

جامعة محمد بوضياف المسيلة



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

الرقم التسلسلي:
رقم التسجيل: DC/02/14

أطروحة

مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه علوم

في: العلوم التجارية

تخصص: علوم تجارية

العنوان:

دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي

دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر

من إعداد:

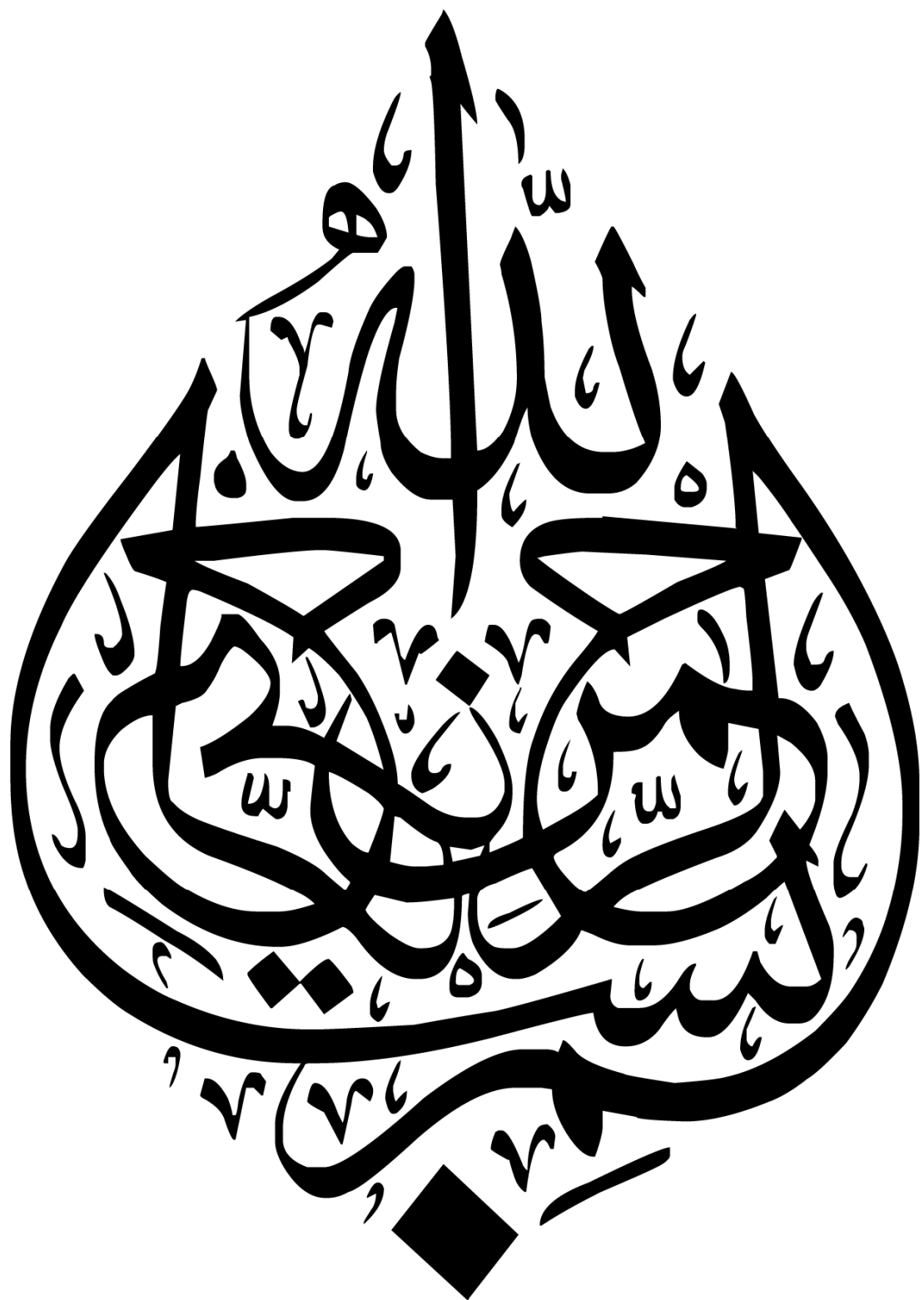
لطرش وليد

تاريخ المناقشة: 2018/07/01

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	أعضاء اللجنة
رئيسا	جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	بلعجوز حسين
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر قسم "أ"	بن واضح الهاشمي
مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر قسم "أ"	القرني عبد الرحمان
مناقشا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر قسم "أ"	النوي طه حسين
مناقشا	جامعة ميلة	أستاذ محاضر قسم "أ"	أبويكربوسالم
مناقشا	جامعة برج بوعريريج	أستاذ محاضر قسم "أ"	بن فرج زويينة

الموسم الجامعي: 2017-2018



كلمة شكر

"ومن لم يشكر الناس لم يشكر الله"

أتوجه إلى الله بالشكر على ما منحني من إرادة وصبر لإنجاز هذا البحث، فله الشكر
أولاً وأخيراً.

أوجه شكري وامتناني إلى من لا تسعه كلمات الشكر ولا عبارات الامتنان إلى الدكتور
الهاشمي بن واضح حفظه الله وأدام عليه موفور الصحة والعافية، الذي ساهم بقدر كبير
في إنجاز هذا العمل.

شكري وامتناني موصولان إلى السادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم
مناقشة هذه الأطروحة وإثرائها بأفكارهم وآرائهم النيرة.

كما أتوجه بالشكر والامتنان إلى كل أساتذة الكلية وموظفي شركات قطاع الهاتف
النقال بوكالات المسيلة، الذين قدموا لي كل الدعم في إعداد هذه المذكرة.

إلى كل من قدم لي نصحاً أو أجاد علي برأي أثناء إنجاز هذا العمل.

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل:

إلىوالذي حفظهما الله.

إلى الزوجة الكريمة، جدتي العزيزة أطال الله في عمرها.

إلى جميع إخوتي وأخواتي وعائلاتهم، و إلى جميع الأهل والأقارب.

إلى الدكتور محمد يعقوبي، وكل الزملاء في الدراسة خاصة دفعة ماجستير دراسات مالية

ومحاسبية-2011.

إلى كل من ساندني من بعيد أو من قريب في إعداد هذه الأطروحة.

الملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى شمولية ومنفعة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن كمغير مستقل في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لدى شركات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، وذلك من خلال تحديد مكونات ومستويات الأداء الإستراتيجي الذي يشكل المتغير التابع في هذه الدراسة، والمقاييس التي يتكون منها كل مكون من مكوناته التي تم قياسه من خلالها. وقد إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث موضوع الدراسة، كما تم إستعمال أسلوب دراسة حالة، بوصفه منهجا يساعد على تحديد وتحليل مشكلات الدراسة. وقت توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها إثبات صحة جميع فرضيات الدراسة، وأن لدى شركات قطاع خدمة الهاتف النقال معرفة بمفاهيم الأداء الإستراتيجي، وإرتفاع درجة وعيهم بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وأن هناك تكامل قوي بين التخطيط الإستراتيجي وتحليل (SWOT) وإعداد بطاقة الأداء المتوازن. بالإضافة إلى ذلك توصلت الدراسة إلى أن تطبيق البطاقة من شأن أن يتيح للمؤسسات الإقتصادية معرفة خارطة طريق تكون محل التنفيذ، وتحدد لهذه المؤسسات أين يجب أن تركز طاقاتها، وأولوياتها ومواردها ضمن أقسامها ووحداتها المختلفة. وقد أوصت الدراسة بضرورة سعي شركات قطاع خدمة الهاتف النقال إلى تبني هذا النموذج وتطبيقه بشكل متكامل، حيث يفر تطبيق هذا النموذج الأدوات الملائمة لإدارة الأداء الإستراتيجي، كما توصي الدراسة بضرورة تهيئة الظروف اللازمة لتنفيذ عملية التطبيق، وذلك إذا أرادت هذه الشركات تقييم أنفسها والعمل على تحقيق أداء إستراتيجي يمتاز بالديمومة. الكلمات الدالة: بطاقة الاداء المتوازن، الأداء الإستراتيجي، قطاع بخدمة الهاتف النقال في الجزائر.

Abstract :

This study aims to determine the comprehensiveness and utility of applying the Balanced Scorecard model as an independent variable in the measurement and evaluation of the strategic performance of the mobile service sector companies in Algeria. Through the identification of strategic components and performance levels Which is the dependent variable ,And the measurements that each component consists of which it is measured.

The study used descriptive analytical method Which describes phenomena and events of the study, A case study was also used as a methodology to identify and analyze study problems.

The study found many results,The most important: we Validate all hypotheses of study, and we found that mobile operators have a knowledge of the concepts of strategic performance, and high level of awareness of the dimensions of the balanced performance card, and that there is a strong integration between the strategic planning and analysis (SWOT) and the preparation of Balanced Scorecard.

In addition, the study concluded that the application of the Balanced Scorecard would enable the economic companies to know a roadmap to be implemented, and identify these companies where they should focus their energies, priorities and resources within their various sections and units.

The study recommended that the companies of the mobile service sector must adopt this model and its application in an integrated manner,The application of this model provides appropriate tools for strategic performance management. Also, The study recommends that the necessary conditions should be provided to activate the application process, if these companies want to evaluate themselves and work to achieve strategic performancesustainable.

Key Words : Balanced Scorecard model, the strategic performance, Algeria's mobile service sector.

الفهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	البيان
I	إهداء
II	شكر وتقدير
III	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
أ- س	مقدمة
	الفصل الأول: مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن
17	تمهيد
18	المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
18	المطلب الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
18	أولاً: تاريخ ظهور بطاقة الأداء المتوازن
21	ثانياً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن
23	ثالثاً: معنى التوازن في بطاقة الاداء
23	رابعاً: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
24	المطلب الثاني: أهمية وخصائص بطاقة الأداء المتوازن
25	أولاً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن
27	ثانياً: خصائص بطاقة الأداء المتوازن
29	المطلب الثالث: التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن
30	أولاً: الجيل الأول قياس الأداء (1992-1996).
32	ثانياً: الجيل الثاني نظام إداري (1997-2000).
34	ثالثاً: الجيل الثالث الخرائط الاستراتيجية (2001-2006).
36	رابعاً: الجيل الرابع بطاقة الأداء المتوازن المستدامة
41	المبحث الثاني: تحليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
41	المطلب الأول: البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن
41	أولاً: الهدف الإستراتيجي
41	ثانياً: المقاييس اللاحقة
44	المطلب الثاني: بعد الزبائن في بطاقة الأداء المتوازن
45	أولاً: الهدف الإستراتيجي

46	ثانيا: المقاييس اللاحقة
48	المطلب الثالث: بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن
48	أولا: الهدف الإستراتيجي
49	ثانيا: المقاييس اللاحقة
50	المطلب الرابع: بعد التعلم والنمو
50	أولا: الهدف الإستراتيجي
51	ثانيا: المقاييس اللاحقة
54	المطلب الخامس: بعد البيئة والمجتمع
55	أولا: مشروعية البعد الخامس
56	ثانيا: الهدف الإستراتيجي
57	ثالثا: المقاييس اللاحقة
59	المبحث الثالث: محركات الأداء في بطاقة الأداء المتوازن
59	المطلب الأول: محركات الأداء (المبادرات) في البعد المالي
59	أولا: إستراتيجية النمو وتنوع المداخل
60	ثانيا: إستراتيجية تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية
62	المطلب الثاني: محركات الأداء (المبادرات) في بعد الزبائن
63	أولا: المبادرات الخاصة بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة
63	ثانيا: الجودة
64	ثالثا: زمن الإنتاج والتسليم
64	رابعا: السعر
65	خامسا: العلامة التجارية الخاصة بالمؤسسة
66	سادسا: شروط التعامل مع الزبون
67	سابعا: الثقة في التعامل مع الزبون
67	ثامنا: زمن الإستجابة لطلب الزبون
67	المطلب الثالث: محركات الأداء (المبادرات) في بعد العمليات الداخلية
68	أولا: إدارة العمليات التشغيلية
69	ثانيا: إدارة العمليات للزبائن
69	ثالثا: إدارة العمليات الإبداعية
70	رابعا: إدارة العمليات التنظيمية والإجتماعية
71	المطلب الرابع: محركات الأداء في بعد التعلم والنمو
71	أولا: رفع قدرات العاملين

74	ثانيا: مناخ أو بيئة العمل
75	ثالثا: البنية التحتية –التكنولوجيا-
77	المطلب الخامس: محركات الأداء في بعد البيئة والمجتمع
77	أولا: المنافسة الشريفة
77	ثانيا: الإلتزام بقوانين وتشريعات الدولة
78	ثالثا: الإستثمار في المزايا الإقتصادية
78	رابعا: المحافظة على البيئة
78	خامسا: خدمة المجتمع
81	الخلاصة
	الفصل الثاني: قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي
83	تمهيد
84	المبحث الأول: ماهية الأداء الإستراتيجي للمؤسسة
84	المطلب الأول: مفهوم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة
84	أولا: تعريف الأداءالمؤسسي
86	ثانيا: أهداف الأداء المؤسسي
88	ثالثا: أنواع الأداء في المؤسسة
91	المطلب الثاني: مناقشة تعريف الأداء الإستراتيجي
91	أولا: مجال الأداء الإستراتيجي
95	ثانيا: خصائص ومميزات الأداء الإستراتيجي
96	ثالثا: علاقة الأداء الإستراتيجي بإدارة الأداء الإستراتيجي
97	المطلب الثالث: نموذج إدارة الأداء الإستراتيجي
97	أولا: تعريف إدارة الأداء الإستراتيجي
98	ثانيا: أنواع إدارة الاداء
102	ثالثا: أهمية ومتطلبات نظام إدارة الأداء الإستراتيجي
103	المبحث الثاني: مدخل لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي
103	المطلب الأول: المفاهيم الأساسية المرتبط بقياس الأداء الإستراتيجي
103	أولا: تعريف قياس الأداء الإستراتيجي
104	ثانيا: أهمية قياس الأداء الإستراتيجي
105	ثالثا: خصائص مقاييس الأداء الإستراتيجي
106	رابعا: الصعوبات التي تواجه قياس الأداء الإستراتيجي
106	المطلب الثاني: نظام قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي

107	أولاً: تعريف النظام
107	ثانياً: مواصفات نظام قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي الفعال
108	ثالثاً: دورة نظام قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي
109	رابعاً: أهمية نظام قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي
110	خامساً: مدخلات ومخرجات النظام
110	سادساً: خطوات إعداد نظام قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي
113	المطلب الثالث: نماذج قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي
113	أولاً: نموذج قياس النتائج ومحددات النتائج
113	ثانياً: نموذج هرم الأداء
114	ثالثاً: نموذج أصحاب المصالح
115	رابعاً: نموذج لجنة المعايير المحاسبة الإدارية الأمريكية
116	خامساً: نموذج بطاقة الأداء المتوازن
118	المبحث الثالث مؤشرات قياس وتقييم الأداء المؤسسي
118	المطلب الأول: قياس وتقييم الأداء المالي
118	أولاً: المقاييس القائمة على السوق المالي
119	ثانياً: نسب المردودية
120	ثالثاً: مقاييس الرافعة المالية
121	رابعاً: نسب السيولة
122	خامساً: مقاييس التدفق النقدي
124	سادساً: مقاييس الكفاءة
124	سابعاً: مقاييس دورة النشاط أو التشغيل
125	المطلب الثاني: قياس وتقييم الأداء التشغيلي
126	أولاً: مقاييس الحصة السوقية
126	ثانياً: مقاييس الإنتاجية
126	ثالثاً: مقاييس الجودة
127	رابعاً: مقاييس رضا الزبائن
129	خامساً: قياس أداء المستخدمين
136	المطلب الثالث: قياس وتقييم الأداء التنظيمي
136	أولاً: نطاق الأداء التنظيمي
137	ثانياً: خصائص الأداء التنظيمي المتميز
137	ثالثاً: مقاييس الأداء التنظيمي

140	المطلب الرابع: قياس وتقييم الأداء البيئي والإجتماعي
140	أولا: أبعاد قياس وتقييم الأداء البيئي والإجتماعي للمؤسسة
141	ثانيا: تقرير الأداء البيئي والإجتماعي المتعدد الأبعاد
146	المبحث الرابع: بطاقة الأداء المتوازن أساس نظام إدارة الأداء الإستراتيجي
146	المطلب الأول: جوانب قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي
146	أولا: قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي حسب (Thompson and Stricland)
147	ثانيا: قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي حسب (مسلم علاوي السعد)
150	المطلب الثاني: قواعد وخطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
150	أولا: قواعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
150	ثانيا: مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
152	ثالثا: عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن
153	المطلب الثالث: خطوات تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن
154	أولا: صياغة رؤية ورسالة المؤسسة
155	ثانيا: وضع الأهداف الإستراتيجية
155	ثالثا: تحديد الإستراتيجيات
156	رابعا: تحديد العناصر الحرجة في النجاح
156	خامسا: رسم وتطوير الخريطة الإستراتيجية
157	سادسا: تحديد وإختيار مؤشرات القياس
158	سابعا: تحديد وتطوير خطة العمل
158	ثامنا: تحديد الأفعال التنفيذية
158	تاسعا: المتابعة والتقييم
159	المطلب الرابع: مخاطر وعقبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
159	أولا: المخاطر الواجب مراعاتها عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
160	ثانيا: عقبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
163	الخلاصة
	الفصل الثالث: بطاقة الأداء المتوازن – نموذج مقترح لمتعاملي الهاتف النقال
165	تمهيد
166	المبحث الأول: تحليل البيئة الداخلية لمتعاملي خدمة الهاتف النقال
166	المطلب الأول: مؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر (OTA) (Optimum TelecomAlgérie)
166	أولا: التعريف بالشركة
167	ثالثا: الهيكل التنظيمي لشركة (djezzy)

173	ثالثا: الثقافة التنظيمية لشركة (djezzy)
174	رابعا: موارد شركة (djezzy)
175	المطلب الثاني: شركة إتصالات الجزائر للهاتف النقال(ATM) - (mobilis) -
175	أولا: التعريف بالشركة
176	ثانيا: الهيكل التنظيمي لشركة (mobilis)
181	ثالثا: ثقافة شركة (mobilis)
182	رابعا: موارد شركة (mobilis)
183	المطلب الثالث: المؤسسة الوطنية للإتصالات الجزائر (WTA) (Ooredoo)
183	أولا: التعريف بالشركة
184	ثانيا: الهيكل التنظيمي لشركة (Ooredoo)
185	ثالثا: الثقافة التنظيمية لشركة (Ooredoo)
186	رابعا: موارد شركة (Ooredoo)
188	المبحث الثاني: قراءة في مؤشراتقطاع الهاتف النقال في الجزائر
188	المطلب الأول: قياس أداء البعد المالي
188	أولا: معدل نمو رقم الأعمال
189	ثانيا: القيمة المضافة
189	ثالثا: الفائض الإجمالي عن الإستغلال
190	رابعا: النتيجة العملياتية (التشغيلية)
191	خامسا: النتيجة الصافية من العمليات (الدخل الصافي)
191	المطلب الثاني: قياس أداء بعد الزبائن
192	أولا: الدخل المحقق عن كل مشترك في الشهر
192	ثانيا: تطور الحصة السوقية للمتعاملين في قطاع الهاتف النقال في الجزائر في الفترة (2004-2015)
193	ثالثا: الحصة السوقية لسوق الهاتف النقال(3G)
194	رابعا: تطور تعداد مشركي الهاتف النقال لمتعملي الهاتف النقال
195	خامسا: تطور عدد المشتركين بين شبكة الهاتف النقال (3G و GSM) للفترة 2013-2015
195	سادسا: تطور عدد مشركي الشبكات النقالة (3G) حسب نوع الاشتراك
196	سابعا: تطور عدد مشركي الشبكات النقالة (3G و GSM) حسب نوع الاشتراك
198	ثامنا: الكثافة الهاتفية
198	تاسعا: عدد الشكاوى
199	عاشرا: السعر المباشر
200	المطلب الثالث: قياس أداء بعد العمليات الداخلية

