الخريطة الإستراتيجية دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية فورميد وحدة خنشلة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 09، العدد 02، 2022.

6. بوطوفة صورية، فرحي سمرة، دور الابتكار الأخضر في تحسين الاداء البيئي تجارب مؤسسات، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة العربي تبسي الجزائر، المجلد 03، العدد، 06، 2020.
7. بوطورة فاطمة الزهراء، لينده رقام، واقع الأداء المالي لمؤسسة الاسمنت بتبسه من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن خلال الفترة 2015-2016، مجلة المالية والأسواق، المجلد 07 العدد 02، 2020.
7. بيلندا استيقان، أساسيات المحاسبة الإدارية، مجلة النيل العربية، 2020.
8. فائز هليل سريح الصبيحي، مصطفى امجد إبراهيم الويسي، تأثير الملاءة المالية في مؤشرات الربحية، دراسة تطبيقية في مؤسسات التأمين العراقية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 16، العدد 01، 2024.
9. تيطراوي آمنة، برحومة عبد الحميد، تقييم أثر تكلفة الصيانة على ربحية المؤسسة الإنتاجية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحوضنة المسيلة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد 2، أوت 2019.
8. حرية عبدو عمر، دور العلامة التجارية في زيادة الحصة السوقية، دراسة استطلاعية لآراء العاملين في مول 1:10 بمدينة الموصل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 14، العدد 01، 2022.
9. حسن علي خربوش، محمد عيسى العبادي، العوامل المؤثرة على الربحية الشركات الصناعية المساهمة في الأردن، مجلة بحوث اقتصادية عربية، القاهرة، العددان 34-35، 2005.
10. حسن كرم الذجاوي، علاء عبد الرزاق تويج، القروض المتعثرة وأثرها على القيمة السوقية المضافة دراسة تحليلية لعينة من المصارف التجارية للمدة 2005-2019، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 17، العدد الثاني، 2021.
10. حسينة معاش، جويده بلعة، مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات، دراسة حالة جامعة سطيف 01، مجلة الميادين الاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، 2021.
11. حيدر جاسم عبيد الجبوري، وسام عبد الأمير جواد العنكي، تأثير هيكل التمويل في القيمة السوقية المضافة دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 19، العدد 02، 2023.
12. حيدر خضير جوان، علي احمد فارس، تأثير القيمة الاقتصادية المضافة في القيمة السوقية المضافة، دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة وارث العلمية، العراق، المجلد 03، العدد 08، 2021.
13. خبير إبراهيم الداعور، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح، دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2013.

11. خليفة الحاج، قياس أثر السيولة والملاءة المالية على ربحية المؤسسات الاقتصادية دراسة تطبيقية على المؤسسات المدرجة في بورصة قطر خلال الفترة 2013-2017، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 7، العدد 12، 2019.
14. منصف شرفي، عز الدين بن تركي، بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لتقييم أداء المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة وحدات إنتاج الحليب ومشتقاته، مجلة دراسات اقتصادية، الجزائر، المجلد 01 العدد 03، 2016.
15. رحمة محدة حصاية، قويدر بورقية، تحديد الأهمية النسبية لإبعاد تمكين العاملين في تعزيز وتعظيم الولاء التنظيمي في المنظمة باستخدام التحليل الهرمي لنظرية القرار دراسة حالة لمديرية التجارة لولاية الجلفة، المجلة الجزائرية لاقتصاديات الإدارة، الجزائر، المجلد 14، العدد 01، 2020.
16. رحيم حسين، بونقيب احمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 04، 2008.
17. ريم توفيق شاكر، علاء عبد الكريم هادي، اثر التكاليف التسويقية في ربحية شركات التأمين، بحث تطبيقي في شركات التأمين الوطنية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العراق، المجلد 15، العدد 53، 2020.
18. ستر العليجة، دور بطاقة الاداء المتوازن في تحقيق إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الاسمنت عين الكبيرة، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 09، العدد 01، 2018.
13. سعودي آمنة، بعبطيش شعبان، نموذج مقترح للخريطة الإستراتيجية لمؤسسة الحضانة الحليب بالمسيلة بالاعتماد على منظورات بطاقة الأداء المتوازن، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12 العدد 01، 2019.
14. سنجاق الدين نور الدين، عمار نزيهان، تقديم مدى تطبيق أبعاد بطاقة الاداء المتوازن في البنوك، دراسة حالة الوكالات البنكية بولاية تيارت، مجلة الحوكمة المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 04، العدد 01، 2022.
15. سهام بوصبيح، اثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ربحية المؤسسة، دراسة حالة مصرف السلام بالجزائر، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 09، العدد 02، 2021.
19. مهند جعفر حسن حبيب، أساليب التحليل المالي ودورها في رفع كفاءة الأداء المالي للمؤسسات العامة السودانية، دراسة تطبيقية، مجلة البديل الاقتصادي، الجزائر، مجلد 7، العدد 2، 2020.
20. صائب سالم محمد، تحليل ربحية الزبون باستخدام نظام التكلفة على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت، دراسة تطبيقية على أحد الفنادق ببغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، مجلد 12، العدد 34، 2016.

16. صباح حسن عبد العكيلي، تأثير السيولة على ربحية وقيمة المصارف المدرجة في السوق العراقية للأوراق المالية دراسة تحليلية، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، مجلد 26، العدد 124، 2020.
17. صبرينه رباحي، هجير بوزوينة، الإفصاح المحاسبي عن رأس المال البشري كأصل غير ملموس وأثره على ربحية المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية، مجلة الإبداع، المجلد 09، العدد 01، 2019.
21. طارق البشير جوم، العوامل المؤثرة على ربحية المصارف التجارية حسب نظرة العاملين فيها، دراسة على المصارف التجارية لبلدية الزاوية، مجلة الريادة للبحوث والأنشطة العلمية، ليبيا، العدد ثاني سبتمبر، 2021.
22. طرشاني سهام، زايذ وافية، فعالية الحملة الإعلانية المبتكرة في تحقيق الاحتفاظ بالزبون، دراسة استقصائية لآراء مديري مجمع سيم، مجلة دفاتر اقتصادية، الجزائر، المجلد 14، العدد 01، 2023.
23. طه مصطفى الراوي، أهمية جودة المنتج كوسيلة لجذب المستهلكين في سوق التكنولوجيا، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 01، العدد 01، 2019.
24. ظاهر شاهر القشي، زياد محمد سعيدات، أثر تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على جودة المعلومات المحاسبية في المؤسسات المدرجة في بورصة عمان، مجلة دفاتر اقتصادية، الجزائر، العدد 10 مارس 2015.
25. عبد القادر موزاوي، نشأت ادوارد ناشد جرجس، رأسمال الفكري ودوره في تحسين إنتاجية المؤسسات الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع انتيبوتيكول بالمدية، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 05، العدد 06، 2018.
26. عبد الكريم مؤمن، عبد القادر موسى، عبد الحميد مسعودي، أهمية بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة حليب إدرا، مجلة النمو الاقتصادي ومقاولاتية، الجزائر، المجلد 04 العدد 01، 2021.
18. العبيدي خالد عبيد أحمد، قرارة سامية، اثر الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية تجاه المورد البشري في تحسين سمعة وربحية المؤسسات الجزائرية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 42 العدد 01، 2021.
27. علي مظهر عبد المهدي، احمد مظهر عبد المهدي، دور التامين المصرفي في تحسين الحصة السوقية المستدامة، دراسة تحليلية في شركة التامين العراقية العامة، مجلة العلوم المالية والمحاسبية، المجلد 01، العدد 07، 2022.
28. علي نصيف صبر، زينب شلال عكر، ثائر خلف حشان، دور القيمة الاقتصادية المضافة في قياس رأسمال الفكري وأثره في خلق قيمة للمؤسسة، دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة الاقتصادي الخليجي، العراق، المجلد 36، العدد 43، 2020.
19. عمامرة ياسمين، ملاح وئام، قياس مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الصناعية، دراسة حالة مركب المنجمي لمناجم الفوسفات بئر العاتر بتبسة خلال الفترة 2014-2017، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 08، العدد 02، 2020.
29. عمر سامي، ذوايدي مهدي، تقييم الاداء الشامل لمؤسسة الاسمنت عين الكبيرة سطيف باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، المجلد 23 العدد 01، 2020.