200	أولاً: مقياس جودة الخدمة
202	ثانياً: مقياس توسع شبكة الإتصالات
202	ثالثاً: مقياس العروض المقدمة
203	رابعاً: تطور عروض (2G, 3G)
204	خامساً: تطور معدات التغطية الهاتفية
205	سادساً: حجم الإستثمار
205	المطلب الرابع: قياس أداء بعد التعلم والنمو
205	أولاً: التكنولوجيا
207	ثانياً: تطور عدد الموظفين
208	ثالثاً: تحسين ظروف العمل
209	رابعاً: التدريب
211	المطلب الخامس: قياس أداء بعد البيئة والمجتمع
211	أولاً: شركة (djezy)
212	ثانياً: شركة (Ooredoo)
213	ثالثاً: شركة (mobilis)
215	المبحث الثالث: إعداد بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بقطاع الهاتف النقال في الجزائر
215	المطلب الأول: نتائج تحليل البيئة الداخلية لقطاع الهاتف النقال في الجزائر
215	أولاً: نقاط القوة والضعف في القطاع
216	ثالثاً: رؤية وأهداف القطاع
216	رابعاً: مهام وأهداف قطاع الهاتف النقال في الجزائر
217	المطلب الثاني: إعداد الخريطة الإستراتيجية لقطاع الهاتف النقال في الجزائر
219	أولاً: علاقات الإرتباط بين مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن
221	ثانياً: وضع الخريطة الإستراتيجية
223	المطلب الثالث: النموذج النهائي لبطاقة الأداء المتوازن الخاصة بقطاع الهاتف النقال في الجزائر
226	الخلاصة
228	الخاتمة العامة
235	قائمة المراجع
250	قائمة الملاحق

الفهرس الجداول

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01-01)	أهمية ربط الاستدامة مع الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.	38
(02-01)	مقاييس الإستراتيجيات المالية	43
(03-01)	مقاييس العمليات الداخلية	49
(04-01)	مؤشرات قياس بعد البيئة والمجتمع (الإستدامة) في بطاقة الأداء المتوازن	58
(05-01)	التوجه المستدام للمؤسسات الإقتصادية	79
(6-01)	تحليل السمات المختلفة لإستراتيجيات التنمية المستدامة	80
(01-2)	العلاقة بين وظائف المؤسسة ووظائف الإدارة	98
(02-2)	نموذج قياس النتائج ومحددات النتائج	113
(03-2)	مجاميع أصحاب المصالح وتأثرهم على أداء المؤسسة	115
(04-2)	مقاييس جودة المنتج	127
(05-2)	المقاييس غير مباشرة الدالة عن رضا الزبائن	128
(06-2)	دلالة مقاييس إنتاجية المستخدمين	130
(07-2)	دلالة مقاييس تدريب المستخدمين	131
(08-2)	دلالة مقاييس غياب المستخدمين	132
(09-2)	دلالة مقاييس الشكاوي	133
(10-2)	المدخل والأساليب الموضوعية في تقييم المستخدمين	134
(11-2)	خصائص الأداء التنظيمي المتميز " المؤسسة الفعالة"	137
(12-2)	معايير قياس الأداء التنظيمي	138
(13-2)	تقرير الأداء البيئي والإجتماعي متعدد الأبعاد	143
(14-2)	مجالات قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي حسب (Thompson and Stricland)	147
(15-2)	مقاييس الأداء الإستراتيجي للمؤسسات حسب (مسلم علاوي السعد)	148
(16-2)	أمثلة للمحركات والمبادرات التي تحقق الأهداف	156
(17-2)	إختيار الأهداف - مبادرات	156
(18-2)	مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء	157
(19-2)	نموذج بطاقة الأداء المتوازن	159
(20-2)	الأسباب الرئيسية لفشل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	162
(1-3)	توزيع موظفي شركة (djezzy) على أصناف نشاطاتها لسنة 2015	175

187	بطاقة فنية لمعاملتي الهاتف النقال في الجزائر	(2-3)
188	تطور رقم أعمال الإجمالي لمعاملتي الهاتف النقال في الجزائر للفترة 2004-2015	(3-3)
192	تطور رقم أعمال المحقق عن كل مشترك لمعاملتي الهاتف النقال في الجزائر للفترة 2004-2015	(4-3)
193	تطور الحصة السوقية لمعاملتي الهاتف النقال للفترة الممتدة من 2004-2015	(5-3)
194	تطور الحصة السوقية في سوق (3G) لمعاملتي الهاتف النقال.	(6-3)
194	تطور تعداد مشتركوي الهاتف النقال للمتعاملين الثلاثة (Ooredoo, mobilis, djezzy)	(7-3)
195	تطور عدد المشتركين بين شبكة الهاتف النقال (3G و GSM) للفترة 2013-2015	(8-3)
196	تطور عدد مشتركوي الشبكات النقالة (3G) حسب نوع الاشتراك	(9-3)
196	تطور عدد مشتركوي الشبكات النقالة (3G, GSM) حسب نوع الاشتراك	(10-3)
198	تطور عدد الشكاوى المرفوعة على شركات الهاتف النقال في الجزائر، للفترة 2010-2015	(11-3)
200	تطور تسعيرة إنهاء المكالمة لمعاملتي الهاتف النقال في الجزائر	(12-3)
201	مقاييس جودة الخدمة الصوتية للمتعاملين الثلاث خلال سنة 2006	(13-3)
202	نسبة التغطية بتقنية الجيل الثالث (3G) (من 48 ولاية)	(14-3)
203	تطور عدد العروض الترقية المقدمة من معاملي الهاتف النقال لجمهور المشتركين (GSM)	(15-3)
204	تطور عدد العروض الترقية المقدمة من معاملي الهاتف النقال لجمهور المشتركين (2G, 3G)	(16-3)
204	تطور الأجهزة الهاتفية لمعاملتي الهاتف النقال	(17-3)
207	تطور عدد المستخدمين حسب معاملي الهاتف النقال خلال الفترة من 2003-2015	(18-3)
215	نقط قوة وضعف قطاع الهاتف النقال في الجزائر	(19-3)
216	رؤية قطاع الهاتف النقال في الجزائر	(20-3)
217	المبادرات الإستراتيجية لقطاع، وأهدافه الإستراتيجية	(21-3)
218	الأهداف الإستراتيجية لقطاع خدمة الهاتف النقال ومؤشرات قياسه	(22-3)
219	مصنوفة معاملات الإرتباط بين رقم أعمال القطاع والحصة السوقية لمعاملتي القطاع	(23-3)
219	مصنوفة معاملات الإرتباط بين رقم أعمال القطاع وعدد زبائن معاملي القطاع	(24-3)
223	بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بقطاع الهاتف النقال في الجزائر	(25-3)

الفهرس الأشكال

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
أ	نموذج الدراسة	م
(01-1)	مكونات نظام إجراءات تحسين الجودة (QIP) الخاص بمؤسسة "Analog Devices"	19
(02-1)	مضمون بطاقة الأداء المتوازن	22
(03-1)	مكونات بطاقة الأداء المتوازن	24
(04-1)	علاقات السبب والنتيجة في بطاقة الأداء المتوازن	28
(05-1)	القيمة المتزايدة للأصول المعنوية في المؤسسات الإقتصادية	29
(06-1)	مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن والمفاهيم المركبة لها	30
(07-1)	الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن	31
(08-1)	نموذج الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن	33
(09-1)	مثال على نموذج الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن	35
(10-1)	الإمكانات المختلفة لإعداد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة	39
(11-1)	مكونات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن	44
(12-1)	المقاييس الرئيسية لبعء الزبائن.	46
(13-1)	بعء الزبائن في بطاقة الأداء المتوازن	48
(14-1)	التعلم والنمو في إطار قدرات العاملين	51
(15-1)	أهداف بعء التعلم والنمو	54
(16-1)	نموذج بطاقة العلامات المتوازنة بمناظيرها الخمسة	55
(17-1)	آلية تنفيذ إستراتيجية المؤسسة المستدامة	56
(18-1)	مقاييس القيمة من وجهة نظر الزبائن	62
(19-1)	مكونات العملية التشغيلية	68
(01-2)	الجانبان المقابلان للأداء: القيمة/ التكاليف	85
(02-2)	تباين الأهداف بين الأداء الإستراتيجي والأداء المالي	92
(03-2)	مستوى الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية	94
(04-2)	أسبقيات الأداء الإستراتيجي في مراحل دورة حياة المؤسسة	95
(05-2)	مكانة إدارة الأفراد في نظام إدارة الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية	99
(6-2)	تدفق عمليات إدارة الأداء الإستراتيجي	101
(7-2)	دورة نظام قياس وتقييم الاداء الإستراتيجي	108
(8-2)	العناصر التفصيلية لنظام قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي	110
(9-2)	أنموذج هرم الأداء	114

116	نموذج لجنة المعايير المحاسبية الإدارية الأمريكية	(10-2)
117	نموذج بطاقة الأداء المتوازن	(11-2)
124	دورة النشاط في المؤسسة الاقتصادية	(12-2)
149	عملية التقييم الإستراتيجي	(13-2)
152	عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	(14-2)
154	خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	(15-2)
160	عقبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	(16-2)
168	الهيكل التنظيمي لشركة (djezzy)	(1-3)
176	الهيكل التنظيمي لشركة (mobilis)	(2-3)
184	الهيكل التنظيمي لشركة (Ooredoo)	(3-3)
188	تطور رقم أعمال الإجمالي لمعاملات الهاتف النقال في الجزائر للفترة 2004-2015	(4-3)
188	معدل نمو رقم الأعمال الإجمالي لمعاملات الهاتف النقال في الجزائر للفترة 2004-2015	(5-3)
189	تطور القيمة المضافة لإجمالي معاملات الهاتف النقال في الجزائر للفترة 2010-2014	(6-3)
189	معدل نمو القيمة المضافة الإجمالي لمعاملات الهاتف النقال في الجزائر للفترة 2010-2014	(7-3)
190	تطور الفائض الإجمالي لمعاملات الهاتف النقال في الجزائر للفترة 2004-2014	(8-3)
190	نسبة الربح الإجمالي لقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر للفترة 2004-2014	(9-3)
191	تطور النتيجة التشغيلية لإجمالي معاملات الهاتف النقال في الجزائر للفترة 2010-2014	(10-3)
191	نسبة هامش الربح الصافي لإجمالي معاملات الهاتف النقال في الجزائر للفترة 2010-2014	(11-3)
191	تطور النتيجة الصافية من العمليات لإجمالي معاملات الهاتف النقال في الجزائر للفترة 2010-2014	(12-3)
191	نسبة هامش الربح الصافي لإجمالي معاملات الهاتف النقال في الجزائر للفترة 2010-2014	(13-3)
193	تطور الحصة السوقية لمعاملات الهاتف النقال للفترة الممتدة من 2004 - 2015	(14-3)
195	تطور تعداد مشتركى الهاتف النقال للمعاملات الثلاثة (djezzy, mobilis, Ooredoo)	(15-3)
197	نسب توزيع عدد مشتركى الشبكات النقالة (3G, GSM) حسب نوع الاشتراك	(16-3)
197	تطور عدد مشتركى الدفع المسبق لمعاملات الهاتف النقال في الجزائر	(17-3)
197	تطور عدد مشتركى الدفع المؤجل لمعاملات الهاتف النقال في الجزائر	(18-3)
198	تطور الكثافة الهاتفية (نسبة التوغل) في الجزائر للفترة الممتدة من 2004 - 2015	(19-3)
202	مقاييس جودة الخدمة الصوتية للمتعاملين الثلاث خلال سنة 2006	(20-3)
205	تطور حجم الإستثمار لإجمالي معاملات الهاتف النقال في الجزائر للفترة 2010-2014	(21-3)
205	معدل نمو حجم الإستثمار لإجمالي معاملات الهاتف النقال في الجزائر للفترة 2010-2014	(22-3)
222	الخريطة الإستراتيجية لقطاع الهاتف النقال في الجزائر	(23-3)

مقدمة

تمهيد:

تتميز بيئة الأعمال في وقتنا الحاضر بجملة من الصفات الخصائص التي تتعلق بشمولية وتوسع الأسواق، إحتدام شدة المنافسة، التطور التكنولوجي، ظهور مؤسسات جديدة وموت مؤسسات أخرى، ظهور وإنتشار منتجات جديدة وموت منتجات قديمة، قصور دورة حياة المنتج، تنوع العروض الإنتاجية... وغيرها من الأمور التي أفرزت محركات جديدة تضاف إلى عامل السعر في إستقطاب زبائن جدد للمؤسسة الإقتصادية.

كما تنهض المؤسسات الإقتصادية في العصر الحديث بمسؤوليات أخرى إضافة إلى تحقيق أقصى إنتاج بتكاليف أقل ونوعية أفضل، ومن هذه المسؤوليات تحقيق أهداف اجتماعية وأخرى بيئية قد تكون مباشرة أو غير مباشرة، ينتظر منها تحقيق أهداف غير مالية تصب في قالب تحقيق الهدف الأول والأسمى للمؤسسة الاقتصادية، ألا وهو تحقيق أعلى ربح ممكن مع شيء من الأهداف الإستراتيجية الأخرى.

وتقتضي عمليات تحقيق الأهداف والغايات المستقبلية التي تسعى إليها أي مؤسسة اقتصادية، وضع خطط وإستراتيجيات وبرامج كفيلة بتحديد المسار الدقيق، الذي يمكن تعتمد عليه في إدارة مواردها المختلفة بطريقة رشيدة. كما أن بلوغ أي من هذه الأهداف والغايات لن يكون إلا بإستعانة بنظام كامل وشامل، يعتمد إلى قياس وتقييم كافة الأفراد الناشطين في المؤسسة، إضافة إلى أقسامهم، وبالتالي المؤسسة ككل.

فالمؤسسة الحديثة مطالبة بتكوين نظم للقياس والتقييم تتصف بلحاكمية، وتشتمل على الكثير من المؤشرات التي تقرأ التصور الحالي والمستقبلي للمؤسسة، وتأخذ بعين الإعتبار متطلبات الزبائن والعمليات التشغيلية، والحاجة إلى الإبتكار وتحسين المستمر، الأمر الذي يوفر مدخلا أكثر توازنا يوفي بتفسير منطقي لأداء المؤسسة.

فلعدة عقود مضت، كان قياس وتقييم الأداء يقتصر على النتائج المالية فقط، ولكن هذا غير كاف للتأكد من سلامة تحقيق المؤسسة لرؤيتها ورسالتها ومدى تحقيق أهدافها على المدى الطويل، مما جعل العديد من المؤسسات في حاجة ماسة إلى أساس منهجي واضح لقياس الأداء يقيس النتائج المالية وغير المالية. لذلك إقترح كل من "Kaplan Norton and" منهجا يعتمد عليه كنظام لقياس وتقييم الأداء يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية سميت بطاقة الأداء المتوازن "Balanced Scorecard_BSC"، وقد وصف البروفيسور "Kaplan" بأن الاعتماد على النتائج المالية في تقييم الأداء "كمن يقود سفينة وهو ينظر إلى مؤخرتها بدلا من النظر إلى مقدمتها".

حيث يتم بموجبة هذه الأداة، ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف إستراتيجية، ومقاييس، وقيم مستهدفة، وخطوات إجرائية ومبادرات. فهي على وصف مبتكرها منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية تمكن المؤسسة في

حال بنائها من تقييم أدائها التشغيلي والمالي والإستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن.

أولاً: إشكالية البحث: تسعى المؤسسات الإقتصادية إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها البناء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، وهو الأمر الذي يتطلب إمتلاك رؤية طويلة الأجل تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة تساهم في زيادة كفاءتها وفعاليتها، والتزود بمجموعة متكاملة من المهارات الفنية والقدرات الفكرية لأعضائها (الإدارة العليا والموظفين)، والسعي إلى إرساء قاعدة معلوماتية توضح آيات صياغة الإستراتيجية وتنفيذها والرقابة عليها، إضافة إلى إستيعاب أهم المتغيرات والمؤشرات التي تمليها البيئة الخارجية، في إطار إرساء حالة التكيف والملائمة بين المؤسسة والبيئة، وأن لا تنظر إلى مجالات تحقيق المردودية في الوقت الحاضر فقط، وإما أيضا عليها أن تفكر بعمق وشمولية بالكيفية التي ستكون عليها هذه الأنشطة والأعمال خاصة في مجال تحقيق الأرباح المستقبلية. إن تنامي مثل هذه الأفكار في المؤسسة ودراسة المتغيرات البيئية الحاسمة والمؤثرة في أعمالها، يمثل جوهر عمليات التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأداء وأن تنفيذهما بالمسارات والسبل والتصرفات الصحيحة سينعكس مباشرة على الأداء الإستراتيجي.

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

ولأن مقاييس الأداء المالية لم تعد قادرة على تلبية متطلبات الإدارة الحديثة إضافة إلى عدم قدرتها على توفير مؤشرات تمكن الجهات الفاعلة مع المؤسسة من قراءة وتقييم أدائها الداخلي والخارجي على المدى القصير والطويل. حيث وأصبح من الضروري البحث عن وسيلة أفضل وأشمل لبناء نظام للإدارة يساعد على توفير المعلومات الدقيقة، خصوصا ما يتعلق بالبيئة الخارجية التي تشمل المنافسين، ظروف السوق وإرضاء الزبون.

في سياق هذا الطرح سنبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن كنموذج شامل لإدارة الأداء الإستراتيجي الذي تنطلق عملياته من التخطيط الإستراتيجي وتنتهي بقياس وتقييم الأداء. والهدف من هذه العملية هو خلق الموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية لتقوم الأداء الحالي والمستقبلي من خلال التكامل المتوازن بين أبعادها الخمسة التي يتركز إليها النموذج وهي: البعد المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البيئة والمجتمع، والتي تعمل على الربط بين

الأداء المالي والتشغيلية على المدى القصير مع الرؤية الإستراتيجية المستقبلية في المدى الطويل ودراسة مدى تأثيرها على تحسين الأداء الشامل والإستراتيجي، ونظرا لأهمية هذا النموذج في تقييم أداء المؤسسات سنتناول هذه الدراسة واقع تقييم أداء قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر وإمكانية تطويره في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.

وجاء الإختيار على قطاع الهاتف النقال في الجزائر، كون المؤسسات الناشطة فيه تسعى دائما إلى إحداث تغيير في سياساتها بما يضمن إنتقالها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى إليه مستقبلا. حيث تفرض البيئة الحالية في الجزائر، والتي تتميز بالتغير السريع في المتطلبات والموارد، على هذه المؤسسات الإستجابة السريعة والتوجه لتطوير تقنياتها وإستراتيجيتها لتكون قادرة على مواجهة تلك التغيرات بأبعادها المختلفة. ولتحقيق هذا التطور بكفاءة وفاعلية ظهرت أهمية قياس وتقييم أداء قطاع الهاتف النقال في الجزائر وذلك لتحديد الجوانب التي هي بحاجة ماسة للتغيير والتطوير والتحسين المستمر.

على ضوء ذلك، جاءت الدراسة لإبراز مدى أهمية ونجاعة بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، كجزء لا يتجزأ من قدرتها في إستيعاب نظام إدارة الأداء الإستراتيجي في المؤسسات الإقتصادية. وهو الأمر الذي يجعل طرح هذا السؤال أمرا ملحا. والمتمثل في:

هل يمكن إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام لإدارة الأداء الإستراتيجي في المؤسسات الإقتصادية؟ وما مدى

شمولية وقدرة بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لقطاع الهاتف النقال في الجزائر؟

حيث يتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارية لتمرير أفكار التخطيط الإستراتيجي لدى الناشطين في المؤسسة الإقتصادية؟
- ما مدى إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارية لتمرير أفكار إدارة الأداء لدى الناشطين في المؤسسة الإقتصادية؟
- هل تطبق مؤسسات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر مقاييس إستراتيجية واضحة بحيث تشكل نموذجا للقياس يمكن من تحقيق الأداء الإستراتيجي؟
- هل يمكن إعادة تبويب هذه المقاييس ضمن نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الخمسة، بحيث تشكل في ذات الوقت نظام لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي في مؤسسات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر؟
- هل يساعد تحليل (SWOT) من بناء نموذج لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات قطاع خدمة الهاتف النقال من خلال بطاقة الأداء المتوازن؟

ثانيا: فرضيات البحث: في ضوء مشكلة الدراسة المطروحة، تم صياغة الفرضيات التالية التي سيجرى إختبارها واستخلاص النتائج والتوصيات منها:

- ينتظر من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تطوير نظام للتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة.
- تقدم بطاقة الأداء المتوازن للإدارة المعلومات والتوجيهات الكفيلة بإنشاء نظام لإدارة الأداء الإستراتيجي.
- لدى مؤسسات خدمة الهاتف النقال في الجزائر مدخلات معلوماتية مفصلة عن العناصر المالية وغير مالية التي يتطلبها صنع القرار الإستراتيجي.
- تمتلك مؤسسات خدمة الهاتف النقال في الجزائر تصورا عن أبعاد الأداء الإستراتيجي ومكوناته الأساسية، وبالتالي تستطيع وضع الخطط الفاعلة لتحقيقه.
- يساعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT) لقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر على إعداد بطاقة الأداء المتوازن خاصة بالقطاع.

ثالثا: أهمية الدراسة: ترجع أهمية الدراسة إلى ضرورة وجودها من النواحي الآتية:

1. الأهمية العلمية: تبرز أهمية هذا البحث من النواحي العلمية في:

- إبراز الدور المهم الذي تلعبه عمليات القياس والتقييم لتحقيق التحسين المستمر في أداء المؤسسة وإكتساب مزايا تنافسية عديدة مع البقاء في السوق.
- التعريف بالأداء الإستراتيجي، والإحاطة بجميع المتغيرات التي تخلق هذا النوع من الأداء في المؤسسات الإقتصادية.
- التعريف بنموذج بطاقة الأداء المتوازن وأهميته في صياغة مقاييس للأداء وفق المحاور المالية وغير المالية.
- إبراز شمولية بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الإقتصادية.
- سد النقص الموجود في المكتبة العربية على الصعيد النظري أو على الصعيد التطبيقي، بالنسبة لموضوع كل من الأداء الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن وآلية تطبيق هذه الأخيرة على مؤسساتنا.

2. الأهمية العملية: تتمثل في:

- المساهمة في قياس وتقييم أداء قطاع خدمة الهاتف النقال بأسلوب حديث وغير معقد، بغية تحديد نقاط القوة والضعف فيه، وإبراز الفرص والتحديات التي تنتظره.
- التوصل إلى إطار مقترح لإستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء قطاع الهاتف النقال في الجزائر.

- مساعدة القائمين على إدارة شركات قطاع الهاتف النقال في التغلب على أوجه القصور الموجودة في النظم الحالية لتقييم الأداء، من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

3. الأهمية بالنسبة للمجتمع: تتمثل في:

- ترشيد توظيف الموارد النادرة في المجتمع والعمل على تحسينها.
- إبراز دور قطاع الهاتف النقال، لما له من أثر على النمو الإقتصادي.

رابعا: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى عرض نموذج بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس وتقييم الأداء المؤسسي بشكل إستراتيجي متعدد الأبعاد، ينطلق من إستيعاب النموذج لنظام إدارة الأداء الإستراتيجي، وذلك في ضل التحديات التي تملها متغيرات البيئة الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية التي أصبحت من سمات العصر.

كما تهدف الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لقياس وتقييم أداء قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، من خلال إستخدام بطاقة الأداء المتوازن. ولكي يتحقق الهدف الرئيسي من وراء هذه الدراسة لا بد من تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- التعرف على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن والأبعاد التي تقوم عليها.
- التعرف على إسهامات البطاقة في مجال إدارة نشاطات المؤسسة، وإسهامها في تنفيذ الإستراتيجيات وتقييمها.
- التعرف على مفهوم الأداء الإستراتيجي، وإبراز أهم المستويات التي يقوم عليها.
- التعرف على نظام إدارة الأداء الإستراتيجي، وأهم العمليات المتسلسلة لإعداد مثل هذا النظام.
- إبراز أوجه القصور في المؤشرات المالية وضرورة ربطها مع المؤشرات غير مالية في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي.
- تحديد المنافع المتأتية من إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي.
- دراسة الأبعاد التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن، وآلية إستخدامها في قياس وتقييم قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

خامسا: أسباب إختيار الموضوع: نميز ثلاث أسباب رئيسية لإختيار هذا الموضوع. وهي:

- الميول إلى هذا النوع من الدراسات، قصد كسب معارف حديثة تفسر النتائج المحاسبية والمالية، التي تدخل في صلب تخصص الطالب.
- أهمية الموضوع بالنظر إلى التطورات الحديثة في مجال الإدارة وإستخدام الأساليب الإدارية في تفسير الأداء المنجز.

- وجود إهمال في إستعمال بطاقة الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية في كثير من المؤسسات الجزائرية، وإعتماد مسيرتها على الأدوات التقليدية للتسيير وإدارة الموارد (المالية، البشرية، المادية).

سادسا: **حدود البحث:** تنقسم هذه الحدود إلى:

- **الحدود المكانية:** تخص دراسة قطاع خدمة الهاتف النقال الذي تنشط فيه ثلاث شركات وهي:

(Mobilis, Djezzy, ooredoo).

- **الحدود الزمانية:** تم الاعتماد على الفترة الزمنية المحصورة بين سنة 2004 و2015، وهي الفترة اللازمة لتحليل وتفسير المؤشرات المطروحة في القطاع محل الدراسة، وإستخدامها في بناء بطاقة تعنى بقراءة وتقييم الأداء الإستراتيجي.

سابعا: منهجية البحث وطرق جمع البيانات: تعتمد الدراسة الحالية على أسلوب دراسة الحالة بوصفة منهجا يساعد على تحديد وتحليل مشكلة الدراسة، ولتحقيق ذلك تم الإعتماد على المنهج الوصفي _ التحليلي في تأطير الجانب النظري حيث تم الاعتماد على المراجع العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة بهدف جمع البيانات والمعلومات لتكون خلفية نظرية كافية حول كيفية بناء بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي، أما الجانب العملي فقد أعتمد على البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من خلال الاطلاع على السجلات والتقارير الصادرة عن سلطة ضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والشركات الناشطة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر، إضافة إلى التقارير التي تصدرها الوزارة الوصية على القطاع.

هذا بالنسبة لمنهجية البحث، أم فيما يخص أدوات البحث المستخدمة فهي كالآتي:

1. في الجانب النظري: تم الحصول على المعلومات من خلال:

- المسح المكتبي والغرض منه الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر المختلفة حول الموضوع.
- الاطلاع على بعض الدراسات السابقة وكذا المجالات والدوريات الخاصة بالموضوع.
- الداخلات والملتقيات العلمية الخاصة بمواضيع القياس والقيم كانت باللغة العربية أو الأجنبية.
- القوانين والتشريعات التي تصدرها السلطات الوصية بقطاع الهاتف النقال في الجزائر.
- شبكة الإنترنت.

2. في الجانب التطبيقي: فضلا عن الجانب النظري لجأ الطالب إلى إستكمال مهمة جمع البيانات المناسبة للجانب

الميداني من خلال الإعتماد على الآتي:

- الوثائق والتقارير السنوية: تصدرها سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية حول قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، الذي تنشط فيه شركات كل من (Mobilis, Djeze, ooredoo)، إضافة إلى النشرات التي يصدرها كل متعامل من المتعاملين الثلاث، إضافة إلى تقارير الوزارة الوصية.
 - مواقع من شبكة الإنترنت: وهي المواقع الرسمية لسلطة الضبط، والمتعاملين الثلاث، وتلك الخاصة بمجهزهم، إضافة إلى موقع كل من الوزارة الوصية والوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار.
 - المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين في الوكالات الفرعية لكل شركة من الشركات التي تنتمي إلى القطاع، بغية الحصول على بعض الإجابات تغني الدراسة بالملاحظات الأساسية.
- ثامنا: الدراسات السابقة للوقوف على أهم النضرات والتطبيقات التي توصل إليها الباحثون، نعرض أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضع كل من بطاقة الأداء المتوازن وقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، فقد تم الإطلاع على الدراسات الآتية:

1. عرقوب وعلي: دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجهات نحو حوكمة المؤسسات _دراسة حالة مجمع صايدال_، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة _ بومرداس_، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، الجزائر، 2015/2014.

إستهدفت الدراسة إبراز دور بطاقة الأداء الوازن كأداة إدارية حديثة، يمكن من خلالها المؤسسة أن تحسن أداءها الشامل وأن تحقق أكثر فأكثر رضا الزبون، وإفترضت الدراسة تبني المؤسسات الجزائرية لمبادئ بطاقة الأداء المتوازن والحوكمة المؤسسية يمكنه أن يساهم في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة، كما يمكن إستخدام الأخير في تطوير وبطاقة الأداء التوازن، واثبت النتائج أن نموذج حوكمة المؤسسات وبطاقة الأداء المتوازن من أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي تهتم بتحسين الأداء الشامل والمستدام للمؤسسات الاقتصادية وتحقيق رضا الزبون. كما أفرزت الدراسة أفضلية التكامل بين نظام حوكمة المؤسسات وبطاقة الأداء المتوازن في تطوير الأخيرة وإسهامها الجيد في قياس وتقييم الأداء الشامل للمؤسسة.

إنطلاقا من هذه النتائج أوصى الطالب على ضرورة تبني مبادئ حوكمة المؤسسات ومبادئ بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الجزائرية وتكيفهما مع ما يتناسب ورؤيتها للمستقبل. والعمل على ربط النموذجين في سبيل تحسين الأداء الشامل.

2. عبد السلام إبراهيم عبيد: تقويم الأداء الاستراتيجي على وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 1، 2009.

سعى البحث إلى إعادة إختبار الافتراضات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن على وفق عدة تساؤلات أهمها: كيف يمكن توظيف بطاقة الأداء المتوازن في تحليل أداء المصرف؟ ما مدى التكامل الذي تحققه بين مساحات الأداء الاستراتيجي المختلفة؟ بين توقعات أصحاب المصالح؟ وأخيرا ما طبيعة العلاقات السببية بين مقاييس الأداء المستهدف؟ قدمت كيف يمكن أن تسهم في ترجمة رؤية وإستراتيجية المصرف إلى أهداف ومعايير تشغيلية؟ وما دورها في الموازنة بين توقعات المستفيدين؟ قدمت نتائج البحث دعما قويا لصحة الإفتراضات الأساسية لمدخل بطاقة الأداء المتوازن ذات الصلة بتكامل الأهداف الإستراتيجية للمصرف والعلاقات السببية بين مقاييس الأداء المستهدف وأثرهما في تدعيم تنافسية المصرف وأداءه الاستراتيجي. وعلى وفق نتائج البحث ولأجل إستثمار المضامين الإستراتيجية لمدخل بطاقة الأداء المتوازن في تقويم ورقابة وتحسين الأداء الاستراتيجي يوصي البحث بما يأتي:

- التخلي عن المنظور التقليدي للرقابة الإستراتيجية وتقوم الأداء وتبني مدخل بطاقة الأداء المتوازن وبالشكل الذي يتيح لإدارة المصرف إيلاء إهتمامات متوازنة لتحسين جميع محاور ومجالات الأداء الاستراتيجي.
- ضرورة إدراك حقيقة التكامل بين رؤية وإستراتيجية المصرف وأهدافه الإستراتيجية وكيف تترجم تلك الأهداف إلى مؤشرات ومقاييس تشغيلية لأنشطته وعملياته.
- تفعيل المساحات والمحاور المهملة وغير المنظورة لبطاقة الأداء المتوازن في الأداء الاستراتيجي للمصرف (محور الإبداع وقيمة الزبون) كونها تشكل نقاط الارتكاز لتحسين الأداء المالي والتشغيلي.
- تنمية الوعي الاستراتيجي للمديرين بأهمية تحقيق التوازن الحركي بين مصالح جميع المستفيدين من أداء المصرف (مالكين، زبائن، عاملين،...) على وفق مدخل بطاقة الأداء المتوازن.
- إدراك علاقات الترابط الاستراتيجي بين مقاييس الأداء المستهدف وفهم العلاقات السببية فيما بينها والذي يعني بالضرورة فهم آليات التخصيص الأمثل لموارد المصرف وقدراته الإستراتيجية.
- التفكير الجدي بإعادة هندسة عمليات المصرف والبحث عن بدائل وتحالفات إستراتيجية ترتقي بالأداء المصرفي إلى مستوى التكامل والإنسجام بين محاوره ومجالاته المختلفة وبمنظور متوازن لتدعيم تنافسية المصرف وقدراته الإستراتيجية.

3. الخولي هالة عبد الله: استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت

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

إستهدفت الدراسة إجراء دراسة تحليلية إنتقادية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن، ومن ثم إقتراح الحلول الكفيلة بتفادي نقاط الضعف، كي يمكن بناء نموذج فعال للقياس المتوازن للأداء في مؤسسات الأعمال. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- إن إدخال بعض التعديلات على النموذج، يجعله متكاملًا للقياس والإدارة الإستراتيجية، لذا من المناسب الإهتمام بتقييم الآثار غير المالية لبعض جوانب ذلك النموذج مثل: رضا العملاء وتحسين الجودة، فقد يساعد ذلك في تحديد العملاء والمنتجات الأكثر ربحية للمؤسسة، مع تحديد المدخلات والعمليات التي تؤدي إلى زيادة تكلفة المنتجات أو الخدمات.
- إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الإستراتيجي، لغرض تحديد إستراتيجية المؤسسة وسياساتها والتي سوف تترجم في صورة مقاييس مالية وغير مالية في نموذج (BSC).

4. العناتي رضوان محمد: بناء نموذج قياس وتقويم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات

المتوازنة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2004.

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذجين الأول لقياس وتقويم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازنة، والثاني لتسعير عطاءات هذه الشركات باستخدام نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة. وطور نموذج رياضي لقياس أداء شركات المقاولات الأردنية يتضمن محاور كلا من الأداء المالي، رضا الزبائن، كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية، السلامة العامة، الموظفين، وخدمة وتنمية المجتمع المحلي.

فمسألة تحسين الأداء أو تطويره وتحديد المؤسسات لم تعد أمراً إختيارياً، ولكنه أصبح شرطاً جوهرياً للبقاء والإستمرار وعدم الإفلاس والتصفية. لذا كان الإهتمام في هذا العصر بقضية الأداء من منظور كلي شامل، يستهدف في الأساس تكوين وتدعيم القدرات التنافسية، فأصبح مفهوم هذا الأخير يندرج ضمن التفكير الإستراتيجي، وأصبحت المؤسسة الآن تهدف لتحقيق أحسن أداء إستراتيجي مستقبلي في ميدانها.

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

بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية.

الدراسة ما هي إلا توضيح للطريقة النمطية التي تترجم بها الإستراتيجيات إلى أعمال من خلال بطاقة الأداء المتوازن، والمعبر عنها بمجموعة مترابطة من المقاييس التي توضح الأهداف الإستراتيجية الطويلة والقصيرة الأجل، والآلية المستخدمة في تحقيق هذه الأهداف. وقد قام الباحثان من دراسة أكثر من مئة شركة أمريكية من مختلف القطاعات الإقتصادية، حيث تم إستقصاء آراء مديري الإدارة العليا بالمؤسسات المبحوثة حول إستخدام نموذج الأداء المتوازن لقياس أداء المؤسسات خلال تطبيق الإدارة للخطة والبرامج الموضوعية، وقد تمكن الباحثان من التوصل إلى عدة نتائج أهمها: أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يمكن الإدارة من تنفيذ وتطبيق البرنامج مع قدرة على التكيف مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية والتنافسية والأسواق التي تنشط فيها المؤسسة. كما حدد الباحثان عدة عمليات يتوجب على إدارة المؤسسات تحقيقها لبلوغ هدفها، ومقدرتها على التكيف مع التغيرات التي تواجهها في البيئة الخارجية. وهذه العمليات هي:

- ترجمة رؤية ورسالة المؤسسة وربطها مع مجموعة من الأهداف وتحديد الأبعاد المناسبة لقياس الأداء.
- التواصل المستمر مع كافة وحدات وأقسام المؤسسة وكافة الموظفين، ووضع إجراءات محددة لتحقيق الإنسجام بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وأقسام العمل الموجودة داخلها، مع وضع نظام حوافز لتحقيق تلك الأهداف.
- الربط الفعال بين التخطيط الإستراتيجي والموازنات التقديرية بما يتماشى مع أهداف المؤسسة وإستراتيجياتها.
- التركيز على أهمية التغذية العكسي من خلال المراجعة الدورية والمستمرة لبرامج المؤسسة وآليات تطبيقها في المؤسسة.

على العموم أفرزت الدراسة، أن البطاقة ما هي إلا نظام لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة، وأنها أداة ربط وتوصيل بين الإدارة العليا التي تقوم بصياغة الإستراتيجية للمؤسسة وبين الإدارات التنفيذية والأفراد الذين يقومون بتنفيذ أنشطة المؤسسة من خلال مجموعة من المقاييس المالية وغير مالية، والمترابطة فيما بينها.

6. Erik G. Hansen and Stefan Schaltege, Pursuing Sustainability with the Balanced Scorecard: Between Shareholder Value and Multiple Goal Optimisation, Centre for Sustainability Management (CSM), Leuphana Universität, Germany, June 2012.

متابعة الاستدامة مع بطاقة الأداء المتوازن: بين قيمة المساهم وتحسين الأهداف المتعددة.

حفز الوعي المتزايد حول قيود قياس النجاح التنظيمي مع المقاييس المالية الباحثين والممارسين على الدعوة إلى أنظمة إدارة وقياس أداء أكثر شمولاً. وربما تكون بطاقة الأداء المتوازنة (BSC) كما إقترحها (Norton & Kaplan) هي الإطار الأكثر أهمية والذي يهدف إلى تحقيق التوازن بين الأبعاد والأهداف المتعددة للأداء. وعلاوة

على ذلك، أدت الأهمية الإستراتيجية المتزايدة للجوانب البيئية والاجتماعية إلى إقتراح ما يسمى بطاقة قياس الأداء المتوازن المستدامة (SBSC)، التي تراعي المزيد من أبعاد الأداء.

أكثر تحديداً، تهدف الدراسة إلى إعداد (SBSC) توازن فيه بين الأهداف المالية مع الأهداف البيئية والاجتماعية. ومع ذلك، فإن مناهج (SBSC) المقترحة تختلف بشدة في الطريقة التي تتعامل بها مع إدارة الأهداف المتعددة. على هذه الخلفية، تقوم الدراسة بإجراء مراجعة منهجية لمجال البحث الذي تعمل فيه (SBSC) من أجل تطوير المعرفة حول إدارة أهداف الشركة المتعددة. كجزء من نتائجنا، حيث تقدم الدراسة وصفاً دقيقاً لبناء (SBSC) عامة تشمل جميع أنظمة القيمة التي تختار الشركة العمل به (مدفوعة بالريح، مدفوعة بالرعاية، مدفوعة بالتنظيم) وإستراتيجية الاستدامة للشركات المختارة (الدفاع، الإقامة، التحفيز).

7. Saleh Abdulrahman Al Thunaiyan : Exploring the use of the Balanced Scorecard (BSC) in the healthcare sector of the kingdom of Saudi Arabia: rhetoric and reality, submitted for the degree of Doctor of Philosophy, Unpublished Ph, School of Management University of Bradford, UK, 2013.

إستكشاف إستعمال بطاقة الأداء المتوازن في قطاع الرعاية الصحية، الخاص بالمملكة العربية السعودية.

تهدف هذه الرسالة إلى تقييم تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على أساس دراسة الحالة في مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث (KFSH-RC). والدراسة عبارة عن تحقيق إستكشافي لفهم وجهات نظر (BSC)، والذي يعد أمراً مهماً للفهم الأكاديمي وله دور حاسم في التنفيذ والنجاح. تشمل (BSC) في (KFSH-RC) خمسة وجهات نظر رئيسية: جودة الرعاية. رعاية طبية للموظفين؛ الأمور المالية؛ والتعليم والبحث (التعلم والنمو). وتتناول الرسالة إثنين من الحجج الأساسية القائمة على الممارسة: تساعد (BSC) في تحقيق إستراتيجية العمل، وكثيراً ما كان تطبيق (BSC) له إمكانيات كبيرة للتأثير على العمل.

ويشير تحليل البيانات الكمية من دراسة الحالة إلى أن الموظفين في (KFSH-RC) لا يملكون سوى فهم ضحل لمختلف وجهات نظر (BSC). وكشفت الدراسة عن نقص مستمر في فهم (BSC) من قبل موظفي الإدارة، بسبب عدم إهتمامهم بمثل هذه المواضيع. وأظهرت النتائج أن إجراءات الأداء بعد تنفيذ (BSC) لم تسفر عن أي تحسن ملحوظ. كما يؤكد أنه حتى بعض كبار المديرين يواجهون صعوبات في فهم وجهات نظر (BSC). وتشير النتائج المستندة إلى النوعية إلى أن مستوى فهم (BSC) للخدمات السريرية لا يختلف بشكل كبير عن ذلك بالنسبة للخدمات غير السريرية؛ كما أن موظفي (KFSH) يقاومون تنفيذ (BSC) في المراحل المبكرة؛ وهناك أسلوب قيادة "أوتوقراطي" في (KFSH) يشبط تدفق المعلومات.