30. عمر مصطفى محمد، مصطفى عثمان الصابغ، عبد الله إبراهيم عزيز، لوحة القيادة ودورها في تحسين الاداء الوظيفي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 11، العدد 27، 2019.
31. عمر ياسين محمد السايير الدليمي، دور التسويق التفاعلي في تحقيق الاحتفاظ بالزبائن، دراسة استطلاعية في بعض من الفنادق بمدينة دهوك، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 09، العدد 19، 2017.
32. العوضي منصور احمد العوضي، محمد عبد الفتاح حامد، تأثير جودة إدارة الخدمات على رضا العملاء، دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2022.
33. فاطمة سالم مروان، اثر خصائص المنتج على مستوى ولاء المستهلك بالعلامة التجارية، دراسة ميدانية على محلات أجهزة الهواتف الذكية طرابلس، مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، ليبيا، العدد 21، 2023.
34. فتحية رمضان أبو سفرتية، إمكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية، المجلة الجامعة، ليبيا، المجلد الثالث العدد السابع عشر، 2015.
35. فريد خميلي، أميرة دباش، قياس الاداء البيئي في منظمات الأعمال، دراسة حالة شركة تويوتا، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 09، العدد 02، 2022.
36. قاسمي كمال، ضيف دنيا، واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين، دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، المجلد 10، العدد 18، 2017، ص ص: 298-299.
37. كوثر رامي، مراد كواشي، بطاقة الأداء المتوازن المستدام كمدخل لتحقيق التكامل بين ممارسات الاستدامة واستراتيجية المؤسسة، دراسة حالة شركة زين للاتصالات الأردن، Revue Algérienne d'Economie et gestion، الجزائر، المجلد 14 العدد 1، 2020.
38. لطرش وليد، يحياوي محمد، تصميم بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات الاقتصادية نموذج مقترح، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، الجزائر، المجلد 1، العدد 1، 2021.
20. لعراف زاهية، لقريد مصطفى، قياس الاداء المالي باستخدام مؤشرات الربحية في البنوك التجارية الجزائرية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، 2020.
39. ماجد محمد علي، ماهر علي الشامام، نحو تعظيم الربحية في الصناعة المصرفية مدخل محاسبي، مجلة تنمية الرافدين، العراق، المجلد 37، العدد 119، 2018.
40. مبارك لثمان حسن الدوسري، تقديم أداء مدارس التعليم العام بدولة الكويت في ضوء بطاقة الاداء المتوازن، مجلة العلوم التربوية، المجلد 04 العدد 01، 2021.
21. مبروكي مروة، جودي محمد رمزي، محاولة تقييم أداء الموارد البشرية لمجمع صيدال للفترة 2015-2021 باستخدام مؤشرات بعد التعلم والنمو لبطاقة الاداء المتوازن، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، 2023.

22. مبروكي مروة، دور المؤشرات الحديثة للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الاداء المالي وقيادته نحو خلق القيمة بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة الإبداع، المجلد 13، العدد 01، 2023.
41. محفوظ احمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في مؤسسات الألمنيوم الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، الأردن، المجلد الحادي عشر. العدد الثاني 2008، .
42. محمد بن عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة، دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة فهد الوطنية، السعودية، مجلد 17، العدد 02، 2011.
43. محمد عبد الواحد فليح الحلفي، سعد سلمان عواد المعني، استعمال مقاييس الأداء الرشيق لتحقيق رضا الزبون، العراق، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، المجلد الرابع عشر العدد 46، 2019.
44. مدروس نادية، أثر أبعاد جودة الموقع الالكتروني في تحقيق رضا العملاء، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة مجاميع المعرفة، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2020.
45. اميمة رزق علي الجيوشي، نبيل فهمي سلامة، جيهان عادل أميرهم، دراسة انتقادية للأساليب التكاليفية المستخدمة في تخفيض التكاليف بالمنظمات الصناعية، مجلة البحوث المالية والتجارية، مصر، المجلد 20، العدد الرابع، 2019.
23. عبد الرزاق خضر حسن، علاقة واثار الأداء البيئي بالأداء المالي بالتطبيق على عينة من المؤسسات انتاج المشروبات الغازية في مدينة كركوك، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 06 العدد 11، 2014،
24. مفتاح صالح، حاجي فهمه، أثر رأسمال الفكري على ربحية المصارف الإسلامية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة عينة من المصارف الإسلامية لدول مجلس التعاون الخليجي، معارف مجلة علمية محكمة، العدد 20، 2016.
25. مليكه مدفوني، دراسة أثر الاستثمار في رأس المال البشري على ربحية مؤسسة مناجم الفوسفات باستخدام منهجية معامل القيمة المضافة الفكرية، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 27، 2017.
46. منصف مقاويب، الذكاء الاقتصادي ودور أنظمة المعلومات في اتخاذ القرار مقارنة جيدة لقرار ذكي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، العدد 21، ديسمبر 2009.
47. منير خروف، لينده فريجه، اثر التسويق بالعلاقات على ولاء العملاء، دراسة تطبيقية على عينة من عملاء البنوك التجارية الجزائرية بعنابه، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، الجزائر، المجلد 25، العدد 03، 2019.
26. مهني بوريش، عبد الحكيم سليمان، أثر تكاليف التغيب وحوادث العمل على ربحية المؤسسة الصناعية دراسة حالة المركب الصناعي "ألفاديتكس" ببجاية، المجلد 04، العدد 02، 2021.
27. حفيظة بو عبد الله، أثر إدارة علاقات العملاء في الاحتفاظ بعملاء العيادات الطبية الخاصة بالجزائر، دراسة ميدانية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، الجزائر، المجلد 02، العدد 15، 2019،

28. نفيسة حجاج، أحلام بوعبدلي، اثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على ربحية المؤسسات دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية الجزائرية خلال الفترة 2010-2014، مجلة الباحث، العدد 16، 2016.
 48. هبة ربيع شران بكر، اثر بيئة العمل السيئة في التذمر الوظيفي، دراسة تحليلية في مديرية التربية محافظة صلاح الدين، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 14، العدد 01، 2024،
 29. وفاء الجيلاني، فؤاد سعيد منصور، اثر العوامل البيئة الداخلية للمؤسسة في تبني نموذج بطاقة الاداء المتوازن دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد، 01، 2019.
 49. ولاء إسماعيل عبد اللطيف، عباس رحيمة غانم الساعدي، التمويل وانعكاسه على الأداء البلدي، بحث تطبيقي في بلديات ميسان للفترة 2018-2011، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، العراق، المجلد 26 العدد 120، سنة 2020.
 30. نعلي عبد السادة حسن، دور مؤشرات التحليل المالي في ربحية المصارف العراقية، مجلة الغاري لكلية الإدارة والاقتصاد، مجلد 17، العدد 04، 2021.
 50. يزيد تقرار، استخدام أدوات التحليل المالي في تشخيص الوضع المالي بالمؤسسات الاقتصادية في ظل الإصلاح المحاسبي، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير BCR سطيف للفترة المالية 2011-2014، مجلة البحوث، العدد 11 الجزء الثاني، جوان 2017.
 31. يسرى حمرة، نزيهو بوالقدرة، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسة ALFAPIPE بعنابة تقديم نموذج مقترح، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية الإدارية، المجلد 08، العدد 03، 2021.
- الأطروحات والرسائل الجامعية
51. احمد فؤاد المدهون، اثر تطبيق أبعاد بطاقة الاداء المتوازن على تعظيم الربحية في المصارف التجارية المحلية العامة في فلسطين، دراسة ميدانية، رسالة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2017.
 52. اسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على مؤسسة الاتصالات في فلسطين، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.
 53. المجكوح نسيمه، أثر التسويق بالعلاقات في تنمية علاقة المؤسسة بزملائها، دراسة حالة وكالة زمزم للسياحة والسفر، رسالة دكتوراه في علوم التسويق، جامعة الجزائر 03، 2008.

54. أيمن علي سليمان، اثر الحصة السوقية على ربحية المؤسسات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي، دراسة تحليلية على مؤسسات الأدوية الأردنية، رسالة الماجستير تخصص محاسبة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017.
55. جمال حسن محمد أبو شرح، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن (دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة)، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2012.
56. حجاج نفيسة، أثر الاستثمار في التكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية الجزائرية خلال الفترة 2010-2014، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص مالية ومحاسبة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017.
57. خليل موفق خليل صافي، دور استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة ميدانية على مؤسسات التأمين المدرجة ببورصة فلسطين ، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الأزهر، 2017.
58. زامر صبحي بشناق، تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية والتقليدية باستخدام المؤشرات المالية، دراسة مقارنة للبنوك الوطنية العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.
59. سلطان سليمان جويحان، اثر القيمة الاقتصادية المضافة على الأسعار السوقية للأسهم، دراسة تحليلية مقارنة مع اثر المؤشرات المالية التقليدية الربح المتبقي والعائد على الاستثمار، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في المحاسبة والتمويل، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015.
60. شفاء كرو، دراسة اثر الممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على مؤسسة جود، رسالة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2016.
61. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات صناعية، جامعة بسكرة، 2012.
62. عريوة محاد، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال إستراتيجية للتنمية المستدامة، 2011.
63. عمار أمين احمد سعيد، دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة وفعالية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية باليمن دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزيرة اليمن، 2019.
64. قويدر الواحد عبد الله، دمج مؤشرات الاداء البيئي في بطاقة الاداء المتوازن المستدام لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال جامعة الجزائر، 2015 .