في ضوء هذه العيوب، يقترح الباحث أن يتم دراسة مستشفيات أخرى في المملكة العربية السعودية في أبحاث مستقبلية. وهذا سيسمح بمزيد من القابلية للمقارنة وتحديد ما إذا كان الوضع في (KFSH) حالة معزولة أو نموذجًا لمشكلة أوسع. يجب أن يركز البحث المستقبلي على التحليل عبر المستشفيات مما يضمن تحقيق تعميم أفضل. يجب أيضًا مقارنة تنفيذ (BSC) بين المؤسسات الربحية وغير الربحية في المملكة العربية السعودية. ويعتقد الباحث أنه من الممكن للبحث في المستقبل أن يصوغ العلاقة بين محددات (BSC) وإستراتيجية العمل. حيث تحتاج هذه النقطة إلى مزيد من التحليل لتحديد سبب عدم إرتباط (BSC) بإستراتيجية العمل في (KFSH).

في ضوء ما تم عرضه من بعض الدراسات السابقة، يمكن التأكيد على بعض النقاط. التي أهمها:

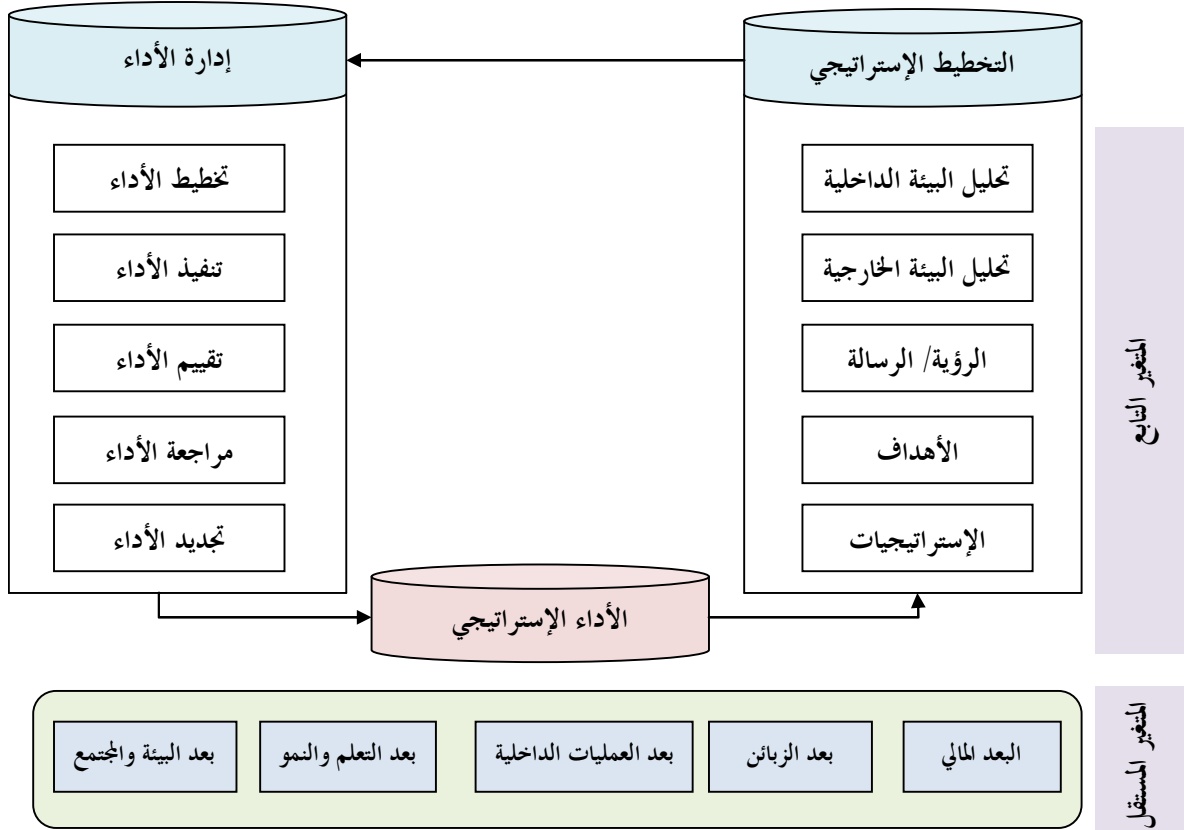
- هناك إهتمامات واسعة من قبل الباحثين بدراسة الأداء الإستراتيجي وإستعمال البطاقة في قياس وتقييم هذا النوع من الأداء في المؤسسات المختلفة (الهادفة للربح من غيرها).
- إظهار أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وبيان كيفية مساهمتها بتحويل إستراتيجية المؤسسة إلى لغة مشتركة للعاملين في المؤسسة.
- محاولة بناء نموذج فعال للقياس المتوازن للأداء في المؤسسات العامة والخاصة بشكل منفصل، يراعي التوجهات والأهداف والمقاييس التي يمكن تطبيقها في كل منهما.
- تطوير نظام متوازن وفاعل لقياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الإقتصادية، من خلال إعادة النظر في مقاييس الأداء التي تحتويها الأبعاد التقليدية الأربعة، وإضافة بعد جديد يجسد التوجهات الجديدة للمؤسسات الإقتصادية.
- تركيز الدراسات السابقة على الأهداف والمؤشرات غير مالية للتعبير عن الأداء الإستراتيجي، مع إهمال الجانب إدارة الأداء الإستراتيجي الذي ينشأ عنه بلا شك أداء إستراتيجي مستمر.
- تبين للباحث من خلال إستعراضه للدراسات السابقة أنها ركزت فقط على آليات تفعيل تطبيق هذا النموذج في العديد من المؤسسات الإقتصادية والعامة، وزيادة فاعلية تطبيقه، وإستخدامه في تقويم الأداء في هذه المؤسسات وربطه بإستراتيجياتها، وكذلك محاولات تطويره عبر إضافة أبعاد جديدة.
- أما هذه الدراسة فقد تم التركيز فيها على مدى إستعاب بطاقة الأداء المتوازن لنظام إدارة الأداء الإستراتيجي، الذي تنتهي دورته بقياس وتقييم، والذي ينشأ أساسا من تطبيق أفكار ومناهج التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأداء، فهل تسمح الأداة من تمرير أفكار إدارة الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية، لتخلق بالذات نظاما شاملا للقياس والتقييم الإستراتيجي المستمر.

فالدراسة توجه جديد نحو إستعمال بطاقة الأداء المتوازن في تمرير مفاهيم وأفكار إدارة الأداء الإستراتيجي، لينشأ بالذات أداء إستراتيجي يمكن قياسه وتقييمه بنفس الأداة التي أنشأت نظام لإدارة الأداء الإستراتيجي في المؤسسة.

تاسعا: نموذج الدراسة: يعرض الشكل (أ)، على نحو أولي المتغيرات الرئيسية للدراسة هي (التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأداء وبطاقة الأداء المتوازن) كما يعرض طبيعة العلاقة التي تسود بين هذه المتغيرات. حيث نضع إفتراضين رئيسيين هما:

1. إن إدارة الأداء في بعض المجالات في المؤسسة ما هو إلا إستجابة لواقع تنفيذ التخطيط الإستراتيجي.
2. في ضوء تنفيذ التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأداء في بعض المجالات لا بد أن يكون هناك إنعكاسات على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة.

الشكل رقم (أ): نموذج الدراسة



نشير هنا أن الإستراتيجيات تتولد أساسا من عمليات التخطيط الإستراتيجي التي تتم من فترة لأخرى طويلة نسبيا، كما أن توزيع الأهداف على الوظائف يخضع لعمليات كل من: التخطيط، التنفيذ، التوجيه، المتابعة والتقييم، والتي تمثل في مجملها مكونات إدارة الأداء المؤسسة. وتكامل كل من التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأداء يشكل نظام إدارة الأداء الإستراتيجي.

التعريف بمتغيرات الدراسة:

أولاً: المتغير المستقل: بطاقة الأداء المتوازن: هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والمقاييس الإستراتيجية المترابطة. ويتم تناولها من خلال الأبعاد التالية:

- **البعد المالي:** هو البعد الذي يهتم بالأهداف الطويلة الأجل للمؤسسة، والمرتبطة أساساً بتحقيق الأرباح والحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية التي تحسن مردودية المؤسسة.

- **بعد الزبائن:** هو البعد الذي يهتم بإحتياجات ورغبات الزبائن، والمتمثلة في أربعة مجالات هي: الوقت، الجودة، الخدمة والسعر.

- **بعد العمليات الداخلية:** يقصد بالعمليات الداخلية جميع الأنشطة والأعمال الحيوية في المؤسسة، والتي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، والتي يتم من خلالها مقابلة أهداف المساهمين مع إحتياجات ورغبات الزبائن.

- **بعد التعلم والنمو:** يقصد به قدرة المؤسسة على توليد منتجات جديدة أو إبتكار تقنيات متقدمة، أو تطبيق سياسات إدارية حديثة.

- **بعد البيئة والمجتمع:** يقدم هذا البعد كل الخدمات التي تقوم بها المؤسسة في مجال تحسين المجتمع، من خلال البرامج التي تسطرها في سبيل حماية البيئة، والتنمية الاجتماعية وتقديم المساعدات الطارئة للفقراء، وتقديم المنح وتكريمات، ورعاية الندوات والمؤتمرات... الخ.

ثانياً: المتغير التابع: قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي: هو دراسة الأهداف والغايات الموزعة على وظائف المؤسسة، والتي خرجت بها الإستراتيجيات العامة (التخطيط الإستراتيجي) والمرسومة من قبل الإدارة العليا، من خلال مقابلة ما كان مع ما كان منتظراً، بغية معرفة الإنحرافات سواء كانت إيجابية أو سلبية، مع الإشارة إلى الأسباب التي أدت إلى السلبية منها من أجل تصحيحها، أو الإبقاء على الإيجابية منها من أجل الاستمرار في تطوير مشاريع المؤسسة (إدارة الأداء).

عاشراً: خطة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة، تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول رئيسية وأربعة عشر مبحثاً، مبتدأً بالمقدمة وإستعراض الدراسات السابقة، ومختتمة بالخلاصة والتوصيات. تفصيل هذه النقاط موجز في النقاط الآتية:

إستهلت الدراسة بإستقراء تحليلي، لأهم الدراسات التي تناولت الأدب الإداري في مجال بطاقة الأداء المتوازن وقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية، وأهم المفاهيم المرتبطة بها، وأثر ذلك في تطوير نظام للقياس والتقييم من خلال تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن يعمل على تطوير وتحسين الأداء مستقبلاً. كما وقع

الإختيار على الدراسات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وناقشت مسألة الأداء الإستراتيجي في مكوناته (المالي وغير مالي).

وإختص الفصل الأول، بتحليل بطاقة الأداء المتوازن في الفكر الإداري والإستراتيجي، والتعريف بأهم المحاور التي يمكن أن تشتمل عليها البطاقة، بالإضافة على المحركات التي تدير مسألة الأداء في المؤسسة ضمن هذه المحاور. ليأتي الفصل الثاني، بدراسة قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي في المؤسسات الإقتصادية، من خلال تناول أربعة مباحث، عرج المبحث الأول منه: لتعريف الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، أما المبحث الثاني فتطرق لأهم المداخل المستخدمة في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، في حين يتناول المبحث الثالث أهم المؤشرات المالية وغير مالية والمستخدمه في قياس وتقييم الأداء المؤسسي. ويختص المبحث الرابع من الفصل بدراسة أهمية بطاقة الأداء المتوازن في إعداد نظام لإدارة الأداء الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية.

أما الفصل الثالث والأخير فقد إختص بالدراسة الميدانية، وبالضبط بقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر. وهي محاولة للتوفيق بين الجانب النظري من الدراسة وما يجري في القطاع، من خلال تناول أربعة مباحث، تفرد منها المبحث الأول بدراسة المتغيرات الخارجية التي يمكن أن تؤثر على أداء القطاع، في حين إختص المبحث الثاني بدراسة البيئة الداخلية لكل شركة من الشركات الثلاثة المكونة لقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، ليعرج المبحث الثالث لأهم المقاييس المالية وغير مالية التي حققها القطاع خلي عقد من الزمن (2004-2015)، ليختتم الفصل الرابع بمبحث رابع تناول مسألة إعداد نموذج مهيكلي لبطاقة الأداء المتوازن ينطلق من رؤية القطاع وينتهي بمجموعة من المقاييس المالية وغير مالية.

لتختتم الدراسة بخاتمة عامة لخصت جميع النتائج المتوصل إليها، وعقبت على صحة الفرضيات المشار إليها من عدمه، لتضرب موعدا مع بحوث أخرى تثري النقاش في هذا الموضوع.

الفصل الأول:

مدخل لتحليل بطاقة

الأداء المتوازن

- المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن.
- المبحث الثاني: تحليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- المبحث الثالث: محركات الأداء في بطاقة الأداء المتوازن.

تمهيد

تعمل المؤسسات الإقتصادية في بيئة ديناميكية سريعة التغير تتسم بحدة المنافسة المحلية والعالمية، في ظل وجود معايير متنوعة للتصنيف المحلي والعالمي، ورغبة قوية من المؤسسات الإقتصادية في تحقيق رضا الأطراف المعنية بأعمالها. الأمر الذي تطلب أنظمة لقياس الأداء بحيث تحدد ما يجب أن تقوم به المؤسسة الإقتصادية لتحقيق رضا الأطراف المعنية، وتحديد مساهمتهم في العمل داخل المؤسسة، وتحديد الإستراتيجيات والعمليات التي يجب أن تقوم بها المؤسسة لوضعها في المسار الصحيح لإرضاء الأطراف المعنية.

لغرض إعداد هذه العمليات والإستراتيجيات فإن الأمر يتطلب من هذه المؤسسات أن تمتلك رؤية بعيدة الأمد، وأن لا تنظر إلى مجالات تحقيق المردودية في الوقت الحاضر، وإنما عليها أيضا أن تفكر بعمق بالآليات وإستراتيجيات التي تكفل لها تحقيق الأرباح في المستقبل. عن طريق دراسة وتحليل كل المتغيرات البيئية والمؤثرة في عملياتها المختلفة.

كما أن إهتمام المؤسسة المعاصرة بمشاركة جميع الأطراف المعنية في تنفيذ العمليات داخل المؤسسة يسمح لها في تحقيق تنمية إقتصادية وإجتماعية أكثر إنصافا وإستدامة من خلال منح كل الأطراف المعنية الحق في المشاركة في عمليات صنع القرار، كما أنه يتيح إدارة أفضل للمخاطر والحفاظ على سمعة المؤسسة، ويسمح بتعظيم الإستفادة من الموارد المعنوية والمادية لحل المشكلات وتحقيق الأهداف التي لا يمكن الوصول إليها من قبل إدارة المؤسسة بمفردها بدون مشاركة جميع الأطراف المعنية الأخرى، كما يمكن للمؤسسة من الإستفادة من الأطراف المعنية في تحسين عملياتها ومنتجاتها، ويزيد بناء الثقة بين الإدارة والأطراف المعنية.

في هذا الشأن إتجهت المؤسسات الاقتصادية نحو إستخدام أنظمة للقياس وتطوير الأداء المؤسسي تسمح بتطبيق الاستراتيجيات ومتابعة الأداء قائمة على جميع الأطراف المعنية بالمؤسسة، وذلك ما توفره لها بطاقة الأداء

المتوازن (tableau de bord prospectif) (Balanced Scorecard, BSC)، التي قدمها "Ropert Kaplan

and David Norton" سنة 1992م كأحد مداخل قياس الأداء الاستراتيجي، بما تتضمنه من مجموعة متنوعة من

مقاييس الأداء التي تتعلق بالجوانب أربعة الرئيسة الآتية: الأداء المالي، العلاقات مع الزبائن، عمليات التشغيل

الداخلية، أنظمة التعلم والنمو بالمؤسسة، والتي تتضمن مجموعة من المقاييس الإستراتيجية المالية وغير المالية

للمخرجات ومحركات الأداء لتلك المخرجات، التي ترتبط معاً في سلسلة من العلاقات السببية.

من خلال العرض السابق جاء الفصل الأول ليقدم عرض تحليلي لماهية بطاقة الأداء المتوازن والتطور التاريخي

الذي مرت به وصولاً إلى صورتها الحالية، وعرض مختلف المحاور المتعلقة بها التقليدية والحديثة منها، كما يعالج الفصل

مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن ومختلف المبادرات المتعلقة بأبعادها.

المبحث الأول: ما هية بطاقة الأداء المتوازن

لقد أجبر ظهور مفهومي العولمة والبيئة التنافسية العديد من المؤسسات الاقتصادية على بذل المزيد من الجهد لرفع كفاءة الأداء من أجل البقاء و الاستمرار في الأجل الطويل في ظل التطورات الحديثة. حيث دعا ذلك إلى الحاجة لأساليب مستحدثة في مراقبة التسيير لا تركز فقط على البيانات المالية والقيمة المضافة وقياس الأداء باستخدام نظام التكاليف المعيارية وغيرها من الأساليب التقليدية التي أصبحت غير قادرة على العمل في البيئة الجديدة التي تميزت بالاضطراب والتغير السريع. وشكلت هذه الظروف الدافع الأساسي في البحث عن أنظمة جديدة تواكب هذه التغيرات.

توصلت جهود هذه الأبحاث لإستحداث أدوات لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية تظم مؤشرات جديدة إلى جانب المؤشرات المالية، تعنى بمجالات مختلفة تم تجميعها في أربعة محاور رئيسية: مالية، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، والتي أصطلح عليها إسم " بطاقة الأداء المتوازن".

المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

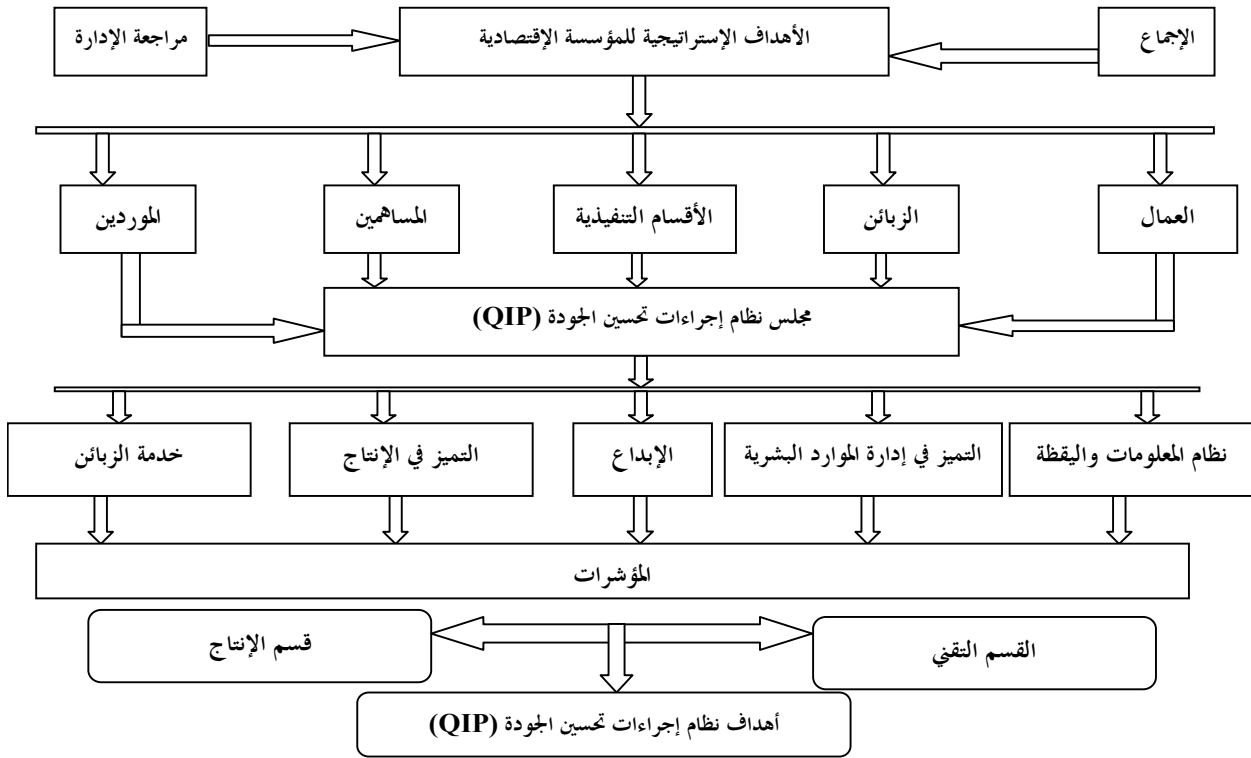
أولاً: تاريخ ظهور بطاقة الأداء المتوازن

كان أول ظهور رسمي لبطاقة الأداء المتوازن في سنة 1986 عندما إلتحق " Arthur M. Schneiderman" على رأس إدارة شركة "Analog Devices" وهي شركة متخصصة بأعمال أشباه الموصلات في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث وضع مجموعة من الإجراءات تعمل على تحسين الجودة، وصاغها في شكل خطة إستراتيجية تمتد لفترة خمسة سنوات- من 1987 إلى 1992، وأطلق عليها إسم "Improvement (QIP) Process Quality". وحفز "Schneiderman" وفريقه نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة "Total Quality Management" في اليابان، على تطوير وتشكيل خطة إستراتيجية تظم جزء خاص بإجراءات تحسن الجودة (QIP)، بالإضافة إلى الجزء المالي.

وإعتمد "Schneiderman" في إعدادده لنظام (QIP) على خمسة محاور إستراتيجية شملت: الزبائن، الموردين، العمال، المساهمين والأقسام التنفيذية، تنحدر من رؤيا إدارية بحتة إلى أن تصل إلى صياغة الأهداف الإستراتيجية، مروراً بتكوين مجموعة من أفواج العمل واللجان الإستراتيجية لتشارك في صياغة الأهداف وإتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الاقتصادية.⁽¹⁾ والشكل رقم (01-01) يبين آليات هذا الترابط.

⁽¹⁾Benzerafa Manel: L'universalité d'un outil de gestion en question: cas de la Balanced Scorecard dans les administrations de l'Etat, thèse Doctorat en science économique, gestion, mathématique, informatique (SEGMI), spécialité : management public, université de Paris X- Nanterre, 2007, P36-38.

الشكل رقم (01-01): مكونات نظام إجراءات تحسين الجودة (QIP) الخاص بمؤسسة "Analog Devices"



Source : Benzerafa Manel: **L'universalité d'un outil de gestion en question: cas de la Balanced Scorecard dans les administrations de l'Etat**, thèse Doctorat en science économique, gestion, mathématique, informatique (SEGMI), spécialité : management public, université de Paris X- Nanterre, 2007, P37.

يظهر الشكل رقم (01-01) نظام تحسين الجودة الخاص بمؤسسة "Analog Devices" الذي إنطلق من مجموعة من الأهداف الإستراتيجية التي وضعتها الإدارة العليا، والتي غطت خمسة محاور رئيسية شملت: الزبائن، الموردين، العمال، المساهمين والأقسام التنفيذية، والتي شكلت في مضمونها نظام تحسين الجودة، الذي يسمح بتحديد مختلف الإجراءات والمبادرات التي يجب على المؤسسة أن تتبعها، والتي تضمن توافق كل المحاور السالفة الذكر.

ركز نظام تحسين الجودة (QIP) المطبق في مؤسسة "Analog Devices" على الخدمة الحسنة للزبائن من خلال تقليص فترة الانتظار والتسليم في الوقت المناسب، كما ركز على تدريب وتطوير العنصر البشري داخل المؤسسة، وخلق روح الإبداع وسرعة الإنتاج وتنفيذ القرارات من خلال تشكيل نظام للمعلومات على المستوى المؤسسة يعمل على تحويل المعطيات والبيانات التي تكون على شكل خام إلى معطيات صالحة للتطبيق والمتابعة، وخلق جملة من المؤشرات تخص كل محور من المحاور الرئيسية لنظام تحسين الجودة، وتتبع تطورها خلال الخمس سنوات القادمة.⁽¹⁾

⁽¹⁾ I M Pandey: **Balanced Scorecard Myth and Reality**, Vikalpa, Volume 30, No1, March 2005, P 52- 53.

الفصل الأول: مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن

وسمحت أعمال "Schneiderman" بفتح باب الإهتمام والتطوير من بعض المراقبين في جامعة هارفارد "Harvard Business School" خاصة "R. Kaplan". الذي طلب من "Shneiderman" في أن يشاركه في دراسة يقودها "D.Norton" مدير معهد "Nolan Norton"، تركز على سبل قياس الأداء المؤسسات في المستقبل.⁽¹⁾

تمخض عن هذه الدراسة التي دامت عاما كاملا (من سنة 1990 - 1991) وشملت إثنتي عشر مؤسسة في مختلف القطاعات والتي يتسم أدائها بالضعف، على إكتشاف مؤشرات ومقاييس جديدة لقياس أداء المؤسسة تدعم وتزيل النقص القائم في المؤشرات المالية التي أصبحت تعطي إشارات مظللة لأداء المؤسسات الإقتصادية. وذلك من خلال عقد جملة من اللقاءات مع مسيري الأقسام المختلفة في المؤسسات محل الدراسة، بغية التعرف على آرائهم حول سير وتقييمهم لأداء مؤسساتهم، ولاحظ الباحثان أن كل قسم وجهة نظر تختلف عن الأقسام الأخرى فيما يتعلق بأداء المؤسسة، ولدى تجميع كل وجهات النظر المختلفة وتصنيفها تبين لـ "R. Kaplan" و "D.Norton" أنها تنقسم إلى أربعة أقسام رئيسية تتعلق بكل من:⁽²⁾

- أقسام المالية والمحاسبة: يرى مسيري المالية والمحاسبة أن تقييم الأداء يكون من خلال من المؤشرات المالية التي تعتمد على أرقام الكشوفات المالية المختلفة.
- أقسام الإدارة والتخطيط: يرى مسيري الإدارة والتخطيط على مستوى المؤسسة أن تقييم الأداء يكون من خلال مؤشرات النمو وتطور كفاءة موظفيها مقارنة بالمنافسين المباشرين.
- أقسام الإنتاج: يرى مسيري أقسام الإنتاج أن تقييم الأداء يكون من خلال مؤشرات التشغيل وكفاءة العمليات في المؤسسة.
- أقسام التسويق: يرى مسيري أقسام الإنتاج أن تقييم الأداء يكون من خلال مؤشرات السوق وإدارة الزبائن.

بناء على هذه الدراسة فقد تبين أن الإعتماد الوحيد على المؤشرات المالية التي أملتها أقسام المالية والمحاسبة بغية قياس وتقييم أداء المؤسسات لا تكفي، بل يجب دمجها مع المؤشرات التي تمثلها الأقسام الثلاثة الأخرى في إطار شامل ومتكامل يجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية في بطاقة واحدة تسمى بطاقة الأداء المتوازن.

وتم عرض الفكر المبدئية حول شكل بطاقة الأداء المتوازن في مقال لـ "R. Kaplan" و "D. Norton" نشر في العدد الأول من مجلة "Harvard Business Review" عام 1992. يهدف إلى قياس أداء المؤسسات من خلال أربع عناصر أساسية تتعلق بكل من: الجانب المالي وجانب الزبائن وجانب العمليات الداخلية والتعليم والنمو، رابطة بذلك التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المؤسسة الطويلة المدى.⁽³⁾

في ضوء التطورات الحديثة في الفكر الإداري، ظهرت بطاقة الأداء المتوازن "Balanced Scorecard"، والتي يسميها البعض بطاقة العلامات المتوازنة أو بطاقة الإنجازات المتوازنة، ومنهم من سماها بطاقة الأهداف المتوازنة، والتي

⁽¹⁾ Benzerafa Manel: Op.cit,P36-38.

⁽²⁾ Michel Marchesnay : management stratégique, Eyrolles Université, 2^{eme} tirage, Paris,1995.P 183.

⁽³⁾ Robert Kaplan and David Norton :The **Balanced Scorecard Translating Strategy in Action**, Harvard Business review, 1996, p197.

الفصل الأول: مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن

تعني بالفرنسية "Bord prospectif Tableau de" أو "Tableau de Bord Équilibre"، كأحد التطبيقات الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية من خلالها التمعن في عملياتها وأنشطتها ونظرتها المستقبلية.

إنطلاقاً من هذه الاعتبارات يمكن النظر إلى بطاقة الأداء المتوازن أو تعريفها من عدة زوايا كما يلي:

ترجع كلمة بطاقة الأداء "Scorecard" إلى أصلها الفرنسي لوحة القيادة "Tableau de Bord"، والتي استخدمها مجلس التجارة والتنمية سنة 1932، إشارة إلى الرقابة الإدارية داخل المؤسسة التي تسعى إلى الوصول إلى مجموعة من النتائج المعبر عنها بالمصطلحات الاقتصادية (النتيجة الصافية، التوازن المالي، خلق الثروة للمساهمين... الخ)، من خلال قيادة أفراد وتخطيط العمليات داخل المؤسسة، إضافة إلى تقدير مدى نجاح العمليات التي تم القيام بها والتالي توجيه العمليات المستقبلية.⁽¹⁾

في حين أن كلمة التوازن "Balanced" ترجع إلى أصلها الفرنسي "Équilibre" والتي تعبر عن حالة من التساوي بين أصناف مختلفة في كفتي ميزان محدد.⁽²⁾

من خلا دمج الكلمتين، أظهرت بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من المتغيرات المترابطة، وذلك من خلال ما نلمسه من تعريف العديد من الباحثين. وعليه سنعرض عدداً من هذه التعريفات بغية حصر هذه المتغيرات وإعطاء تصور لمعنى التوازن في بطاقة الأداء.

ثانياً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن: تم تعريف بطاقة الأداء المتوازن من طرف العديد من الباحثين في علم الإدارة الإستراتيجية، وأبرز هذه التعريفات هو:

1. تعريف كل من "R. Kaplan" و "Nolan Norton" حيث عرفا بطاقة الأداء المتوازن بأنها "مجموعة من المقاييس المالية وغير مالية التي تسمح للإدارة العليا في المؤسسة بتتبع أدائها وتحسينه في المستقبل، من خلال أربعة أبعاد مهمة يجب إعدادها للإجابة على أربعة أسئلة أساسية":⁽³⁾

- كيف ينظر لنا الزبائن؟ (بعد الزبائن).

- ما الذي يجب أن نتفوق فيه؟ (بعد العمليات الداخلية).

- هل يمكننا أن نواصل في التحسن وخلق الثروة؟ (بعد التعلم والنمو).

- كيف ننظر إلى حملة الأسهم؟ (المنظور المالي).

⁽¹⁾ عامر عبد الرزاق عبد المحسن الناصر، نظم ذكاء الأعمال - لوحات عدادات الأعمال كمعمارية متكاملة -، دار اليازوري، عمان، 2015، ص 179.

⁽²⁾ Mustapha Henni : **Dictionnaire des Termes Economiques et Financiers- Français, Anglais, Arabe-**, Librairie du Liban Publishers, Troisième Edition, Beirut, 2001, P315.

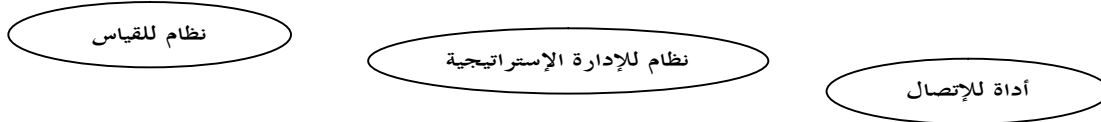
⁽³⁾ Robert Kaplan and David Norton : "the Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance" Harvard Business Review, January – February; 1992, P72.

الفصل الأول: مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن

2. عرفها نفس الباحثان سنة 1996 بأنها "نظام متماسك يقدم مجموعة من الأفكار والمبادئ وطريقة سير الشامل للمؤسسات، تترجم فيها الرؤية الإستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء، تهدف لتحقيق الترابط والاتصال بين الإستراتيجية وأعمال المؤسسة، والمساعدة في التنسيق بين النشاط الفردي والتنظيمي داخل المؤسسة، وصولاً إلى تحقيق الأهداف العامة".⁽¹⁾

3. كما عرفها "R. Niven" بأنها "عبارة عن تصور لمجموعة من مقاييس الأداء المختارة بعناية والتي أشتقت من إستراتيجية المؤسسة، تساعد الإدارة العليا في ربط الإتصال بين مستخدمي المؤسسة وأصحاب الحصص فيها (حملة الأسهم)، والعمل على ربط إنجازات المؤسسة مع أهدافها القصيرة والطويلة الأجل. من خلال هذا التعريف إعتبر "Niven" بطاقة الأداء المتوازن بأنها: نظام للقياس، نظام للإدارة الإستراتيجية وأداة للإتصال. وهو ما يوضحه الشكل رقم (01-02).⁽²⁾

الشكل رقم (01-02): مضمون بطاقة الأداء المتوازن؟



Source: Paul R. Niven: **BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP (Maximizing Performance and Maintaining Results)**, John Wiley & Sons, Inc, New York, 2002, P12.

4. في حين عرفها "Chuck Hannabarger" ومن معه على أنها "نظام إداري يسمح للمؤسسة بإنجاز وتعقب أعمالها ومدى تحقق أهدافها الإستراتيجية عبر الزمن، وذلك من خلال أربعة أبعاد متميزة هي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو".⁽³⁾

في سياق التعريفات السابقة يرى الباحث بأن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام إداري يسمح للإدارة العليا للمؤسسة بإعطاء الإطار العام لتطبيق إستراتيجياتها وتتبع تحقيق أهدافها، من خلال تفاعل مجموعة من مؤشرات الأداء المختارة والملخصة في أربعة أبعاد رئيسية هي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

كما أن المتمعن في سطور التعريفات السابقة يدرك أن بطاقة الأداء المتوازن جاءت لقياس وتتبع أداء المؤسسات وفقاً لثلاث جوانب أساسية تتمثل في:⁽⁴⁾

⁽¹⁾Robert Kaplan and David Norton :The **Balanced Scorecard Translating Strategy in Action**, Harvard Business review, 1996, P19.

⁽²⁾Paul R. Niven: **BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP (Maximizing Performance and Maintaining Results)**, John Wiley & Sons, Inc,New York, 2002,P12.

⁽³⁾Chuck Hannabarger and Other: **Balanced Scorecard Strategy For Dummies** ,Wiley Publishing, Inc,Canada, 2007, P10.

⁽⁴⁾عبد الحميد عبد الفتاح المغربي و رمضان فهيم غربية:مرجع سابق، ص193.

الفصل الأول: مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن

أ. الجانب الزمني: تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة مراحل زمنية هي الأمس، اليوم، وغدا، فما تفعله المؤسسات اليوم من أجل غد قد لا يكون له تأثير حتى حلول بعد غد. وبذلك يصبح ضروريا مراقبة النسب الرئيسية سواء كانت مالية أو غير مالية بصورة متواصلة.

ب. الجانب الاستراتيجي: تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المؤسسة طويلة المدى.

ج. الجانب البيئي: تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المؤشرات، ولهذا فهناك المؤشرات الخارجية التي تهتم بالزبائن والأسواق، والمؤشرات الداخلية التي تهتم بتحسين الفعالية والكفاءة.

ثالثا: معنى التوازن في بطاقة الأداء: تعمل بطاقة الأداء المتوازن كما يدل إسمها على تحقيق التوازن بين جملة من التركيبات التي بنيت عليها البطاقة. وأهم هذه التوازنات تتمثل في الآتي:⁽¹⁾

- التوازن بين البيئة الخارجية المتعلقة بالزبائن والمساهمين والبيئة الداخلية الخاصة بالعمليات الداخلية والتعلم والنمو.

- التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، والتي تستخدم في قياس وتقييم أداء المؤسسات.

- التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة والمتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.

- التوازن بين مقاييس الأداء المتقدمة المتمثلة في جملة المقاييس التي تحرك الأداء والتي تساعد على التنبؤ بالأداء مستقبلا، ومقاييس الأداء المتأخرة المتمثلة أساسا في جملة المقاييس المستهدفة والتي تبين النتائج من القرارات السابقة.

رابعا: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: من خلال مفهوم بطاقة الأداء المتوازن يتضح أن صياغة كل من "R.Kaplan" و "Nolan Norton" للبطاقة يعتمد على فلسفة مفادها عدم وجود جانب وحيد لقياس الأداء وهو الجانب المالي، بل هناك عدة جوانب تعمل على ترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجياتها إلى مجموعة من مقاييس الأداء موزعة على أربعة أبعاد رئيسية هي:⁽²⁾

1. البعد المالي: يعمل هذا البعد على تعقب وقياس الإستراتيجيات المطبقة من طرف المؤسسة، والتي تساهم في تحسن النتيجة المالية في نهاية السنة.

2. بعد الزبائن: يعمل هذا البعد على قياس رضا الزبائن على منتجات وخدمات المؤسسة، وتعقب تفضيلاتهم وسلوكاتهم مستقبلا. بهدف زيادة مبيعات المؤسسة وبالتالي تعزيز المركز التنافسي والرقابة على الأسواق.

⁽¹⁾أنظر إلى:

- أثمار عبد الرزاق محمد: إستراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار حامد، عمان، 2015، ص211-2014. و

- Paul R. Niven: Op.cit, P40.

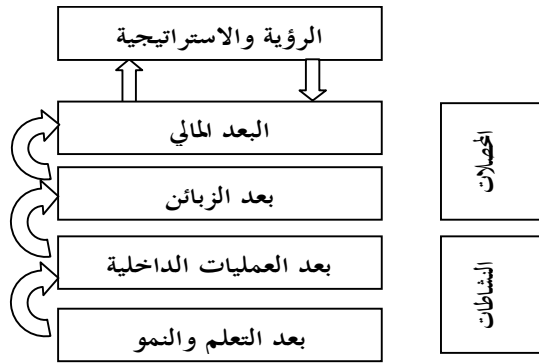
⁽²⁾Chuck Hannabarger and Other:Op.cit, P31.

3. بعد العمليات الداخلية: يعمل هذا البعد على قياس العمليات التي يكون لها إنعكاس على رضا الزبائن، وتوفير جملة المتطلبات لذلك.

4. بعد التعلم والنمو: يركز هذا البعد على كيفية تدريب وتعليم المستخدمين داخل المؤسسة، والعمل على رفع مستوى إدراكهم لمتطلبات العمل، والعمل على تحسينها مستقبلا. بهدف البقاء وتحسين المركز التنافسي للمؤسسة ضمن السوق الذي تشتغل فيه.

من خلال إستعراض أبعاد بطاقة الأداء المتوازن نستنتج أن البطاقة تقوم على فلسفة تحسين جوانب الأداء بهدف تحقيق رضا وولاء الزبائن، اعتمادا على العمليات الداخلية التي تنطلق من تنمية وتحسين مهارات العاملين. وتضمن هذه الفلسفة تحسين جوانب أداء المؤسسة معا، وفي نفس الوقت عدم تحسين جانب من جوانب الأداء على حساب جانب أو جوانب أداء أخرى. فلا يترتب على تحسين نتائج المؤسسة تأثيرات سلبية على جوانب الأداء الأخرى. فبطاقة الأداء المتوازن تقوم على تقديم أبعاد أو محاور النشاطات (بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو) وتأخير الأبعاد الأخرى (البعد المالي و بعد الزبائن) اعتمادا على ما يقود المؤسسة إلى تحقيق رؤيتها وإستراتيجيتها، ويحقق في ذات الوقت توازن الأداء.⁽¹⁾ والشكل رقم (03-01) يوضح المكونات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن، وآليات الترابط بين هذه الأبعاد:

الشكل رقم (03-01): مكونات بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي (1) - أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 140.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص بطاقة الأداء المتوازن

تجمع جميع الأبحاث التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن بالدراسة والتحليل، على أهميتها الإدارية كأداة للرقابة وقياس الأداء وسبل تطويره إنطلاقا من تحقيق الأهداف المرجوة أو المسطرة من طرف المؤسسات الإقتصادية، وذلك بالإعتماد على مجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من مقاييس الأداء الأخرى.

⁽¹⁾ هشام فاروق الأبياري: نحو إطار لتكامل بطاقة الأداء المتوازن ومنهجية ستة سيجما الخالية في المنشآت الصناعية - دراسة تطبيقية، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، عدد 2، 2011، مصر، ص 186.

الفصل الأول: مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن: يمكن تحديد أهمية بطاقة الأداء المتوازن، إنطلاقاً من مجموعة من الزوايا البارزة ومفصلة كالتالي:

1. النتائج المرجوة من تقييم الأداء الإستراتيجي: لخص كل من "Kaplan و Norton" أهمية بطاقة الأداء المتوازن في أربعة نقاط رئيسية، إنطلاقاً مما تحققه من نتائج عند تطبيقها في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية: (1)

- توضيح وترجمة الرؤية والإستراتيجية.	- وضع خطة، وتحديد الأهداف الإستراتيجية.
- ربط وتوصيل الأهداف الإستراتيجية بالمقاييس التابعة لها.	- تعزيز إستراتيجية التغذية العكسية والتعلم.