65. كوثررامي، تحسين الاداء الشامل باستخدام بطاقة الاداء المتوازن المستنداً في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت الماء لبيضتبه، رسالة دكتوراه تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2020.
66. لطرش وليد، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال، رسالة دكتوراه تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018.
67. ليلي هيكل، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في أداء المنظمات، دراسة تطبيقية على مؤسسة الأمل لصناعة الأدوية، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية دمشق، 2015.
68. مجاهد محمد ذياب النابوت، اثر استراتيجيات إدارة رأسمال العامل على ربحية المؤسسات الأغذية الأردنية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2019.
69. محمد احمد الحوراني، القيمة الاقتصادية المضافة والمؤشرات المالية كمعيار لتقييم الاداء المالي، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير في المالية وإدارة المخاطر، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2018.
70. محمد احمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.
71. محمد احمد الحوراني، القيمة الاقتصادية المضافة والمؤشرات المالية كمعيار لتقييم الاداء المالي، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير في المالية وإدارة المخاطر، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2018.
72. محمد تركي عبد العباس المزهر، أبعاد جودة الخدمة وتأثيرها في تحقيق رضا الزبون، دراسة ميدانية في عينة من المنظمات المصرفية العراقية، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، 2006.
73. محمد ناصر خان، مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعات الكوابل - بسكرة-، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021.
74. مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية فرع تسويق، جامعة الجزائر، 2011-2012.
75. مساعديه عماد، أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الاداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، 2020.
76. مهني بوريش، سياسات تخفيض التكاليف وأهميتها في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه تخصص محاسبة، جامعة باتنة، 2019.

77. مونيير المهدي، الكفاءة الإنتاجية ودورها في اختيار الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة كوابل بسكره، رسالة ماجستير بجامعة بسكرة تخصص اقتصاد صناعي، 2011-2012.
78. ميساء محمود محمد راجحان، دور التكاليف المستهدفة في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات، دراسة ميدانية على المشروعات الصناعية في مدينة جدة، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الملك عبد العزيز السعودية، 2002.
79. هدى مؤيد حاتم السعدون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي جامعة القادسية، رسالة ماجستير في علوم المحاسبة، الجامعة القادسية، 2017.

➤ الملتيقيات

80. بركان زهيه، كتمير حورية، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة على لونيسي البلدية 02، 25-04-2017.

81. ثانيا: المراجع الأجنبية

82. A. Djerfi and C. Chaalal, **The Impact of Capital Structure on profitability: Empirical analysis of non-financial companies listed on Bursa Malaysia**, Journal Of North African Economies, Vol 19, N° 31- 2023.
83. Adi Bandon, SukmoHadiNugroho, **The assessment of company performance target using balanced scorecard methods**, international journal of professional business, vol 08 (05) 2023.
84. Bourache Chahrazed, **An econometric study of the railway transport profitability the Algiers line**, journal of economic papers, volume 14, issue 02, 2023.
85. Bourache Chahrazed, **An econometric study of the railway transport profitability the Algiers line**, reference previously mentioned.
86. Cano José A, Vergara José, Puerta Fabio, (**Desing and implementation of balanced scorecard in Colombian company**), revistaespacios, vol 38, N 31, 2017.
87. Chau Thuong. Harwindar Singh. **The impact of balanced score card on enterprise performance in hochi minh city Vietnam**. International journal of organizational leadership 12. 2023. .

88. Chau Van Tuong, Harwindar Singh, **The impact of balanced scorecard on enterprise performance in HOCHI MINH city Vietnam**, international journal of organizational leader ship, (12) 2023.
89. Chawana M Anderson, **Strategies to retain employees within an organization**, degree doctoral of business administration, wolden university united states, 2020.
90. Chieh Yu Lin, Fu Chiang Shih, Yi Hui Ho, **Applying the balanced scorecard to build service performance measurements of medical institutions: An AHP demantal approach**, international journal of environmental research and public health, vol (20) 2023.
91. Cidalia oliveira, Amaiaoliveira, Justynafijalkowska, Rui Silva, **implementation of balanced scorecard: case study of a Portuguese higher education institution**, journal of contemporary management, vol 26 N 01 2021.
92. Dahak Nadjia, **l'adaptation du balancedscorecard a l'établissement hospitalisé public en Algérie**, dirassat numéro économique, vol 11, N 01, 2020.
93. Didin fatihudin Jusni Mochamad Mochklas **How measuring financial performance** international journal of civil engineering and technology volume 9 issue 6 June 2018.
94. Faiza Bouadam , Messaoud Amir Maiza, **Relationship between inventory management and profitability evidence from selected manufacturing firms in Sétif**, Administrative And Financial Sciences Review, Volume: 06, N° 01 (2022).
95. Fauziah Rahman, Harry Suharman, Sofik Handoyo, **the role of bonus allocation in project investment: An experimental study using balanced scorecard training treatment**, journal of accounting auditing and business, vol 03 N 01 2020.

96. **Febriana riestyaningrumkusumawati, profitability determinants of five star hotel in Yogyakarta, annals of management and organization research, vol 02 N 01, 2020.**
97. **Fennour houda, the impact of the financing structure on the profitability of UAE commercial banks, journal management & economics research, vol 05, N 03, 2023.**
98. **Hailah HelelAlenazy, Ibrahim Mustafa sweiti, the impact of balanced scorecard on firm value evidence from the Saudi listed companies, Saudi journal of economic and finance, 6, (11), 2022.**
99. **Hassane Amaazoul, synthèse des principales approches définitoires du concept de performance en sciences de gestion, revue du consolidation comptable et de management de la performance, N 02, 2018.**
100. **Hassane Amaazoul, synthèse des principales approches définitoires du concept de performance en sciences de gestion, Référence mentionnée précédemment.**
101. **Kefe Irem, the determination of performance measures by using a balanced scorecard from work, foundations of management, vol 11, 2019.**
102. **Kheira Nouari , Amir SafiaThe impact of marketing strategy in increasing profitability of service companies Case Study “Algeria Telecom”, Review Economic Sciences, Management and Commercial Sciences, Volume: 16, N°: 02, (2023).**
103. **Kubanychbek Almatov, Mujtaba Sabir, Zehra Sayed, Balanced scorecard & incentive compensation system factors influecing the linkage bachelors the sis within business administration, Jonkoping international business school, may 2011.**
104. **Maruti Sriran Ayyagari, Remya lathabhavan, A study on employee satisfaction and organizationel commitment, mukt shabd journal, volume IX, issue VX, 2020.**
105. **Md Faisal Ealam, Asma Actarun Nahar, Employee satisfaction and its impact on organizational commitment: A resource based approach,**

- international journal on recent trends in business and tourism, vol 6, N 02, 2022.
106. mihammed hassan wadi, **mohammed samir dhaireb, the importance oof liquidity and profitability in enhancing the banking value in private banks for the period 2016-2019**, Journal of Economics and Administrative Sciences, Vol 27, No 129, 2021
107. **Mostafa Mahmoud Abdel Salam, Measuring the profitability of Saudi Islamic banks: empirical study, Journal of Economic and Financial Studies Volume: 15, 2022.**
108. Mouhyddine Bouggoffa, Kheyreddine korichi, **An requirements for rehabilitation and development of developing economies in the opening of global economy**, revue des etudes economiques approfondies, vol 05, N 01, 2020.
109. Muhammad Shahzad Latif, Mushtaq Ahmed, Mohammed Qasim, Momal Muchtaq, Amper Ferdoos, Hummayoun Naeem **Impact of employees job satisfaction on organizational performance**, European journal of business management, vol 05, n 05, 2013.
110. Nadjat Wassila Belghanami, Tahir Baala, **la performance de entreprises conventionnelles et celle islamique et ses aspects**, revue horizons des sciences de la gestion et de économie, N03, 2018.
111. NAJI SHAYEB AL RIKABI, SAHARYAHIYA SAHIB, **cost structure and its role in maximizing the profitability if some industrial companies IRAQ**, journal of economics management and trade, 28 (8), 2022.
112. Nigistkelemu, getnethunegnaw, Migborlijew, **(A survey on practice and challenges of balanced scorecard in higher education institution acas study on selected public universities in Ethiopia)**, management studies and economic systems vol3, n4, 2017.
113. Peter N Kiriri. **Management of performance in higher education institutions: the application of the balanced score card** European journal of education volume5. Issue 1.2022.

114. Rachid EL Bettoui, **Gestion de stock et rentabilité financière des coopératives : Etude quantitative**, Journal of Academic Finance, Vol. 12, N° 2, 2021.
115. Rathani Mohanaraj, Hiranya Dissanayake, Anuradha Iddagoda, Oshani Mendis, **Development of sustainability balanced scorecard: A case study from apparel industry srilanka**, holistica of business and public administration, vol 14 (01) 2023.
116. Robert Kaplan, David Norton, **The balanced scorecard translating strategy in action**, Harvard business review, 1996..
117. Robert Kaplan, David Norton, **The balanced scorecard translating strategy in action**, reference previously mentioned.
118. Safia Fonseca, Maria Joao Guedes, Vitor da conceicao goncalves, profitability and size of newly established firms, international entrepreneurship and management journal, volume 18, 2022.
119. Sangita ulhas gorde, **A Study of employee retention**, journal of emerging technologies and innovative research, volume 6, issue 6, 2019.
120. Senouci Kouider, Guerriche Benallal, Douch Leila, **évaluation de la performance financier des banques commerciales cas de la banque national de Algérie**, revue les cahiers du poindex, volume 11, N 1, 2022.
121. Suaad Jassem, Zarina Zakaria, Anna che Azmi, **sustainability balanced scorecard architecture and environmental investment decision making**, foundation of management, vol 12 Issue 01 2020.
122. Szymont Dzluba, Manuela Ingaldi, Marina Zhuravskaya, **Employees job satisfaction and their work performance as elements influencing work safety system safety**, human technical facility environment, vol 02, issue 01, 2020.
123. Timothy J Zorek, **successful balanced scorecard implementation strategies for a manufacturing organization**, doctoral study Walden university, 2020

124. Yassine Ali bel hadj, **facteurs qui influent sur l'utisation du modèle balanced score card par les entreprises algériens**, journal du forum pour les étuates et la recherche économiques, nombre 3, 2018.
125. Zare Zardeini Hosein, Ahmad yousefie, Seyyed Mohammad Tabatabaei Mehrizi, Evaluating and Ranking performance by combination Model of Balanced Scorecard and Ariadne Uncertain Estimate. Asian Social Science, VOL 10, N°2, 2014.
126. Zeena hamzakhudair, Mohammed jassimkhalil, **strategies and their role in enhancing the profitability of the industrial companies using the balanced score card applied study in the general company for automotive industry in Iraq Alexandria**, webology, volume 18 number 2, 2021.