والقصد من هذه الأهداف هو: (2)

- إرتباط البطاقة باستراتيجية المؤسسة، حيث يتم ترجمة رسالة المؤسسة وإستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس مقسمة على أربعة مجموعات تشكل أساس عملية التقييم، وبالتالي يتحقق التوازن بين النتائج المستهدفة ومحركات الأداء.
 - توفر البطاقة آليات للإتصال وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات والأطراف.
 - تعمل البطاقة على عرض نتائج البيانات المالية (تصور الماضي)، وكذلك تقييم محركات الأداء (تعبير عن الأداء في المستقبل)، على هدف أن يتحقق التوازن بين الأهداف الأجل القصير وأهداف الأجل الطويل.
 - تتعامل بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد لتقييم الأداء، تعمل على توفير المعلومات المناسبة لتمكين الإدارة من إعادة توجيه الأداء بما يحقق التوافق مع الأهداف ويضمن الوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة.
2. نظام للرقابة الإدارية: يمكن التعبير على أهمية البطاقة من خلال الأهداف المتوخاة من تطبيقها في المؤسسات الإقتصادية، وهو الأمر الذي ذهب إليه كل من "محسن الغالي ومنصور العامري" اللذان إعتبرى بطاقة الأداء المتوازن نظام للرقابة الإدارية تتجلى أهميته في: (3)
- إعطاء تقرير إداري موحد ودقيق لوصف الأداء العملي وفق أربعة أبعاد مختلفة.
 - الروابط السببية بين المقاييس تساعد في إضافة معنى وملاءة أكثر للمقاييس وتسهل عملية تحديد الأهداف.
 - الجمع بين المقاييس وفق الأبعاد الأربعة المكونة للنظام يساعد من نقل أثر المبادرة في تحسين الأداء في أحد الأبعاد إلى جميع العمليات في المؤسسة ككل.
 - مناقشة التوقعات الخاصة بالأداء والأمور العملية الأخرى التي تعد جزءاً من النظام عند تصميمه تزيد من الفهم والوعي لدى فريق الإدارة.

(1) Robert Kaplan and David Norton :Op.cit, P73.

(2) علي السلمي: إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة-، دار غريب، القاهرة، 2002، ص110.

(3) صالح مهدي محسن العامري ومحسن منصور الغالي: بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات - نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة-، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 27، العدد 3، مصر، 2003، ص159-160.

3. نظام للرقابة الإستراتيجية: أما من وجهة الرقابة الإستراتيجية فإن دور البطاقة يعد حيويًا، حيث أنها تتماشى والمراحل المختلفة لوضع الإستراتيجية. وبالتالي تكمن أهمية بطاقة الأداء المتوازن كنظام للرقابة الإستراتيجية في: (1)
- تساعد على الربط المحوري لمجموعة الأهداف الإستراتيجية في إطار واحد وشامل، ضمن رؤية المؤسسة المستقبلية.
 - تساعد على ربط الأهداف الإستراتيجية والإتصالات وكذلك بين الخطط ومعدات الأداء المستخدمة داخل المؤسسة.
 - تساعد على تفسير العلاقة السببية بين الأهداف والمتطلبات المالية للمؤسسة، كما يمكن أن تشخص المجالات التي تحصل فيها المبادلة بين الأهداف مثل تخفيض التكاليف من جانب وزيادة الإستثمار في الجوانب التسويقية.
 - تعمل على خلق الحوار داخل المؤسسة حول تحديد الأهداف الإستراتيجية والتوقعات المتعلقة بالأداء.
4. الهيكل التنظيمي للمؤسسة: يمكن توضيح أهمية بطاقة الأداء المتوازن بالنسبة لكل فريق من الهيكل التنظيمي للمؤسسة كالآتي: (2)

– فريق القيادة العليا:

- تساعد على توضيح الأهداف وتوزيعها على أربعة أبعاد رئيسية.
- تساعد الفريق على تمييز الأعمال والنخطيط لها بغية تحقيق الأهداف المرجوة.

- تساعد على نشر الأهداف في كافة أقسام فريق القيادة العليا.
- الترخيص بإنجاز الأعمال لفريق المستوى التشغيلي.

– الفريق المستوى التشغيلي:

- تسهيل إنجاز الأعمال المنوطة به، والإجتماع بفريق القيادة العليا
- أمر ضروري لحل القضايا العالقة.
- تساعد الفريق على تمييز الأعمال والنخطيط لها بغية تحقيق الأهداف المرجوة.

- تساعد على نشر الأهداف في كافة أقسام فريق المستوى التشغيلي.
- تساعد الفريق في إعداد وتنظيم الأعمال لفريق المستوى التنفيذي.

– فريق المستوى التكتيكي:

- تسهيل إنجاز الأعمال المكلف بها، وإن لم يكن يصح الإجتماع
- بفريق المستوى التشغيلي أمر ضروري لحل المشاكل والعراقيل التي تقف دون إنجاز هذه الأعمال.
- تساعد الفريق على تمييز الأعمال والنخطيط لها بغية تحقيق الأهداف المرجوة.
- تنفيذ الأعمال

يتضح مما تقدم أن بطاقة الأداء المتوازن ليست وسيلة لتسجيل النتائج التي تحققت فقط، بل تنطلق من إعداد بناء إستراتيجي للمؤسسة ومن ثم تقييم نتائجه المتوقعة مستقبلاً، فضلاً عن كونها نظام للرقابة الإدارية والإستراتيجية في المؤسسة يساعد على تقديم خطة شاملة للعمل متفق عليها في كل المستويات التنظيمية، إضافة إلى تحديد مواقع الخلل ومعالجتها والمساعدة على تحقيق التوازن بين العمليات على المديين القصير والطويل.

(1) أنمار عبد الرزاق محمد: مرجع سابق، ص 210.

(2) Chuck Hannabarger and Other: Op.cit, P49.

ثانيا: خصائص بطاقة الأداء المتوازن: تتميز بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من مقاييس الأداء الأخرى، وفيما يلي عرض مفصل لأهم خصائص البطاقة المصممة بشكل جيد:

1. المساعدة في توصيل وإعلام الإستراتيجية لكل أعضاء المؤسسة: ويتم ذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة مترابطة ومنتصلة من الأهداف التشغيلية المقاسة والمفهومة. وعملا بطاقة الأداء المتوازن يتخذ المديرين والموظفين أفعالا وقرارات تهدف إلى تحقيق إستراتيجية المؤسسة.⁽¹⁾

عبارة أخرى تقوم بطاقة الأداء المتوازن على إعلام كل الموظفين بالإستراتيجيات الرئيسية والأهداف المرجوة من تطبيق هذه الإستراتيجيات، وفي خضم هذا التطبيق تقوم المؤسسة بربط وتوصيل إستراتيجياتها الطويلة الأجل بأهدافها بواسطة إستخدام مؤشرات القياس لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

2. علاقات السبب والنتيجة (Cause and Effect) في بطاقة الأداء المتوازن: تقوم بطاقة الأداء المتوازن على مجموعة من مقاييس النواتج، ومحركات أداء تلك النواتج، الأمر الذي يعكس سلسلة علاقات السبب والنتيجة التي تتخلل الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، كما يمكن التعبير عن علاقت السبب والنتيجة بمجموعة متتابعة من عبارتي " إذا - عندها" (if- then)، أي إذا حدث تغير في عنصر ما سيحدث تغير آخر في عنصر الذي يرتبط به أو يعتمد عليه.

في ظل هذه العلاقة يتم تحديد مؤشرات القياس الخاصة بكل هدف في ضوء المخرجات التي تمت كنتيجة للجهد المبذول في أداء العمل المسبب في حدوث هذه النتيجة.⁽²⁾ يمكن ترجمة هذه العلاقا من خلال المثال الآتي:

يتمثل هدف مؤسسة إقتصادية في إبتكار منتج جديد يعكس رغبات الزبائن وبأقل تكلفة ممكنة، لذلك فإن بطاقة الأداء المتوازن تصف الأهداف والمقاييس المحددة في جانب التعلم والنمو للأداء يؤدي إلى تحسينات في العمليات الداخلية. يؤدي هذا في المقابل إلى زيادة رضا الزبائن والحصة السوقية وأيضاً الدخل الشخصي وثروة المساهمين.⁽³⁾

كنتيجة لذلك فإن كل مقاييس الأداء التشغيلي التي في الحقيقة هي تفاعل ثلاثي الأبعاد الأولى من المثال (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، الزبائن) هي جزء من سلسلة السبب والنتيجة وعامل من عوامل ذات التأثير المباشر في تكوين الإستراتيجية وتحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة (الأداء المستقبلي)، التي تؤدي في الأخير إلى

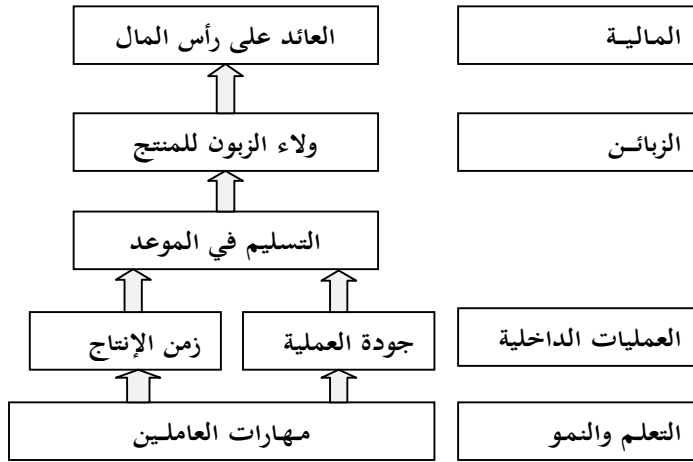
⁽¹⁾ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي و رمضان فهم غربية: مرجع سابق، ص202.

⁽²⁾ حسين قاضي وآخرون: أهمية إستخدام بطاقة الأداء المتوازن للأداء في المصارف - دراسة تطبيقية في المصرف العقار السوري-، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية -سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 4، سوريا، 2007، ص 240.

⁽³⁾ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي و رمضان فهم غربية: مرجع سابق، ص201-202.

تحقيق النتائج المالية الحالية (الأداء الحالي). والشكل رقم (01-04) يترجم علاقات السبب والنتيجة في بطاقة الأداء المتوازن.

الشكل رقم (01-04): علاقات السبب والنتيجة في بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي: توظيف بطاقة الأداء المتوازن كنظام لتعزيز الأداء الإبداعي للمنظمات، ندوة الأساليب الحديثة في الإدارة المالية العامة (ورشة عمل غسل الأموال : أساليب وطرق المكافحة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سوريا، 20-24 نوفمبر 2005، ص24.

3. الإهتمام بالأهداف المالية: في كثير من الحالات تعمل المبادرات والتحسينات الناجحة والمتكاملة كلياً في العمليات الداخلية للمؤسسة الاقتصادية على تقديم منتجات ذات جودة عالية وبسعر معقول من منطلق التركيز على تدريب ورفع مهارات الموظفين، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المالية التي تعتبر المحصلة النهائية لكافة التغيرات التي حصلت في العوامل الأخرى.⁽¹⁾

يشير الطرح أعلاه أن المؤسسات الرائدة التي تنجح في تحسين العوامل غير المالية، تنجح كذلك في تحسين العوامل المالية، لأنها إهتمت بدراسة الأصول المعنوية التي تعمل على:⁽²⁾

- إيجاء علاقة قوية وطويلة مع الزبائن. - إدارة مهارات العاملين وتحفيزهم للتطوير الدائم.

- تقديم منتجات جديدة ومتطورة وبجودة عالية. - التمكن من إستخدام الأمثل للتكنولوجيا ونظم المعلومات.

- تقديم منتجات تواكب احاجات ورغبات الزبائن، وبتكلفة قليلة وبفترات إنتاج قصيرة.

حيث تتضمن الأصول المعنوية ثلاث فئات أساسية مطلوبة لدعم وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة موضحة كآلاتي:⁽³⁾

- رأس المال البشري: مهارات وخبرة العاملين والمعرفة المكتسبة. - رأس مال المعلومات: نظم المعلومات والبنية التحتية وشبكة الأنترنت.

- رأس مال المؤسسة: قدرة المؤسسة على تحريك والإبقاء على العمليات المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية.

⁽¹⁾ Juan Solano and Other: System Quality Management Using Balanced Scorecard, Managing the Corporate IS Organization in the 21st Century, Eighth Americas Conference on Information Systems, 2002, Venezuela, P229.

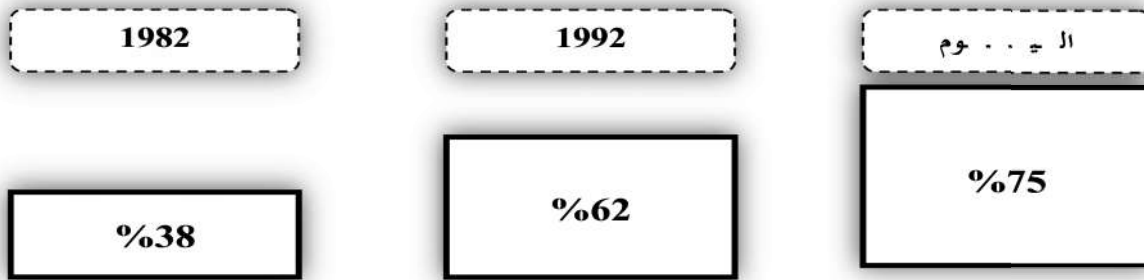
⁽²⁾ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي و رمضان فهم غربية: مرجع سابق، ص203.

⁽³⁾ حمزة محمد العودات وعيس محمد الطروانة: بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحسين أداء المستشفيات الخاصة الأردنية، مجلة الفكر الحاسبي، مجلد

16، العدد 3، مصر 2012، ص416.

4. دور الأصول المعنوية في خلق القيمة: إن مدقق النظر في الأصول الحقيقية للمؤسسات التي يمكن أن نقيس قدرتها على خلق القيمة بتقنيات الحاسبة العادية، نجد أنها تساهم بأقل من الربع في خلق القيمة لكامل القطاع الذي يمكن أن تشغله أي مؤسسة إقتصادية. بعبارة أخرى فإن 75% من مصادر القيمة داخل المؤسسات الإقتصادية ليست مدروسة أو مدونة في سجلاتهم الحاسبية. حيث أكد "Niven" على أهمية الأصول المعنوية وتعاضم دورها عبر الزمن على حساب الأصول الحقيقية، والشكل رقم (1-05) يظهر القيمة المتزايدة للأصول المعنوية للفترة الممتدة من 1982 إلى غاية يومنا هذا.⁽¹⁾

الشكل رقم (1-05): القيمة المتزايدة للأصول المعنوية في المؤسسات الإقتصادية



Source: Paul R. Niven: *Balanced Scorecard Step-By- Step (Maximizing Performance and Maintaining Results)*, John Wiley & Sons, Inc, New York, 2002, P28.

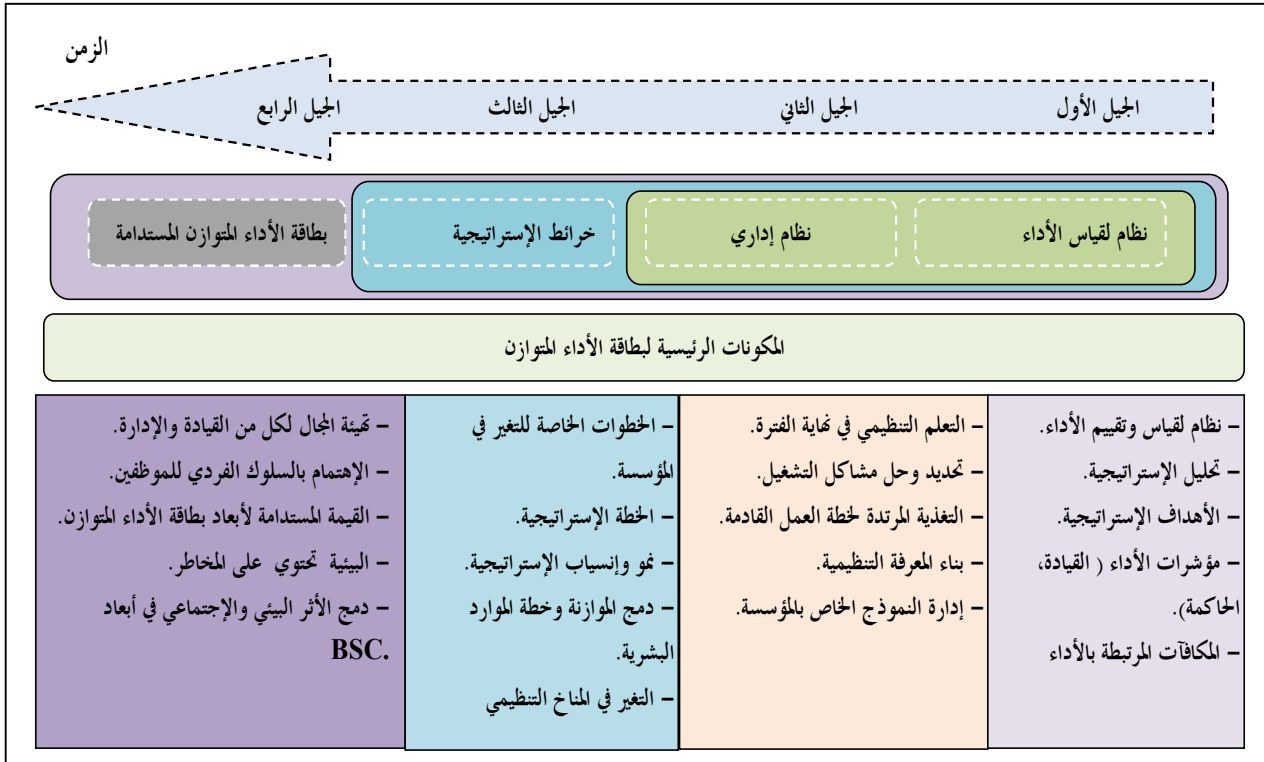
فالمهتمين ببطاقة الأداء المتوازن أكدوا على أهمية تقييم الأصول المعنوية، لعلمهم أن حجب هذه الأخيرة في تقييم الجهاز الإنتاجي أو تنظيمي للمؤسسة، سينجم عنه الكثير من المشاكل والأخطار التي قد تؤدي في الأخير إلى زوالها.

المطلب الثالث: التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن

منذ تقديم بطاقة الأداء المتوازن كأداة جديدة بديلة لأنظمة القياس والتقييم التقليدية، عرفت عدة تغيرات في الخصائص والمفاهيم، بهدف التقييم الصحيح والشامل لكل هياكل المؤسسة على المددتين القصير والطويل، حيث يضيف الجيل الجديد عدة خصائص ومفاهيم تغطي النقص الحاصل في الجيل القديم وصولاً إلى الجيل الأخير. والشكل رقم (1-06) يوضح المراحل التي مرت بها بطاقة الأداء المتوازن والمفاهيم المركبة لها.

⁽¹⁾ Paul R. Niven: Op.cit, P40.

الشكل رقم (1-06): مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن والمفاهيم المركبة لها



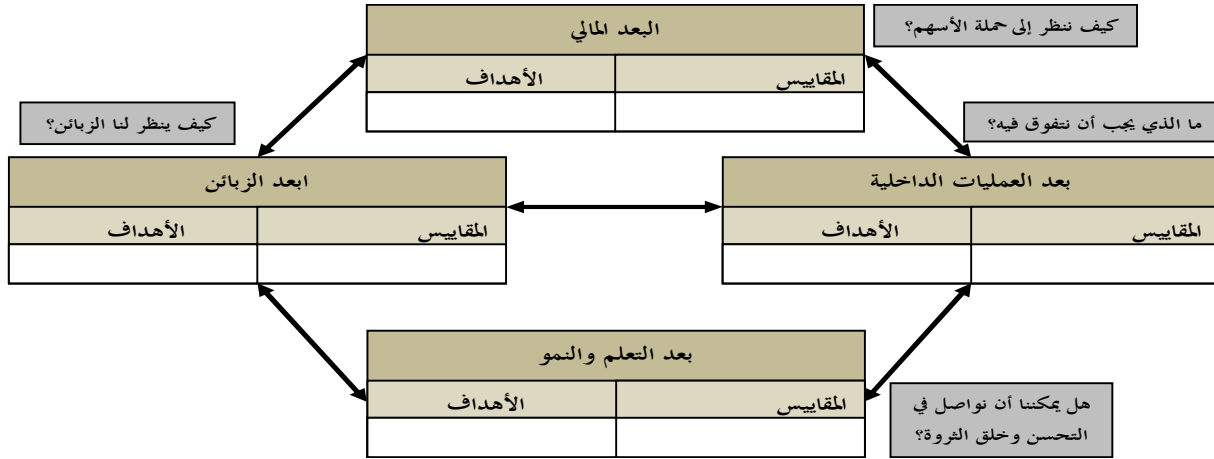
المصدر: مسلم علاوي السعد: بطاقة الاداء المتوازنة- دار الكتب العلمية، لبنان، ط1، 2012، ص 13.