➤ المواقع الالكترونية:

127. العوضي منصور احمد العوضي، محمد عبد الفتاح حامد، تأثير جودة إدارة الخدمات على رضا العملاء، دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2022.
https://jsec.journals.ekb.eg/article_296630.html ، تاريخ الاطلاع 2024-06-15.
128. <https://fastercapital.com/arabpreneur> ، تاريخ الاطلاع: 04 جوان 2024.
129. <https://www.merci-app.com/article/productivite-equipe> ، تاريخ الاطلاع 2024/08/01.
130. إدارة الاداء: مواءمة الأهداف مع نسبة المراكز المفتوحة، <https://fastercapital.com/arabpreneur> ، تاريخ النشر 06-09-2024 ، تاريخ الاطلاع 08-09-2024 ، 12.00.
131. <https://dexef.com/features/accounting/profitability-ratios> ، تاريخ الاطلاع 2024/06/05.
132. : <https://dexef.com/features/accounting/profitability-ratios> ، تاريخ الاطلاع 2024-06-05.
133. https://jsec.journals.ekb.eg/article_296630.html ، تاريخ الاطلاع 06-15-2024.
134. <https://dealhub.io/glossary/cost-reduction/> ، تاريخ الاطلاع: 2024/06/30.
135. <https://www.flintfox.com/resources/articles/increase-sales-revenue-strategy/> ، تاريخ الاطلاع: 2024/06/30.

الملاحق

الملاحق رقم 01: لوحة القيادة الإستراتيجية لسنة 2014

TABLEAU DE BORD STRATEGIQUE - 2014					
AXE	BUTS STRATEGIQUES	OBJECTIFS OPERATIONNELS	Objectif	Résultat	Réalisation de l'objectif
APPRENTISSAGE & CROISSANCE	Relever le niveau de qualification par le recrutement, la sensibilisation et la Formation.	Sensibiliser à la sécurité tout le personnel occupant des postes critiques.	100.00%	123.00%	123.00%
		Réaliser 100% des besoins de certification et/ou d'habilitation du personnel.	100.00%	77.00%	77.00%
		Réaliser tous les recrutements prévus en 2014 et pourvoir tous les postes organiques vacants.	100.00%	95.00%	95.00%
		Mettre en œuvre le plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	90.00%	55.00%	61.11%
		Veiller à la réalisation du plan de formation 2014 à 100%	100.00%	66.00%	66.00%
	Valoriser et préserver les compétences	Réduire de 30% le taux de déperdition du personnel clé de forage par rapport à 2013	2.00%	3.89%	51.41%
		Le taux d'absentéisme ne doit pas dépasser le niveau limite (voir %)	4.00%	4.14%	96.62%
	Assurer la relève	Réaliser au moins 90% des formations spécifiques programmées dans les filières du forage, le DTM, la maintenance pétrolière et le HSE.	90.00%	78.00%	86.67%
		N'enregistrer aucune vacance de poste dans les postes clé de forage et des métiers spécifiques de production.	100.00%	100.00%	100.00%
CLIENT	Renforcer l'image de marque de l'entreprise	Aller au devant des attentes clients et améliorer la réactivité opérationnelle : Réduire de 20% les attentes équipements et personnel par rapport à 2013.	268 Hrs	192,75 Hrs	136.91%
		Offrir des services additionnels aux clients : réaliser entre 4 à 5 % du Chiffre d'Affaires.	4.50%	6.82%	151.56%
		Améliorer le taux de satisfaction client de 2 % par rapport à 2013.	88.73%	87.82%	98.97%
		Mettre en place, au moins une action d'amélioration, par le moyen du benchmarking en 2014 pour les structures opérationnelles.	3 Actions	3 Actions	100.00%
		Offrir de nouveaux services en matière de Forage/Work-Over	100.00%	50.00%	50.00%
	Maîtriser la qualité des prestations reçues (sous traitance)	Réduire le nombre de réclamations en matière de catering sous-traité de 10% par rapport à 2013.	100.00%	77.00%	129.87%
		Réduire le nombre d'accidents et/ou incidents tiers de 50% par rapport à 2013, et aucune perte de produit ou matériel transporté par tiers.	02 max	0	100.00%
		Aucun vol ou agression ne doit être enregistré sur les sites gardés.	0	0	100%
		Aucune réclamation clients relative aux moyens sous-traités ne doit être enregistrée	0 réclamations	14 réclamations	0.00%
FINANCE	Augmenter les capacités opérationnelles de l'Entreprise;	Augmenter les capacités opérationnelles	27.94%	28.15%	101%
		Adapter les appareils et équipements de forage aux besoins des clients.	100.00%	75.00%	75%
	Augmenter la capacité d'autofinancement	Ne pas dépasser le niveau des charges prévues en 2014 (pour les structures opérationnelles, DMEP, DHEI) ou enregistrées en 2013 (pour le reste des structures)	≤0%		96%

		Réaliser un coefficient de facturation supérieur à celui de 2013 de 0,20%.	97.92%	97.36%	99%
		Réduire les frais financiers de 5% par rapport à leur niveau de 2013	-5.00%	57.34%	9%
	Améliorer les délais de recouvrement des créances	L'âge moyen des créances ne doit pas dépasser 80 jours	80 Jours	88 Jours	91%
		Le niveau des créances ne doit pas dépasser 1,5 mois du Chiffre d'affaires mensuel.	1,5 mois	2,22 mois	68%
PROCESSUS INTERNES	Eliminer les Non Productive Times	Diminuer les temps des opérations non rémunérées (Tzéro) de 30% par rapport à 2013 (y compris durant les DTM)	907 Hrs	2297 Hrs	39%
		Augmenter la fiabilité des moyens de production : attentes entrepreneur (y compris durant les DTM) inférieures de 15% par rapport à 2013 pour la DWOK et la DFOR	3260 Hrs	4639 Hrs	70%
		Réaliser la maintenance préventive à 100%	100%	70%	70.00%
	Réduire les durées DTM	Gagner 01 journée DTM par opération pour l'activité Forage (jusqu'à fin de montage)	1.10	0.78	70.91%
		Gagner 1,5 journée DTM par opération pour l'activité work over (jusqu'à fin de montage)	1.50	0.93	62.00%
	Améliorer la chaîne des approvisionnements	Réduire les délais d'approvisionnements 2014 de 10 % par rapport à ceux enregistrés en 2013.	-10%	-6%	60.00%
		Elaborer tous les contrats et conventions types de l'Entreprise (Partie juridique et financière)	9	5	55.55%
	Améliorer les conditions de stockage des pièces de rechange	Réaliser le réagencement des magasins centraux à 100% et des magasins de chantiers à 80%.	31.00%	4.00%	12.90%
	Diminuer les délais de réalisation des investissements	S'assurer de la réalisation de tous les investissements inscrits en 2014	100.00%	94.00%	94.00%
	Améliorer la gestion opérationnelle	Réaliser tous les plans d'actions issus des brainstormings	100.00%	80.00%	80%
		Mettre en place un centre de commandement opérationnel	50%	5%	10.00%
	Améliorer les Conditions de vie et de travail	Assurer tous les besoins en matière d'hébergement et de restauration.	100.00%	99.00%	99.00%
		Réaliser tout le programme prévisionnel 2014 de rénovation des infrastructures sociales liées aux conditions de prise en charge des travailleurs dans les bases de vie et chantiers.	100.00%	159.00%	159.00%
		Réaliser au moins une visite <u>par chantier</u> de forage/work over pour les structures opérationnelles (DFOR/DWOK) et au moins une visite de chantier/trimestre pour les autres structures.	42	12	28.57%
HSE	Réduire la consommation de l'énergie et de l'eau	Optimiser l'utilisation des ressources naturelles non renouvelables : consommation d'eau et d'énergie	60.00%	0.00%	0.00%
		Promouvoir l'utilisation de l'énergie renouvelable à travers la mise en place de système d'énergie solaire	100.00%	10.00%	10.00%
		Engager le programme de substitution des produits appauvrissant la couche d'ozone	100.00%	87.00%	87.00%
	Introduire la pratique sportive au niveau de l'Entreprise	Sensibiliser l'ensemble du personnel sur la pratique sportive	100.00%	10.00%	10.00%
		Mettre en place un programme d'éducation sportive au niveau de l'Entreprise	10.00%	5.00%	50.00%
	Engager des plans de prévention santé	Mettre en place des campagnes de sensibilisation et d'éducation sanitaire	100.00%	117.00%	117.00%
		Dépister les maladies chroniques au sein du collectif des travailleurs de l'Entreprise et les prendre en charge	100.00%	100.00%	100.00%