الملاحظ من الشكل رقم أن بطاقة الأداء المتوازن عرفت عدة تطورات منذ تسعينات القرن الماضي من خلال أربعة أجيال كملت بعضها البعض، فبدأ "Kaplan وNorton" بإستخدامها كنظام لقياس الأداء ثم طورت لتعمم كنظام للإدارة الإستراتيجية، ومع ربط الإدارة الإستراتيجية بغيات المؤسسة المستقبلية وتبني التخطيط الإستراتيجي ظهر الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن، ويسعى الباحثين حالياً إلى تطوير جيل رابع يعمل على دمج الأثر البيئي وإجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن مع دراسة مجمل المخاطر التي يمكن أن تحيط ببيئة المؤسسة. وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه الأجيال.

أولاً: الجيل الأول: قياس الأداء (1992-1996).

في هذه المرحلة ظهرت لأول مرة بطاقة الأداء المتوازن كنظام بديل لأنظمة الرقابة الإدارية تعمل على قياس أداء المؤسسات الإقتصادية باستخدام جملة من المقاييس المالية وغير مالية، والموزعة على أربعة أبعاد أساسية هي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو. حيث يوضح الشكل رقم (1-07) الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

الشكل رقم (1-07): الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن



Source: Robert Kaplan and David Norton: "the Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance" Harvard Business Review, January – February; 1992, P72.

يتشكل الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن الذي إقترحه كل "Kaplan وNorton" سنة 1992 من أربعة أبعاد منفصلة، كل بعد يحوي أهدافا لمجال واحد بحيث تحقق الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، التوازن بين الأهداف القصيرة الأجل والأهداف الطويلة الأجل، وكذلك بين الأهداف المالية والأهداف الخاصة بتطوير العمل داخل المؤسسة. إضافة إلى ذلك تتحدد ملامح الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن في الخصائص الآتية: (1)

1. الاعتماد على أربعة أبعاد هي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.
 2. تكامل المقاييس المالية مع المقاييس غير مالية، مما أدى إلى التكامل بين المؤشرات التاريخية والمؤشرات المستقبلية. وتشير المؤشرات التاريخية إلى مقاييس التغذية العكسية للأداء الحالي، في حين تشير المؤشرات المستقبلية إلى مسببات خلق القيمة في المدى الزمني الطويل الأجل.
 3. التركيز على (15 إلى 20) مقياس لقياس الأداء الإستراتيجي.
 4. إرتباط المقاييس بأهداف إستراتيجية محددة ونابعة من إستراتيجية المؤسسة إذا كانت تهدف إلى تحقيق الربح، أو من رسالتها إذا كانت غير هادفة إلى تحقيق الربح.
 5. وجود علاقة السبب والنتيجة، حيث تم عرض العلاقة السببية بين الأبعاد الأربعة.
 6. إختيار المقاييس بطريقة تكتسب موافقة الإدارة العليا، وتعكس دور المعلومات الإستراتيجية.
- في هذه المرحلة واجهت بطاقة الأداء المتوازن جملة من صعوبات ومشاكل أثناء عملية التطبيق في العديد من المؤسسات نتيجة للأسباب الآتية: (2)

- التعريف والتحديد الأولي لبطاقة التقييم المتوازن جاء واسعا وغامضا وله رؤى وتصورات متباينة عنها.

(1) أسامة سعيد عبدالصادق و أسامة حنفي محمود، حوكمة أداء شركات التأمين- مدخل متكامل لأداء إستراتيجي متوازن، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، العدد 2، 2009، ص 518-519.

(2) طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي (1) - أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن-، مرجع سابق، ص 146.

الفصل الأول: مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن

- صعوبة إختيار القياسات الملائمة لهذه الأبعاد من جانب، ومن جانب آخر إقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من أبعاد الأربعة للبطاقة.
 - إعتبرها أداة لقياس الأداء وليس لقيادة الأداء، وبالتالي إهمالها لجانب كبير من المؤسسة.
 - إضافة إلى ذلك غموض العلاقة السببية، حيث تم عرض العلاقة السببية من خلال توضيح الروابط بين الأبعاد الأربعة دون تقديم مبررات واضحة.⁽¹⁾
- ثانيا: الجيل الثاني: نظام إداري (1997-2000).

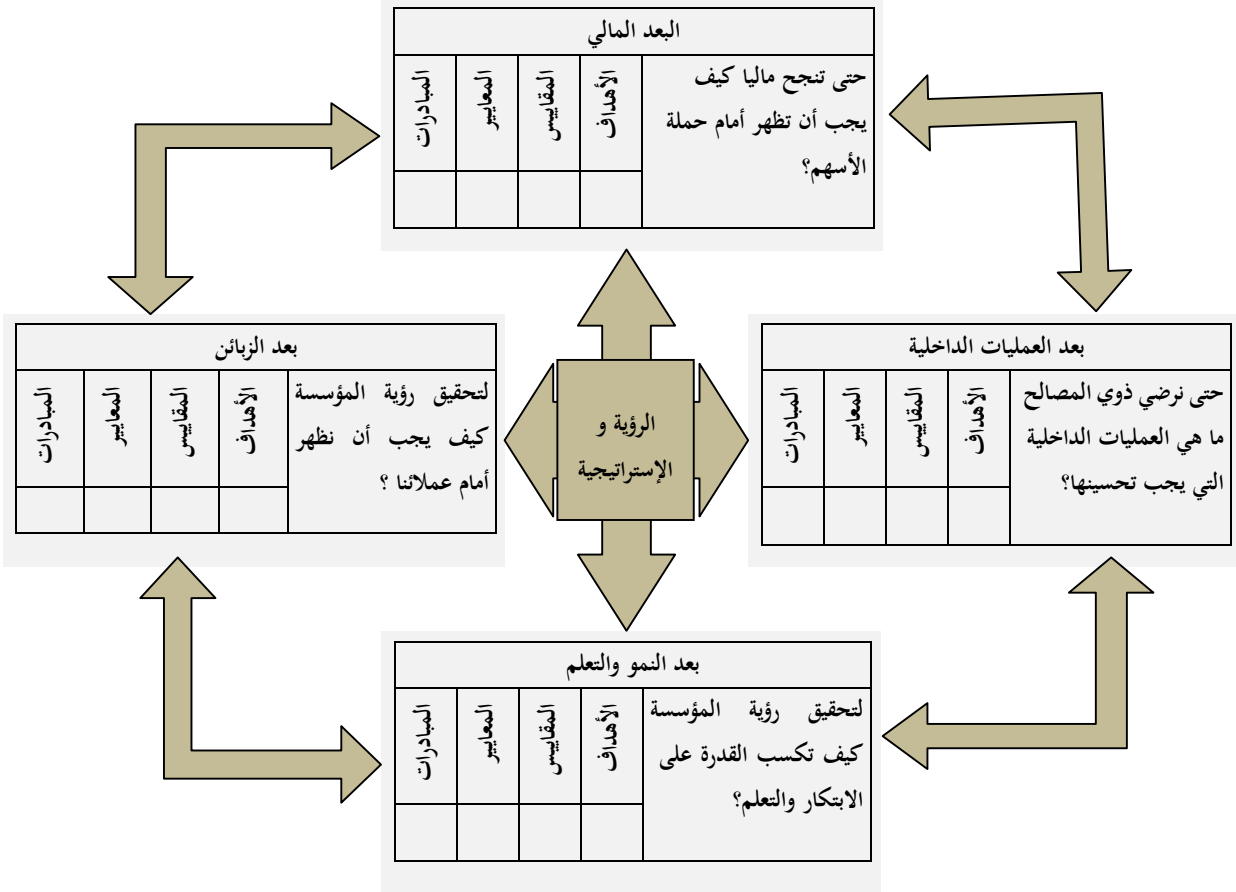
ركز التعريف الذي أعطاه كل "Kaplan وNorton" للبطاقة الأداء المتوازن سنة 1996 على إعتبرها نظام إداري متماسك تترجم فيه الرؤية الإستراتيجية إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء. على أن يتحقق ذلك الربط بمراعات النقاط التالية:⁽²⁾

1. الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن: ويتعلق الأمر بالأبعاد الأربعة التي تم شرحها سابقا.
 2. العناصر المكونة لكل عنصر: في كل بعد من الأبعاد السابقة تحدد بطاقة الأداء المتوازن النقاط الآتية:
 - الأهداف: الموزعة بشكل متساوي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحل تقريبا نفس الأهمية الإستراتيجية، ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس والتحقق، ومعقولة، ومحددة بوقت زمني لإتمامها.
 - المقاييس: وهي بمثابة المحس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا.
 - المقاييس المستهدفة: مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الإنحراف (سلبا أو إيجابا) عن الهدف المقرر تحقيقه.
 - المبادرات: تكمن في جميع الآليات والمشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف.
 3. العلاقة السببية: يبرز نموذج الجيل الثاني الإرتباط المنطقي بين الأبعاد الرئيسية للبطاقة، إذ أن التعلم والنمو التنظيمي يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على تكوين عمالة راغبة في العمل وقادرة عليه. ومن المنطقي أن ذلك يؤدي إلى زيادة قدرتها على تحسين أداء العمليات الداخلية. هذا الأخير ينعكس على تحقيق درجة عالية من رضا متلق الخدمة والذي بدوره سوف ينعكس في تحسين الأداء المالي.
- الشكل رقم (1-08) يوضح الأبعاد الأربعة لنموذج الجيل الثاني الخاص ب : بطاقة الأداء المتوازن، والعناصر المرتبطة بكل بعد.

(1) أسامة سعيد عبد الصادق و أسامة حنفي محمود: مرجع سابق، ص 518-519.

(2) عثمان أمين وعائشة سمسومة: قياس وتقييم أداء المؤسسات من المنظور الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، منشورات مخر السياسات والإستراتيجيات الإقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، الجزائر، الجزء الأول، 10-11 نوفمبر 2009، ص 269.

الشكل رقم (1-08): نموذج الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن



Source: Robert Kaplan and David Norton: The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action, Harvard Business review, 1996, P 09.

جراء الانتقادات التي وجهت للجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن، قام كل من "Kaplan و Norton" بتطوير وتحسين النموذج عن طريق ربط أهداف المؤسسة بجملة من المعايير المتناسقة، والعمل على مقارنتها بالمقاييس المحققة والحكم على أهمية المبادرات المنجزة. من خلال هذا الطرح فإن ملامح الجيل الثاني تتحدد في ثلاث خصائص مستمدة من محاولة معالجة الإنتقادات الموجهة إلى الجيل الأول والمتمثلة في: (1)

- إحلال مدخل الأهداف الإستراتيجية المحددة محل المدخل الوصفي كأساس لإختيار المقاييس الملائمة لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

- إستخدام الخرائط الإستراتيجية لعرض وتوضيح الروابط بين الأبعاد الأربعة.

- تصميم نظم التقارير المبرمجة، حيث يتم صياغة وتشغيل هذه البطاقات إنطلاقا من بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات.

(1) أسامة سعيد عبدالصادق و أسامة حنفي محمود: مرجع سابق، ص 519-520.

ثالثا: الجيل الثالث: الخرائط الاستراتيجية (2001-2006).

تدل الإستراتيجية على حركة المؤسسة من موقعها الحالي إلى الموقع المستقبلي المرغوب والمجهول في نفس الوقت، ومرور الإستراتيجية من الحاضر إلى المستقبل يتطلب منها صياغة سلسلة من الفرضيات المرتبطة بالإبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، مشكلة بذلك ما يسمى بالخارطة الإستراتيجية التي تعمل على إحداث العلاقات وإستخلاص النتائج في شكل واضح ومستقر.⁽¹⁾

كما نشأ مفهوم الخرائط الإستراتيجية من خلال جملة التقارير المباشرة التي يعدها المدراء التنفيذيين وكبار المسؤولين في المؤسسة، والتي شكلت في مضمونها ركيزة أساسية لإعداد الخطط التشغيلية والتكتيكية للمؤسسة. في صميم ذلك تعرف الخرائط الإستراتيجية على أنها العبارات التي تضمن التوازن بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، كما تسمح الخرائط الإستراتيجية على ربط المشاهد بين الخطط التشغيلية والتكتيكية من جهة و المبادرات من جهة أخرى، على النحو الذي يحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.⁽²⁾

يعرفها كذلك "Kaplan و Norton" على أنها عبارة عن هندسة معمارية منطقية وشاملة لوصف الإستراتيجية، والأعمال التشغيلية داخل المؤسسة، وربطهما من خلال قنوات تربط الجميع عبر الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.⁽³⁾

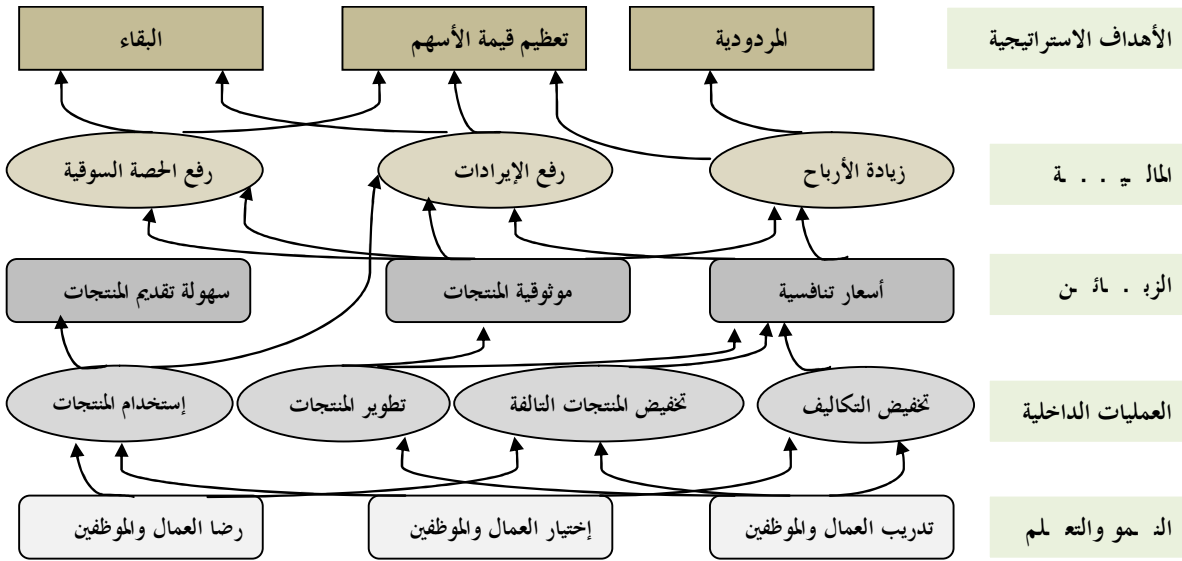
من خلال الشكل رقم (1-09) نعطي فكرة جيدة للشكل الذي يمكن أن تكون عليه خريطة إستراتيجية لمؤسسة ما، والتي يمكن أن تكون أكثر تعقيدا من هذا المثال.

⁽¹⁾ Paul R. Niven: **Balanced Scorecard Step-By- Step For Government and nonprofit Agencies**, John Wiley & Sons, Inc, New York, 2003, P169.

⁽²⁾ Chuck Hannabarger and Other: **Op.cit**, P38.

⁽³⁾ Christian C. Johnson and Irv Beiman : **Balanced Scorecard for State-Owned Enterprises**, Asian Development Bank, Philippines, 2007, P38.

الشكل رقم (1-09): مثال على نموذج الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن



Source: Chuck Hannabarger and Other: Balanced Scorecard Strategy For 39Dummies, Wiley Publishing, Inc, Canada, 2007, P

يظهر الشكل أعلاه الكيفية التي تخطط بها المؤسسة لتحويل أصولها المعنوية إلى أهداف مرغوبة، فالعاملين في المؤسسة بحاجة إلى قدر من التدريب والمهارة، لخلق منتجات جديدة بتكاليف أقل، بغية تقديم قيمة لسوق المؤسسة، الأمر الذي سينتج عنه عائد أعلى لأصحاب المؤسسة.

ولإعداد مثل هذه الخرائط الإستراتيجية، يجب أن تتوفر لمعد الخريطة المعلومات الآتية:⁽¹⁾

- التقارير السنوية (القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة).
- مهام وواجبات كل موظف بالمؤسسة.
- القيم المتعلقة بالمؤسسة والمبادئ التوجيهية.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- تقارير محلي الأسواق المالية.
- الخطة و المبادرات المتعلقة بإنجاز مشاريع المؤسسة.
- مقالات الجرائد والمجلات التجارية المتعلقة بالمؤسسة.
- الدراسات الإستشارية.

رجوعاً إلى الشكل رقم (1-09) يمكن القول أن هنالك ثلاث خصائص أساسية نتجت من محاولات تطوير

الجيل الثاني بعرض تحسين الأداء الوظيفي. هذه الخصائص هي:⁽²⁾

1. استخدام قائمة الغايات (الإتجاهات): تمثل قائمة الغايات وصف مكتوب يعكس وضع تنظيم الأعمال في تاريخ مستقبلي محدد بافتراض أن الأهداف الاستراتيجية التي تتبناها الإدارة حالياً سوف تحققها بنجاح، فهي بيان يعكس النتائج النهائية من خلال تصور الأهداف الاستراتيجية التي يجب الوصول إليها في نهاية مرحلة تصميم هذه البطاقات كأداة لإدارة الأداء الإستراتيجي. وتساعد هذه النظرة التكاملية في تحقيق الأهداف الآتية:

⁽¹⁾ Chuck Hannabarger and Other: Op.cit, P38- 39.

⁽²⁾ أسامة سعيد عبدالصادق و أسامة حنفي محمود: مرجع سابق، ص 520 - 521.

- تسهيل تحديد واختيار الأهداف الاستراتيجية.	- تحقيق الاجماع والتوافق التنظيمي.
- تعيين مناطق عدم الإتساق عند إستخلاص الصورة العامة للأهداف الاستراتيجية.	- تساعد على تحديد النقاط المرجعية الخاصة بتنفيذ الأهداف التكتيكية المتتالية اللازمة لتحقيق الاستراتيجية.
- تسهيل الربط بين الافتراضات التي تقوم عليها العلاقة السببية.	

2. التركيز على نماذج الربط الإستراتيجية ثنائية الأبعاد: تقوم هذه النماذج على أساس دمج كل من بعد الأداء المالي وبعد العلاقات مع الزبائن في بعد واحد أطلق عليه "بعدها النواتج"، وأيضاً دمج بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو في بعد واحد أطلق عليه "بعدها النشاط".

3. إستخدام وحدة للإدارة الاستراتيجية: طلب بإنشاء وحدة إدارية جديدة في الهيكل التنظيمي تتبع مجلس الإدارة مباشرة أطلق عليه وحدة الإدارة الإستراتيجية لإحتواء فجوة القصور في الأداء الإستراتيجي. فلقد بدأ سطوع مفهوم نظام إدارة الأداء الإستراتيجي مع الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن، حيث أن الجيل الأول من البطاقة ركز مبدئياً على قياس الأداء الإستراتيجي بجانب بعض الإسهامات الرقابية، أما الجيل الثاني فإن جوانبه الرقابية أرتبطت مع ما أطلق عليه الرقابة الإستراتيجية بصورة أكبر من إرتباطه بالرقابة الإدارية بجانب قياس الأداء الإستراتيجي، ثم جاء الجيل الثالث بمفهوم أعمق وأشمل يتضمن في طياته نظام لقياس الأداء الإستراتيجي والرقابة الإستراتيجية وهو نظام "إدارة الأداء الإستراتيجي"

رابعاً: الجيل الرابع: بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

من أهم الإنتقادات التي وجهت لبطاقة الأداء المتوازن إهمالها للأبعاد الإجتماعية والبيئية، نظراً لإرتباطها المباشر بأداء المؤسسة وحاجة العديد من الأطراف لهذا النوع من الأبعاد، وكونها كذلك موضعاً للعديد من اللوائح والتشريعات التي تنظم وتقيم السلوك الإجتماعي والبيئي للمؤسسات الإقتصادية.