الملحق رقم 02 لوحة القيادة الإستراتيجية لسنة 2015

**TABLEAU DE BORD STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE
EXERCICE 2015**

Buts stratégiques	Objectifs opérationnels	Objectif annuel	Réalisé 2015	Taux de réalisation
Relever le niveau de qualification par le recrutement, la sensibilisation et la Formation.	Sensibiliser à la sécurité tout le personnel occupant des postes critiques	100%	93%	93%
	Réaliser 100% des besoins de certification et/ou d'habilitation du personnel	100%	106%	106%
	Réaliser tous les recrutements prévus en 2015 et pourvoir tous les postes organiques vacants	100%	52%	52%
	Préparer les effectifs nécessaires pour les nouveaux appareils	492	246	50%
	Mettre en œuvre le plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	100%	80%	80%
	Veiller à la réalisation du plan de formation 2015 à 100%	100%	76%	76%
	Assurer la formation des nouvelles recrues occupants les postes critiques	114	114	100%
	Assurer l'habilitation des chauffeurs & conducteurs de l'Entreprise	100%	52%	52%
Valoriser et préserver les compétences	Réduire de 30% le taux de déperdition du personnel clé de forage par rapport à 2014	2.72%	2.67%	102%
	Le taux d'absentéisme ne doit pas dépasser le niveau limite (voir %)	4.00%	4.31%	93%
Assurer la relève	Réaliser au moins 90% des formations spécifiques programmées dans les filières du forage, le DTM, la maintenance pétrolière et le HSE	100%	74%	74%
	N'enregistrer aucune vacance de poste dans les postes clé de forage et des métiers spécifiques de production	0%	0%	100%
Renforcer l'image de marque de l'entreprise	Aller au devant des attentes clients et améliorer la réactivité opérationnelle : Réduire de 50% les attentes équipements et personnel par rapport à 2014	<131 heures	194 heures	68%
	Offrir des services additionnels aux clients : réaliser au moins 5 % du Chiffre d'Affaires	>=5%	6%	114%
	Améliorer le taux de satisfaction client de 2 points par rapport à 2014	89.82%	79.82%	89%
	Mettre en place, au moins une action d'amélioration, par le moyen du benchmarking en 2015 pour les structures opérationnelles	3	0	0%
	Offrir de nouveaux services en matière de Forage/Work-Over	4	2	50%
	Améliorer l'image de marque de l'Entreprise (actions sociales)	100%	100%	100%
Maîtriser la qualité des prestations reçues (sous traitance)	Réduire le nombre de réclamations en matière de catering sous-traité de 50% par rapport à 2014	< 20	50	40%
	Réduire le nombre d'accidents et/ou incidents tiers de 50% par rapport à 2014, et aucune perte de produit ou matériel transporté par tiers	< 04	05	80%
	Aucun vol ou agression ne doit être enregistré sur les sites gardés	0	3	0%
	Aucune réclamation clients relative aux moyens sous-traités ne doit être enregistrée	0	9	0%
Augmenter les capacités opérationnelles de l'Entreprise	Augmenter les capacités opérationnelles	29.41%	27.5%	94%
	Adapter les appareils et équipements de forage aux besoins des clients : réaliser 100% des demandes exprimées par les clients	100%	87%	87%

Augmenter la capacité d'autofinancement	Ne pas dépasser le niveau de 2014 des charges moyennes /Appareil pour DFOR & DWOK	100%	101%	99%
	Ne pas dépasser le niveau des charges objectif (prévues 2015 ou réalisées 2014) pour le reste des structures autres que DFOR/DWOK	100%	113%	89%
	Réaliser un coefficient de facturation supérieur à celui de 2014 de 0,20 points	97.56%	97.50%	99.94%
	Obtenir des financements à un meilleur taux de rémunération	3%	2%	150%
Améliorer les délais de recouvrement des créances	L'âge moyen des créances ne doit pas dépasser 100 jours	<100 j	49 j	204%
	Le niveau des créances ne doit pas dépasser 2,5 mois du Chiffre d'affaires mensuel	< 2,5 mois	1,05 mois	238%
Eliminer les Non Productive Times	Diminuer les temps des opérations non rémunérées (Tzéro) de 30% par rapport à 2014 (y compris durant les DTM)	1,675	2,621	64%
	Augmenter la fiabilité des moyens de production : attentes entrepreneur (y compris durant les DTM) inférieures de 20% en moyenne par rapport à 2014 pour B.OP et de (voir détails) pour autres	3,806	4,903	78%
	Baisser les délais de la mise à disposition des moyens contractuels : pénalités équipements inférieures de 50% par rapport à 2014 (aucune attente moyens de transport DAGE)	0 DA	0 DA	100%
	Réaliser la maintenance préventive à 100%	100%	94%	94%
Réduire les durées DTM	Gagner 01 journée DTM par opération pour l'activité Forage (par rapport aux normes Entreprise)	1.05	0.97	92%
	Gagner 02 journées pour l'activité Work Over (par rapport aux normes Entreprise)	1.30	0.97	75%
Améliorer la chaîne des approvisionnements	Réduire les délais d'approvisionnements 2015 de (voir détails) par rapport à ceux enregistrés en 2014 pour le processus à charge	<100 j	112 j	89%
	Élaborer tous les dossiers types d'appels d'offres (consultations) à charge et pour les structures contractantes	100%	45%	45%
	Elaborer tous les contrats et conventions types de l'Entreprise (Partie juridique et financière)	8	8	100%
Améliorer les conditions de stockage, d'entreposage des pièces de rechange et des immobilisations en attente d'affectation	Réaliser le réagencement des magasins centraux de la base logistique à 100%, des magasins de chantiers à 80% et magasins camps à 100%	100%	0%	0%
	Assurer l'assainissement des inventaires	100%	16%	16%
Diminuer les délais de réalisation des investissements	S'assurer de la réalisation de tous les investissements inscrits en 2015	100%	12%	12%
Améliorer la gestion opérationnelle	Réaliser tous les plans d'actions issus des brainstormings	100%	100%	100%
	Mettre en place un centre de commandement opérationnel	100%	10%	10%
Améliorer les Conditions de vie et de travail	Assurer tous les besoins en matière d'hébergement et de restauration	100%	109%	109%
	Réaliser tout le programme prévisionnel 2015 de rénovation des infrastructures sociales liées aux conditions de prise en charge des travailleurs dans les bases de vie et chantiers	100%	117%	117%
	Faire au moins une visite par chantier de forage/work over pour les structures opérationnelles (DFOR/DWOK) et au moins une visite de chantier/trimestre pour les autres structures	100%	33%	33%
Réduire la consommation de l'énergie et de l'eau	Optimiser l'utilisation des ressources naturelles non renouvelables : consommation d'eau et d'énergie	60	48	80%
	Promouvoir l'utilisation de l'énergie renouvelable à travers la mise en place de système d'énergie solaire	60%	10%	17%
	Mettre en place les moyens pour l'efficacité énergétique	100%	0%	0%
	Engager le programme de substitution des produits appauvrissant la couche d'ozone	100%	32%	32%
Introduire la pratique sportive au niveau de l'Entreprise	Introduire la pratique de l'activité sportive au sein de l'Entreprise	20	5	25%
Engager des plans de prévention santé	Mettre en place au moins une campagne de sensibilisation et d'éducation sanitaire	480	551	115%
	Dépister les maladies chroniques au sein du collectif des travailleurs de l'Entreprise et les prendre en charge	-	114	100%
Assurer la sécurité au niveau des bases et	Mettre en place un plan de réhabilitation du système de sûreté interne	100%	35%	35%

chantiers				
-----------	--	--	--	--

الملحق رقم 03 لوحة القيادة الإستراتيجية لسنة 2016

جدول رقم لوحة القيادة الاستراتيجية سنة 2016					
Axe	Buts stratégiques	Objectifs opérationnels	Objectif 2016	Réalisé 2016	Taux de réalisation
APPRENTISSAGE & CROISSANCE	Professionnaliser les ressources humaines	Sensibiliser à la sécurité tout le personnel occupant des postes critiques.	100%	93%	93%
		Réaliser 100% des besoins de certification et/ou d'habilitation du personnel.	100%	80%	80%
		Réaliser tous les recrutements prévus en 2016 et pourvoir tous les postes organiques vacants.	100%	114%	114%
		Mettre en œuvre le plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	100%	80%	80%
		Veiller à la réalisation du plan de formation 2016 à 100%	100%	95%	95%
		Assurer l'habilitation des chauffeurs & conducteurs de l'Entreprise	100%	55%	55%
	Valoriser et préserver les compétences	Réduire le taux de déperdition du personnel clé de forage par rapport à 2015 (voir %)	≤ 1,00 %	0.65%	154%
		Le taux d'absentéisme ne doit pas dépasser le niveau limite (voir %)	≤ 4,00%	4.03	99%
	Préparer les équipes pour l'augmentation des capacités opérationnelles et des nouvelles technologies	Assurer le recrutement des effectifs nécessaires pour les nouveaux appareils avant leur mise en service	100%	67%	67%
		Assurer la formation des nouvelles recrues occupants les postes critiques affectés sur les nouveaux appareils	100%	141%	141%
CLIENT	Renforcer l'image de marque de l'entreprise	Aller au devant des attentes clients et améliorer la réactivité opérationnelle : Réduire les attentes équipements et personnel par rapport à 2015 (voir %).	≤ 116 heures	130 heures	89%
		Améliorer le taux de satisfaction client de 01 point par rapport à 2015.	81%	79%	97%
		Mettre en place, au moins une action d'amélioration, par le moyen du benchmarking en 2016 pour les structures opérationnelles.	03 actions	01 action	33%
		Réaliser à 100% le plan d'actions sociales	100%	100%	100%
	Offrir de nouveaux services additionnels aux clients	Réaliser un chiffre d'affaire divers (exemple: location de matériels...) : d'au moins 5 % du Chiffre d'Affaires Entreprise	≥ 5%	7.7%	155%
		Offrir de nouveaux services en matière de Forage/Work-Over	100%	90%	90%
	Maîtriser la qualité des prestations reçues (sous traitance)	Réduire le nombre de réclamations en matière de catering sous-traité de 25% par rapport à 2015.	-25%	-68%	100%
		Réduire le nombre d'accidents et/ou incidents tiers de 25% par rapport à 2015, et aucune perte de produit ou matériel transporté par tiers.	< = 15	21	71%
		Aucun vol ou agression ne doit être enregistré sur les sites gardés.	0	2	0%
		Aucune réclamation clients relative aux moyens sous-traités ne doit être enregistrée	0 réclamation	0%	0%
FINANCES	Améliorer les performances opérationnelles	Adapter les appareils et équipements de forage aux besoins des clients : réaliser 100% des demandes exprimées par les clients	100%	107%	107%
		Réaliser le chiffre d'affaire prévu pour l'année 2016	39,588,625	39,643,513	100%
	Dynamiser les filiales et participations	Prendre en charge les sollicitations provenant des filiales et participations	100%	100%	100%
		Assurer le reporting périodique des filiales et participations	100%	100%	100%

	Augmenter la capacité d'autofinancement	Ne pas dépasser le niveau de 2015 des charges moyennes /Appareil pour DFOR-DWOK.	100%	115%	87%	
		Ne pas dépasser le niveau des charges objectif (voir %) pour les structures autres que DFOR & DWOK.	100%	107%	93%	
		Réaliser un coefficient de facturation supérieur à celui de 2015 de 0,20 points.	97.70%	97.3%	99.6%	
		Obtenir au moins le taux d'emprunt pratiqué au niveau du groupe SONATRACH	≤ 5,25%	4.92%	107%	
	Améliorer les délais de recouvrement des créances	L'âge moyen des créances ne doit pas dépasser 100 jours	≤ 90 jours	86 jours	105%	
		Le niveau des créances ne doit pas dépasser 2,5 mois du Chiffre d'affaires mensuel.	≤ 2,5 mois	1,96 mois	128%	
PROCESSUS INTERNES	Réduire les durées DTM	Réaliser un indice de performance DTM de 01 pour la phase relevant de la responsabilité d'ENAFOR	1.00	0.82	82%	
	Réduire les Non Productive Times (NPT)	Diminuer les temps des opérations non rémunérées (Tzéro) par rapport à 2015 (voir %)	< 1 944 heures	3 644 heures	53.3%	
		Augmenter la fiabilité des moyens de production : attentes entrepreneur inférieures en moyenne à (voir %) par rapport aux prévisions 2016	1.40%	2.72%	51%	
		Baisser les délais de la mise à disposition des moyens contractuels : pénalités équipements inférieures de 40% par rapport à 2015 (aucune attente moyens de transport DAGE)				
		Réaliser la maintenance préventive à 100%	100%	93%	93%	
	Introduire la gestion par projet (EPM)	Mettre en place l'EPM au niveau de l'activité DTM et dans au moins six (06) structures de l'Entreprise	100%	41%	41%	
	Améliorer la chaîne des approvisionnements	Réduire les délais d'approvisionnements 2016 de (voir %) par rapport à ceux enregistrés en 2015 pour le processus à charge.	90 jours	81 jours	111%	
		Élaborer tous les dossiers types d'appels d'offres (consultations) à charge et pour les structures contractantes	100%	64%	64%	
		Elaborer tous les contrats et conventions types de l'Entreprise (Partie juridique et financière)	14	0	0%	
	Diminuer les délais du processus de réalisation des investissements	S'assurer de la réalisation de tous les investissements inscrits en 2016 (réceptions)	100%	99%	99%	
	Améliorer la gestion opérationnelle	Réaliser tous les plans d'actions issus des brainstormings	04	01 action	25%	
		Mettre en place le centre de commandement opérationnel				
	HSE	Optimiser la consommation de l'énergie et de l'eau	Maîtriser l'utilisation des ressources naturelles non renouvelables : consommation d'eau et d'énergie inférieur à celle de 2015	36 compteurs	00 compteur	0%
			Promouvoir l'utilisation de l'énergie renouvelable à travers la mise en place de système d'énergie solaire	60%	0%	0%
Mettre en place les moyens pour l'efficacité énergétique.			06 panneaux	00 panneau	0%	
Encourager la pratique sportive dans les lieux de travail		Introduire la pratique de l'activité sportive sur les lieux de travail	24 chantiers	25 chantiers	104%	
Améliorer la prise en charge de la santé au travail		Mettre en place au moins une campagne de sensibilisation et d'éducation sanitaire	100%	141%	141%	
		Réaliser les VP1 et VP2 à 100%	100%	99.8%	99.8%	
		Introduire la notion d'ergonomie sur les lieux de travail	100%	0%	0%	
Améliorer les conditions de vie et de travail		Assurer tous les besoins en matière d'hébergement et de restauration (prendre en charge toutes les réclamations de clients internes).	100%	112%	112%	
		Réaliser tout le programme prévisionnel 2016 de rénovation des infrastructures sociales liées aux conditions de prise en charge des travailleurs dans les bases de vie et chantiers.	100%	117%	117%	
		Faire au moins une visite <u>par chantier</u> de forage/work over pour les structures opérationnelles (DFOR/DWOK) et au moins une visite de chantier/trimestre pour les autres structures.	110	34	31%	

الملحق رقم 04 لوحة القيادة الإستراتيجية لسنة 2017

AXE	BUTS STRATEGIQUES	OBJECTIFS OPERATIONNELS 2017	OBJ 2017	Réalisé au 31/12/2017	Taux de réalisation
APPRENTISSAGE & CROISSANCE	Professionaliser les ressources humaines	Sensibiliser à la sécurité tout le personnel occupant des postes critiques	100%	90%	90%
		Réaliser 100% des besoins de certification et/ou d'habilitation du personnel	100%	79%	79%
		Réaliser tous les recrutements prévus en 2017 et pourvoir tous les postes organiques vacants	100%	63%	63%
		Mettre en œuvre le plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	100%	0%	80%
		Veiller à la réalisation du plan de formation 2017 à 100%	100%	71%	71%
		Assurer l'habilitation des chauffeurs & conducteurs de l'Entreprise	100%	40%	40%
	Valoriser et préserver les compétences	Réduire le taux de déperdition du personnel clé de forage par rapport à 2016 (voir %)	< 0,52%	1.37%	38%
		Le taux d'absentéisme (absences non justifiées) ne doit pas dépasser le niveau limite (voir %)	4.00%	4.21%	95%
	Préparer les équipes pour l'augmentation des capacités opérationnelles et des nouvelles technologies	Assurer le recrutement des effectifs nécessaires pour les nouveaux appareils avant leur mise en service	100%	89%	67%
		Assurer la formation des nouvelles recrues occupants les postes critiques affectés sur les nouveaux appareils			
CLIENT	Renforcer l'image de marque de l'entreprise	Aller au devant des attentes clients et améliorer la réactivité opérationnelle : Réduire les attentes équipements et personnel par rapport à 2016 (voir %).	< 134,00 heures	199,75 heures	67%
		Améliorer le taux de satisfaction client de <u>01 point</u> par rapport à 2016	80%	83%	104%
		Réaliser à 100% le plan d'actions sociales	100%	100%	100%
	Offrir de nouveaux services additionnels aux clients	Améliorer le chiffre d'affaire additionnel d'au moins de 10% par rapport à 2016	> 10%	-2%	0%
		Offrir de nouveaux services en matière de Forage/Work-Over	100%	90%	90%
	Maîtriser la qualité des prestations reçues (sous traitance)	Réduire le nombre de réclamations en matière de catering sous-traité de 20% par rapport à 2016	-20%	-25%	125%
		Réduire le nombre d'accidents et/ou incidents tiers de 20% par rapport à 2016, et aucune perte de produit ou matériel transporté par tiers	-20%	216%	0%
		Aucun vol ou agression ne doit être enregistré sur les sites gardés	100%	0%	0%
		Aucune réclamation clients relative aux moyens sous-traités ne doit être enregistrée	100%	0%	0%
FINANCES	Améliorer les performances opérationnelles	Adapter les appareils et équipements de forage aux besoins des clients : réaliser 100% des demandes exprimées par les clients	100%	84%	84%
		Réaliser le chiffre d'affaire prévu pour l'année 2017	100%	102%	102%
	Dynamiser	Prendre en charge les sollicitations provenant des filiales et participations	100%	100%	100%

	les filiales et participations	Assurer le reporting périodique des filiales et participations	100%	100%	100%	
	Augmenter la capacité d'autofinancement	Ne pas dépasser le niveau des charges propres (maîtrisables) prévu en 2017	< 100%	106%	94%	
		Réaliser un coefficient de facturation supérieur à celui de 2016 de 0,20 point	97.50%	97.63%	100%	
		Obtenir au moins le taux d'emprunt pratiqué au niveau du groupe SONATRACH	≤ 5,25%	5.05%	104%	
	Améliorer les délais de recouvrement des créances	L'âge moyen des créances ne doit pas dépasser 90 jours (hors MEDEX)	< 90 jours	103 jours	87%	
		Le niveau des créances ne doit pas dépasser 2,5 mois du Chiffre d'affaires mensuel.	< 2,50 mois	2,45 mois	102%	
PROCESSUS INTERNES	Réduire les durées DTM	Réaliser un indice de performance DTM de 0,9 point pour la phase relevant de la responsabilité d'ENAFOR au rig up 100% pour la DFOR et DWOK et 0,95 point pour DGAO et 01 point pour DTRS au rig up 75%	0.95	1.16	122%	
	Réduire les Non Productive Times (NPT)	Diminuer le T ₀ de 10% et le T ₃ de 10% par rapport à 2016	T ₀ < 3 279 heures T ₃ < 3 891 heures Σ < 7 170 heures	7 566 heures	95%	
		Augmenter la fiabilité des moyens de production : attentes entrepreneur inférieures à 2,85% en forage et 1,00% en wo	2.40%	2.41%	98%	
		Réaliser la maintenance préventive à 100%	100%	91%	91%	
	Introduire la gestion par projet (EPM)	Mettre en place l'EPM au niveau de l'activité DTM et dans au moins une (01) structure de l'Entreprise	100%			
	Améliorer la chaîne des approvisionnements	Réduire les délais d'approvisionnements 2017 de (voir %) par rapport à ceux enregistrés en 2016 pour le processus à charge	400 jours/dossier	469 jours/dossier	0%	
		Réduire les stocks d'exploitation d'au moins de 5% /appareil par rapport au niveau de fin d'année 2016	-5%	6.34%	0%	
	Diminuer les délais du processus de réalisation des investissements	Engager au moins 75% des immobilisations du budget 2017 pour les dossiers dont les CPS sont reçus avant la fin du 1 ^{er} semestre 2017	75%	0%	0%	
		S'assurer de la réalisation de tous les investissements inscrits en 2017 (réceptions)	100%	68%	68%	
	Améliorer la gestion opérationnelle	Mettre en place, au moins une action d'amélioration, par le moyen du benchmarking en 2017 pour les structures opérationnelles	04 actions	04 actions	100%	
	HSE	Instaurer une forte culture HSE au sein de l'Entreprise	Elaborer le plan de prévention de l'année 2017	100%	98%	98%
			Réaliser au moins deux (02) exercices de simulation PMU par an et par site de travail	100%	100%	100%
Réaliser le planning annuel des inspections d'hygiène et de sécurité des sites de travail et centres de vie (bases et camps)			100%	94%	94%	
Optimiser la consommation de l'énergie et de l'eau		Maîtriser l'utilisation des ressources naturelles non renouvelables : consommation d'eau et d'énergie inférieur à celle de 2016	100%	78%	78%	
		Promouvoir l'utilisation de l'énergie renouvelable à travers la mise en place de système d'énergie solaire	100%	20%	20%	
		Mettre en place les moyens pour l'efficacité énergétique	100%	20%	20%	
Améliorer la prise en charge de la santé au travail		Mettre en place au moins une campagne de sensibilisation et d'éducation sanitaire	100%	0%	0%	
		Réaliser les VP1 à 100%	100%	99.9%	99.9%	
		Introduire la notion d'ergonomie sur les lieux de travail	100%	0%	0%	
Améliorer les conditions de vie et de travail		Assurer tous les besoins en matière d'hébergement et de restauration (prendre en charge toutes les réclamations de clients internes)	100%	100%	100%	
		Réaliser tout le programme prévisionnel 2017 de rénovation des infrastructures sociales liées aux conditions de prise en charge des travailleurs dans les bases de vie et chantiers	100%	117%	117%	
		Réaliser au moins le nombre de visite <u>par chantier</u> de forage/work over fixé (voir le nombre de visite/an fixé pour les structures concernées)	76 Visites	43 Visites	57%	

الملاحق رقم 05 لوحة القيادة الإستراتيجية لسنة 2018

Axe	But stratégique	Objectif opérationnel 2018	Cible	Réalisé	Réalisation objectif
APPRENTISSAGE & CROISSANCE	Professionaliser les ressources humaines	Réaliser le programme annuel de certification et/ou d'habilitation du personnel, à au moins 90%.	≥ 90%	88%	98%
		Réaliser tous les recrutements prévus en 2018	100%	80%	80%
		Le taux d'absentéisme ne doit pas dépasser le niveau limite	≤ 4%	3.80%	105%
		Réaliser le plan de formation 2018 de l'Entreprise à au moins 90%	≥ 90%	101%	101%
		Assurer la formation d'habilitation des chauffeurs & conducteurs de l'Entreprise	100%	66%	66%
	Valoriser et préserver les compétences	Pourvoir tous les postes organiques vacants	100%	64%	64%
		Réaliser le plan annuel des actions sociales	100%	55%	55%
	Préparer les équipes pour l'augmentation des capacités opérationnelles et des nouvelles technologies	Résorber le manque des effectifs contractuels nécessaires pour les appareils de forage/work over	100%	86%	86%
		Assurer la formation des nouvelles recrues occupants les postes critiques affectés sur les appareils de forage/work over	100%	77%	77%
CLIENTS	Améliorer l'image de marque de l'Entreprise	Améliorer le taux de satisfaction client d'au moins 02 points par rapport à 2017.	≥ 85,03%	88.53%	104%
		Assurer la communication interne avec les parties intéressées en réalisant le plan de communication à 100%	100%	62%	62%
		Assurer la communication externe avec les parties intéressées en assurant la participation à toutes les manifestations commerciales	100%	100%	100%
	Offrir de nouveaux services additionnels aux clients	Satisfaire à 100% les besoins additionnels exprimés par le client	100%	100%	100%
		Offrir au moins un nouveau service en matière de Forage/Work-Over	≥ 1	0	0%
	Maîtriser la qualité des prestations reçues (sous traitance)	Réduire le nombre de réclamations en matière de catering sous-traité de 20% par rapport à 2017.	-20%	47%	0%
		N'enregistrer aucun accidents et/ou incident tiers en matière de transport de matériel	0	6	0%
		Aucun vol ou agression ne doit être enregistré sur les sites gardés.	0	0	100%
		Réduire le nombre de réclamations en matière de transport de personnel sous-traité de 20% par rapport à 2017.	-20%	-85%	100%
		N'enregistrer aucun accidents et/ou incident tiers en matière de transport de personnel	0	5	0%
FINANCES	Améliorer les performances opérationnelles	Réaliser le programme annuel de rénovation des équipements de forage	100%	82%	82%
	Dynamiser les filiales et participations	Prendre en charge les sollicitations provenant des filiales et participations	100%	100%	100%

	Augmenter la capacité d'autofinancement	Ne pas dépasser le niveau des charges propres (maîtrisables) prévus en 2018	≤ P	112.5%	89%	
		Réaliser le chiffre d'affaire prévu pour l'année 2018	100%	113.9%	113.88%	
		Obtenir au moins le taux d'emprunt pratiqué au niveau du groupe SONATRACH	≤ T.sh	5.02%	105%	
	Améliorer les délais de recouvrement des créances	L'âge moyen des créances ne doit pas dépasser 90 jours (hors MEDEX)	≤ 90 j	132 jours	68%	
		Le niveau des créances ne doit pas dépasser 2,5 mois du Chiffre d'affaires mensuel.	≤ 2,5 mois	3.22 mois	78%	
		Mettre sur le marché, les appareils ENF#56 et 57	100%	50%	50%	
	PROCESSUS INTERNES	Réduire les durées DTM	Réduire le nombre de jours perdus lors des DTM (top DTM à spud) de 30% (activité forage et activité work over)	-30%	-86%	100%
		Réduire les Non Productive Times (NPT)	Diminuer le T ₀ et le T ₃ de 10% par rapport à 2017	-10%	-23%	100%
			Réduire les attentes entrepreneur de 15% par rapport à 2017 pour l'activité forage (T0, T3 et Attentes internes)	-15%	-20%	100%
Ne pas dépasser un taux de 1% pour l'activité work over (T ₀ , T ₃ et Attentes internes)			≤ 1%	0.25%	100%	
Réaliser le programme de maintenance préventive à 100%			100%	92%	92%	
Diminuer les délais du processus de réalisation des investissements		Réduire les délais d'approvisionnements 2018 de (voir %) par rapport à ceux enregistrés en 2017 pour le processus à charge.	-10%	-10.2%	102%	
Améliorer la chaîne des approvisionnements		Assainir les stocks n'ayant pas été mouvementés depuis 10 ans et plus (identification, analyse et actions)	100%	32%	32%	
		Assurer la disponibilité de la PDR stratégiques de type Shut Down Parts (pas de rupture de stock)	100%	97.6%	98%	
		S'assurer de la réalisation de tous les investissements inscrits en 2018 (réceptions)	100%	70%	70%	
Améliorer la gestion opérationnelle		Réduire le taux d'immobilisation du parc roulant en attente réparation de 50% par rapport à 2017	- 50%	-34%	68%	
	Organiser au moins 6 journées d'étude pour les structures opérationnelles (DFOR-DWOK-DTRS)	≥ 18 (06 pour chacune des directions DFOR, DWOK & DTRS)	10	39%		
HSE	Développer une forte culture HSE au sein de l'Entreprise	Sensibiliser tout le personnel fortement exposé aux risques	100%	104%	104%	
		Cibler zéro accident de travail et adopter comme seuil une réduction de 20% par rapport à 2017	-20%	-16%	82%	
		Réaliser au moins deux (02) exercices de simulation PMU par an et par site de travail	100%	100%	100%	
		Réaliser le planning annuel des inspections d'hygiène et de sécurité des sites de travail et centres de vie (bases et camps)	100%	100%	100%	
	Optimiser la consommation de l'énergie et de l'eau	Maitriser l'utilisation des ressources naturelles non renouvelables en réduisant la consommation d'eau de 5% par rapport à 2017 pour les bases et les chantiers work over	-5%	-42.5%	100%	
		Maitriser l'utilisation des ressources naturelles non renouvelables en réduisant la consommation d'énergie de 1% par rapport à 2017 pour les bases et les chantiers work over (camps regroupés)	-1%	1%	0%	
		Maitriser l'utilisation des ressources naturelles non renouvelables : en limitant la consommation d'eau à 20 m3/j par chantier de forage	≤ 20 m3/j/ch	48 m3/j/ch	0%	
		Mettre en place les moyens pour l'efficacité énergétique pour toutes les nouvelles infrastructures fixes	100%	0%	0%	
	Améliorer la prise en charge de la santé au travail	Mettre en place au moins une campagne de sensibilisation et d'éducation sanitaire	≥ 1	1	100%	
		Réaliser la VP1 à 100%	100%	100%	100%	

		Réaliser la VP2 à 100%	100%	92.1%	92%
		Réaliser au moins 1 campagne de sensibilisation sur les gestes et postures (ergonomie sur les lieux de travail)	≥ 1	1	100%
	Améliorer les conditions de vie et de travail	Prendre en charge toutes les réclamations du personnel en matière d'hébergement et de restauration	100%	0%	0%
		Réaliser tout le programme prévisionnel 2018 de rénovation des infrastructures liées aux conditions de prise en charge des travailleurs dans les bases de vie et chantiers.	100%	229%	100%
		Réaliser au moins le nombre de visite <u>par chantier</u> de forage/work over fixé (voir le nombre de visite/an fixé pour les structures concernées)	100%	104%	104%

الملحق رقم 06 لوحة القيادة الإستراتيجية لسنة 2019

Professionnaliser les ressources humaines

Objectif opérationnel	Chef de file	Cible	Réalisé N
Réaliser le programme annuel de certification et/ou d'habilitation du personnel, à au moins 95%	DRHU	$\geq 95\%$	95%
Réaliser tous les recrutements prévus en 2019	DRHU	100%	25%
Le taux d'absentéisme ne doit pas dépasser le niveau limite	DRHU	$\leq 4\%$	4,95%
Réaliser le plan de formation 2019 de l'Entreprise à au moins 95%	DRHU	$\geq 95\%$	122%
Assurer la formation d'habilitation des chauffeurs & conducteurs de l'Entreprise	DAGE	100%	100%

Valoriser et préserver les compétences

Objectif opérationnel	Chef de file	Cible	Réalisé N
Réaliser le plan annuel des actions sociales	DAGE	100%	88%

Préparer les équipes pour l'augmentation des capacités opérationnelles et des nouvelles technologies

Objectif opérationnel	Chef de file	Cible	Réalisé N
Résorber le manque des effectifs contractuels nécessaires pour les appareils de forage/work over	DRHU	100%	20%

Assurer la formation des nouvelles recrues occupants les postes critiques affectés sur les appareils de forage/work over	DRHU	100%	0%
--	------	------	----

Améliorer l'image de marque de l'entreprise

Objectif opérationnel	Chef de file	Cible	Réalisé N
Améliorer le taux de satisfaction client d'au moins 1,5 points par rapport à 2018.	DEBD	≥ 90%	89,4%
Assurer la communication externe avec les parties intéressées en assurant la participation à toutes les manifestations commerciales	DEBD	100%	100%

Offrir de nouveaux services additionnels aux clients

Objectif opérationnel	Chef de file	Cible	Réalisé N
Offrir au moins un nouveau service en matière de Forage/Work-Over	DEBD	≥ 1	0

Maîtriser la qualité des prestations reçues (sous-traitance)

Objectif opérationnel	Chef de file	Cible	Réalisé N
Réduire le nombre de réclamations en matière de catering sous-traité de 50% par rapport à 2018	DGAL	- 50%	+45%
Aucun vol ou agression ne doit être enregistré sur les sites gardés	SIE	0	0
Réduire le nombre de réclamations en matière de transport de personnel sous-traité de 20% par rapport à 2018	DAGE	- 20%	+33%
N'enregistrer aucun accident et/ou incident tiers en matière de transport de personnel	DAGE	0	2

Améliorer les performances opérationnelles

Objectif opérationnel	Chef de file	Cible	Réalisé N
Réaliser le programme annuel de rénovation des équipements de forage	DGAL	100%	90%

Dynamiser les filiales et participations

Objectif opérationnel	Chef de file	Cible	Réalisé N
Prendre en charge les sollicitations provenant des filiales et participations	DFIN	100%	100%

Augmenter la capacité d'autofinancement

Objectif opérationnel	Chef de file	cible	Réalisé N
Ne pas dépasser le niveau des charges propres (maîtrisables) prévus en 2019	DFIN	≤ 100	108,6%
Réaliser le chiffre d'affaire prévu pour l'année 2019	DPCG	100%	107,8%

Réduire les non productive times (NPT)

Objectif opérationnel	Chef de file	Cible	Réalisé N
Réduire les attentes entrepreneur de 10% par rapport à 2018 pour l'activité forage (T0, T3 et Attentes internes)	DGAO	-10%	-17%
Réaliser le programme de maintenance préventive à 100%	DGAL	100%	94%

Diminuer les délais du processus de réalisation des investissements

Objectif opérationnel	Chef de file	Cible	Réalisé N
Réduire les délais d'approvisionnements 2019 de (voir %) par rapport à ceux enregistrés en 2018 pour le processus à charge.	DGAL	- 10%	- 8,1,%

Améliorer la chaîne des approvisionnements

Objectif opérationnel	Chef de file	Cible	Réalisé N
Assainir les stocks n'ayant pas été mouvementés depuis 10 ans et plus (identification, analyse et actions)	DGAL	100%	89,1%
S'assurer de la réalisation de tous les investissements inscrits en 2019 (réceptions)	DGAL	100%	27,5%

Améliorer la gestion opérationnelle

Objectif opérationnel	Chef de file	Cible	Réalisé N
Organiser au moins 10 journées d'étude pour les structures opérationnelles (DFOR-DWOK-DTRS)	DGAO	≥ 10	07

Développer une forte culture HSE au sein de l'Entreprise

Objectif opérationnel	Chef de file	Cible	Réalisé N
Sensibiliser tout le personnel fortement exposé aux risques	DQSE	100%	115%
Cibler zéro accident de travail et adopter comme seuil une réduction de 15% par rapport à 2018	DQSE	- 20%	- 6%
Réaliser au moins trois (03) exercices de simulation PMU par an et par site de travail	DQSE	100%	100%

Optimiser la consommation de l'énergie et de l'eau

Objectif opérationnel	Chef de file	Cible	Réalisé N
Maitriser l'utilisation des ressources naturelles non renouvelables en réduisant la consommation d'eau de 5% par rapport à 2018 pour les bases	DQSE	-5%	- 7,3%
Maitriser l'utilisation des ressources naturelles non renouvelables en réduisant la consommation d'énergie de 1% par rapport à 2018 pour les bases (pour les sites pourvus de compteurs)	DQSE	-1%	2,6%
Maitriser l'utilisation des ressources naturelles non renouvelables : en limitant la consommation d'eau à 20 m3/j par chantier de forage (consommation de l'appareil: phase boue à l'huile)	DGAO	≤ 20 m3/j/ch	9,13m3/j/ch
Mettre en place les moyens pour l'efficacité énergétique pour toutes les nouvelles infrastructures fixes	DGAL	100%	100%

Améliorer la prise en charge de la santé au travail

Objectif opérationnel 2019	Chef de file	Cible	Réalisé N
Mettre en place au moins une campagne de sensibilisation et d'éducation sanitaire	DQSE	1	1
Réaliser la VP1 à 100%	DQSE	100%	100%
Réaliser au moins 01 campagne de sensibilisation sur les gestes et postures (ergonomie sur les lieux de travail)	DQSE	1	1