من خلال النقد أعلاه شكل موضوع المؤسسة المستدامة وإستخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام لإدارة الأداء يعمل على خلق القيمة المستدامة للمؤسسة، إهتمام العديد من الباحثين والدارسين في موضوع بطاقة الأداء المتوازن نذكر منهم (Bieker and Waxenberger, 2002, Epstein and Wisner, 2001, Woerd and Brink, 2004). وأثمرت جهودهم على المستوى النظري في تكييف جملة من المقاييس البيئية والإجتماعية للمؤسسة مع الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.⁽¹⁾

قبل التعريف بإستدامة المؤسسة نشير إلى أن أول ما طرحت فكرة الإستدامة طرحت على المستوى الوطني والعالمي، وإرتبطت مباشرة بالنمو الإقتصادي والإجتماعي والبيئي للدول، ولقد عرفها تقرير بروتلاند سنة 1987 بأنها

⁽¹⁾Michaela Střiteská and Markéta Špičková: HOW TO INTEGRATE SUSTAINABILITY WITH THE GENERALMANAGEMENT SYSTEM OF AN ORGANISATION?,SCIENTIFIC PAPERS OF THE UNIVERSITY OF PARDUBICE Series D Faculty of Economics and Administration,ISSN 1211 – 555X, Czech Republic, 2010, P290.

الفصل الأول: مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن

طريقة عملية للتنمية التي تلي حاجات الحاضر، دون تعريض قدرة أجيال المستقبل على تلبية حاجاتهم".⁽¹⁾ وكما التنمية المستدامة إرتبطت كذلك إستدامة المؤسسة بالحد الأدنى الثلاثي الذي يتضمن الأداء التنظيمي أو الإجتماعي، الأداء البيئي والأداء المالي، ويستند الحد الأدنى الثلاثي على فكرة مفادها أن قياس أداء المؤسسة يخدم أكثر ما أصحاب الحصص (الجانب المالي)، المستخدمون (الجانب الإجتماعي)، الحكومة والمجتمع المحيط بالمؤسسة (الجانب البيئي).⁽²⁾

في هذا السياق تم إدراج جملة من التحسينات على بطاقة الأداء المتوازن لتوائم لإستدامة المؤسسة، وأعتبرتبطاقة الأداء المتوازن في هذه المرحلة كأداة لقياس وإدارة الأداء الإستراتيجي، تعمل على دمج الإستراتيجيات المتعلقة بإستدامة المؤسسة (نظم الإدارة البيئية والإجتماعية) مع الأهداف المصممة لكل قسم من أقسامها التنظيمية أو أهدافها الإجمالية ككل، لتعرف بذلك بسم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة.⁽³⁾

كما أعتبرت بطاقة الأداء المتوازن المستدامة مفهوم شامل للإدارة الإستراتيجية المستدامة على إعتبارها إمتداد بطاقة الأداء المتوازن بشكلها التقليدي إلى الإدارة المستدامة، والتي تهدف إلى إيجاد التكامل بين المظاهر البيئية والإجتماعية وبطاقة الأداء المتوازن، حيث يضمن (SBSC) في المؤسسة ما يلي:⁽⁴⁾

- تمييز المظاهر البيئية والإجتماعية ذات العلاقة بنجاح - تكامل الإدارة البيئية والإجتماعية في الإدارة الاقتصادية للمؤسسة. المؤسسة.

- خلق الصلة السببية بين المظاهر البيئية والإجتماعية ونتائج - النمو الدائم من خلال جملة من المبادرات والمؤشرات الملائمة. المؤسسة الاقتصادية.

- تحقيق الأهداف البيئية والإجتماعية بالتوافق مع الأهداف الإستراتيجية.

حيث تعمل بطاقة الأداء المتوازنة المستدامة (SBSC) على دمج مسائل الإستدامة وربطها بالأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن التقليدية، مما يفر ذلك لإدارة المؤسسة القدرة على تطوير المقاييس التي تساعد على التنبؤ الدقيق بصحة وثروة المؤسسة. والجدول رقم (1-1) يلخص أهمية ربط الإستدامة مع كل بعد من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.⁽⁵⁾

⁽¹⁾دوجلاس موشين، مبادئ التنمية المستدامة، ترجمة بهاء شاهين، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2000، ص 63.

⁽²⁾Frank Medel-González and Other: **Sustainability performance measurement with Analytic Network Process and balanced scorecard: Cuban practical case**, Production <http://dx.doi.org/10.1590/0103-6513.189315>, Mar 2016, P 3.

⁽³⁾Erik G. Hansen and Stefan Schaltegger, **Pursuing Sustainability with the Balanced Scorecard: Between Shareholder Value and Multiple Goal Optimisation**, Centre for Sustainability Management (CSM), Leuphana Universität, Germany, June 2012, P9.

⁽⁴⁾Stefan Schaltegger and Christian Herzig and Oliver Kleiber: **SUSTAINABILITY MANAGEMENT IN BUSINESS ENTERPRISES**, Nature conservation and Nuclear Safety (BMU), Federation of German Industries (BDI), Centre for Sustainability Management, University of Lueneburg, **English translation**: Terence Oliver, **Printed by**: Kollen Druck & Verlag GmbH, Berlin, 2002, P115.

⁽⁵⁾John O'Rourke: **Sustainability Matters**, Oracle Corporation, USA, March 2011, P8.

الجدول رقم (1-1): أهمية ربط الاستدامة مع الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

بعد الزبائن:	بعد العمليات الداخلية:
- تعطي قيمة قصوى للزبائن المقترحين، وتمييز المنافسين.	- مساندة أنظمة الرقابة، الإلتزام والشفافية.
- تعمل كمصدر لمراقبة ميول وإتجاهات الزبائن.	- تعمل على تحقيق الأمثلية في العمل المنجز.
بعد التعلم والنمو:	البعد المالي:
- تساهم في إرضاء المستخدمين.	- تساعد على بقاء المؤسسة إستمرارها.
- تعطي نوع من السلاسة في إنجاز العمل.	- تساعد على جذب المستثمرين على المدى الطويل.
- تساعد على التعريف بقواعد العمل التنظيمية.	

Source: John O'Rourke: Sustainability Matters, Oracle Corporation, U.S.A, March 2011, P8.

لتمي موضوع دمج المسائل البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن الكثير من الإهتمام، حيث يرى (Frank Figge And Other) أن هناك ثلاث إمكانيات لدمج المسائل البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن التقليدية وهي: (1)

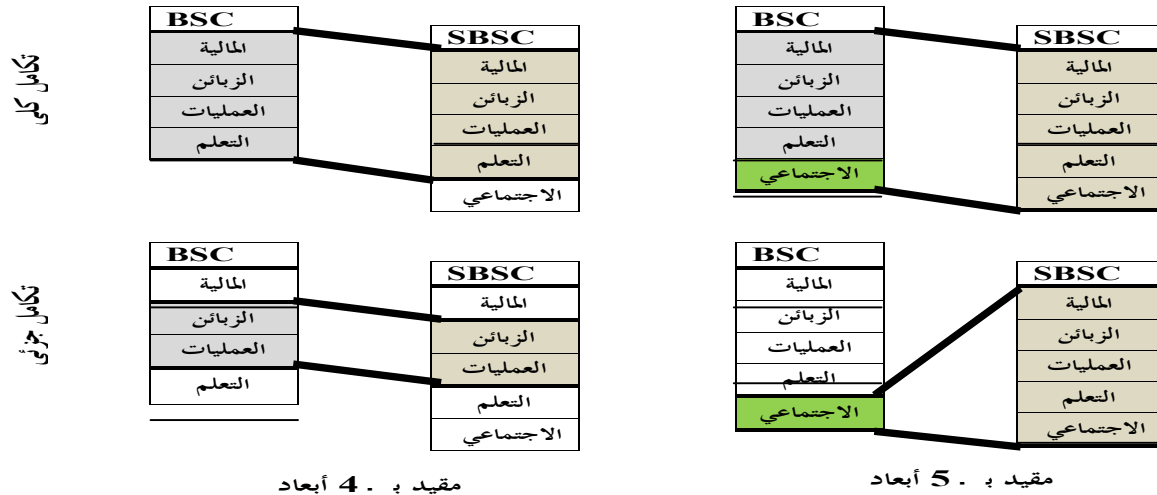
- دمج المقاييس البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وربطها مع بعضها البعض عن طريق سلسلة من السبب والنتيجة.
- إضافة بعد خامس يعنى بالمسائل البيئية والاجتماعية.
- إعداد بطاقة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي.

وتفقت العديد من الآراء على أن هناك أربعة طرق لدمج المسائل البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن التقليدية، ويرجع إختلاف هذه الطرق إلى درجة التكامل من ناحية وعدد الأبعاد المكونة لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة من ناحية أخرى ومثال ذلك إضافة بعد خامس يعنى بالمسائل الاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن. وبخصوص درجة التكامل نميز بين التكامل الجزئي الذي يربط جزئياً أهداف المؤسسة بمؤشرات الإستدامة، بمعنى آخر إدخال واحد أو إثنان من مؤشرات الإستدامة في بعد أو بعدين من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية، والتكامل الكلي الذي يربط كلياً الأهداف بمؤشرات الإستدامة، بمعنى آخر إدخال كل مؤشرات الإستدامة في الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن. والشكل رقم (1-10) يعطي الإمكانيات المختلفة لإعداد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة. (2)

(1) Frank Figge, and Other: Sustainability Balanced Scorecard, Center for Sustainability Management, University of Lueneburg, Germany, 2001, P7.

(2) Thomas Bieker and Bernhard Waxenberger: Sustainability Balanced Scorecard and Business Ethics- Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management-, Contribution to the 10th International Conference of the Greening of Industry Network, Göteborg, Sweden, 2002, P7.

الشكل رقم (1-10): الإمكانيات المختلفة لإعداد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة



Source: Thomas Biekerand Bernhard Waxenberger: Sustainability Balanced Scorecard and Business Ethics- Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management-, Contribution to the 10th International Conference of the Greening of Industry Network, Göteborg, Sweden, June 23-26- 2002, P7.

البارز في الشكل رقم (1-10) أن هناك خمسة طرق لدمج المسائل البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن المستدام هي: (1)

- بطاقة الأداء المتوازن المستدام الجزئية: يتم إدخال واحد أو اثنين من مؤشرات الاستدامة في بعض الأبعاد المختارة بعناية من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية التي تكون معرضة أكثر لأموال الاستدامة، وذلك النوع قادر على زيادة دمج الإدارة المستدامة ولكن عمليا تأثيره محدود.
- بطاقة الأداء المتوازن المستدام العرضية: يتم إدخال المؤشرات البيئية والاجتماعية إلى الأبعاد الأربعة للبطاقة، وتركز على الأمور المستدامة أو المحركة للقيمة من أجل النجاح في المستقبل وذلك المدخل يزيد من تكامل إستدامة الإدارة ويتم دمج الأمور البيئية كمؤشرات قائمة مستقبلية.
- بطاقة الأداء المتوازن المستدام ذات البعد المضاف: يتم إضافة بعد خامس خاص بالاستدامة البيئية والاجتماعية إلى الأبعاد الأربعة للبطاقة.
- بطاقة الأداء المتوازن المستدام الكلية: وفيها يتم ربط البعد المستدام الخامس بالمؤشرات المستقبلية الخاصة بالأبعاد الأربعة كلها يوضح العلاقات السببية، بينما يحتفظ في نفس الوقت بالخصوصية، وبذلك يتم دمج الجوانب البيئية والاجتماعية في كل الأبعاد.

(1) نادية راضي عبد الحليم: دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة الأزهر، العدد الثاني، المجلد الواحد وعشرون، مصر، ديسمبر 2005، ص 23-25.

- **بطاقة الأداء المتوازن المستدام المشاركة:** ويطلق عليها أيضا بطاقة الأداء للخدمات المستدامة، وهي تعني استخدام المؤسسة لبطاقة الأداء المستدامة في بعض أجزاء المنظمة فقط، فهي تشغل بطاقة الأداء المستدامة لوحدة الخدمات المشاركة المسؤولة عن الاستدامة البيئية.

إختصارا لذلك تضم بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد متعارف عليها في جميع الأدبيات الإدارية والإستراتيجية، مع إمكانية إضافة بعد خامس يعنى بالجوانب البيئية والإجتماعية، على إعتبار أن المؤسسات الإقتصادية جزء من المنظومة الإجتماعية تقع على عاتقها مجموعة من الإلتزامات والمسؤوليات إتجاه جميع من تربطهم مصلحة بالمؤسسة.

يسمح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الإقتصادية على تحويل أهداف المؤسسة وإستراتيجياتها إلى مجموعة أساسية من مقاييس الأداء، التي تمثل الإطار العام للقياس والتقييم الإستراتيجي لنظام الإدارة داخل المؤسسة، حيث لا تركز البطاقة فقط على المقاييس المالية وما يرتبط بها من أهداف مالية، بل تتضمن محاور وأبعاد مختلفة يمثل كل منها محركا من محركات الأداء داخل المؤسسة. ويتعلق الأمر ب بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، مع إمكانية إضافة بعد خامس يعنى بالمسائل البيئية والإجتماعية المحيطة بالمؤسسة الإقتصادية.

المبحث الثاني: تحليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تشتمل بطاقة الأداء المتوازن على خمسة أبعاد وهي البعد المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البيئة والمجتمع. ولكل بعد من هذه الأبعاد الخمسة أهداف إستراتيجية ترتبط بتحقيق المهام الأساسية لتنظيم العمل داخل المؤسسة، ومقاييس تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف الإستراتيجي المحدد، وقيم مستهدفة للأداء تحدد القيم المطلوب الوصول إليها. كل هذا وأكثر سيحلل في هذا المبحث كما يلي:

المطلب الأول: البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن

يستند البعد المالي على التقارير والكشوفات المالية والمحاسبية، في تحليل مختلف نتائج أعمال المؤسسة وإستنباط النسب المالية التي تعكس جانبا هاما من أدائها الإقتصادي. فما هي أهدافه الإستراتيجية، وما هي مقاييسه اللاحقة؟.

أولا: الهدف الإستراتيجي: تشير التدفقات النقدية في المؤسسة إلى البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن المركب من مؤشرات الأداء المالية التي تحدد مدى مساهمة إستراتيجيات المؤسسة وتطبيقها في تحسين الوضعية المالية للمؤسسة أمام المساهمين فيها. ⁽¹⁾ بعبارة أخرى تعمد بطاقة الأداء المتوازن على ربط الأهداف المالية للمؤسسة بإستراتيجية المؤسسة نفسها، حيث تعتبر الأهداف المالية بمثابة المحصلة النهائية للأبعاد الأخرى المشكلة لبطاقة الأداء المتوازن التي ينحصر مجهودها في تحسين النتائج المالية لإستراتيجية المؤسسة، والمتمثلة أساسا في: ⁽²⁾

1. بقاء المؤسسة في السوق: معبر عنها بالسيولة النقدية الموجودة لدى المؤسسة لتسديد كل ما عليها من ديون في الوقت المناسب.

2. نجاح المؤسسة: ويتأتى ذلك من تحسين مردودية المؤسسة المؤشر عنها بمستوى الدخل التشغيلي للمؤسسة، ونمو مبيعاتها الفصلية.

3. إزدهار المؤسسة وتوسعها: ويتأتى ذلك من إرتفاع الحصة السوقية للمؤسسة، وتحقيق عوائد للمساهمين من إستخدام أموالهم.

ثانيا: المقاييس اللاحقة: لقد أشار (KaplanAnd Norton) على ضرورة إختيار المؤشرات المالية مع ما يتلاءم ومراحل حياة المؤسسة الاقتصادية، والتي تطابق إنتهاج المؤسسة لإستراتيجية معينة في قيادة أدائها، ولخصها الثنائي في ثلاث مراحل رئيسية هي: ⁽³⁾

⁽¹⁾Robert Kaplan and David Norton : **the Balanced Scorecard –Measures That Drive Performance**,Op.cit, P77.

⁽²⁾Robert Kaplan and David Norton :**TheBalanced Scorecard -Translating Strategy in Action**, Op.cit, P47.

⁽³⁾Ibid, P 48- 49.

1. مرحلة النمو: وهي المرحلة الأولى من حياة المؤسسة الاقتصادية، التي تستخدم فيها المؤشرات المالية لقياس مدى نمو المبيعات، وتتبع تعداد الأسواق التي دخلتها المؤسسة ومستوى تطور زبائنها، إضافة إلى تتبع مستوى التكاليف على تطوير المنتجات الجديدة والعمليات التشغيلية وتنمية مهارات العاملين داخل المؤسسة.

2. مرحلة الإستقرار: هي المرحلة التي تستقر فيها عوائد المؤسسة، وتحاول فيها التوسع والدخول في الأسواق جديدة، إضافة إلى إقتناء المؤسسة لإستثمارات فرعية تدر عوائد إضافية أخرى، وبالتالي وجب إختيار المؤشرات المالية التي تعمل على قياس العائد على رأس المال المستثمر، وقياس العمليات التشغيلية والقيمة الاقتصادية المضافة.

3. مرحلة النضج: تسعى فيها المؤسسة إلى حصاد نتائج الإستثمارات في المرحلتين السابقتين، وبالتالي وجب إستخدام المؤشرات المالية التي تركز على تعظيم التدفقات النقدية الداخلة، وفترة إسترداد الإستثمارات وترقب حجم الإيرادات.

يشير الطرح السابق أن للمقاييس المالية دوراً مزدوجاً: فهي تحدد الأداء المالي المتوقع من الإستراتيجية التي تلائم ومرحلة حياة المؤسسة، وترتبط الأهداف مع المقاييس في كل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأخرى. ويمكن هنا كذلك إبراز أهمية المؤشرات المالية على في قياس أداء المؤسسة على مستويين هما: (1)

أ. على المستوى الداخلي للمؤسسة: تكمن أهمية المؤشرات المالية في:

- تحديد نشاط المؤسسة ضمن النشاط الاقتصادي.
- قياس درجة المردودية وتقدير التوازن بين درجة السيولة المتوفرة والالتزامات المترتبة عنها.
- تساعد على حسن تركيب الأصول والخصوم.
- تسمح بإعطاء تفسير لنتائج الإستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة وإتخاذ القرارات المالية السليمة.

ب. على المستوى الخارجي: تكمن أهمية المؤشرات المالية في:

- مساعدة أطراف المصالح التي لها علاقة بالمؤسسة: كالبنوك والمقرضون... الخ، على معرفة المركز المالي للمؤسسة لإتخاذ القرارات المناسبة بشأن الإستثمار أو منح القروض، ويتوقف ذلك على إعداد المؤشرات التالية:
 - نسبة قابلية السداد.
 - نسبة الإستقلالية المالية.
 - نسبة السيولة السريعة.
 - نسب المردودية.
- يستطع المساهم أن يقرر الإحتفاظ بأسهمة أو التخلي عنها، من خلال معرفته لدرجة المخاطر التي تتعرض لها أمواله وذلك من خلال إعداد المؤشرات التالية:
 - معد العائد على الأموال المستثمرة.
 - نسبة الإستقلالية المالية.
 - التدفقات النقدية.

(1) بن ثامر كلثوم و تاهمي نادية: تحليل المؤشرات المالية وعلاقتها بقياس أداء وفعالية المنظمة، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، منشورات مخبر السياسات والإستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، الجزائر، الجزء الأول، 10-11 نوفمبر 2009، ص402.

الفصل الأول: مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن

- يفيد إعداد المؤشرات المذكورة أعلاه الزبون في متابعة سياسة منح الإئتمان المطبقة حتى يستطيع تسديد ما في ذمته.
- وأخيرا المورد الذي يهتم بالمركز المالي حتى يقرر الإستمرار في تعامله مع المؤسسة أم لا من خلال إعداد المؤشرات التالية:
 - نسبة السيولة الفورية.
 - نسب المديونية.

المؤكد هنا أن لإستخدام المؤشرات المالية أهمية بالغة للتعبير على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المالية، إنطلاقا من تقييمها لفعالية وكفاءة إستخدام المؤسسة لرأس مالها وأصولها المختلفة في خلق القيمة المضافة. كما تزود المؤشرات المالية العديد من أصحاب المصالح المهتمين بنشاط المؤسسة من (مستثمرين، موردين، عملاء، عاملين وإدارة)، بالمعلومات المالية اللازمة لإتخاذ قرارات الإستثمار بالنسبة للمستثمرين، وإبرام صفقات التمويل والبيع مع المؤسسة بالنسبة للموردين وعملاء، وأخيرا قرارات المستخدمين وموظفي الإدارة بالبقاء داخل نفس المؤسسة. والجدول رقم (02-1) يوضح مختلف المؤشرات المالية التي تناسب إستخدام أي إستراتيجية من الإستراتيجيات السابقة الذكر والمرحلة التي تصادق وضع المؤسسة.

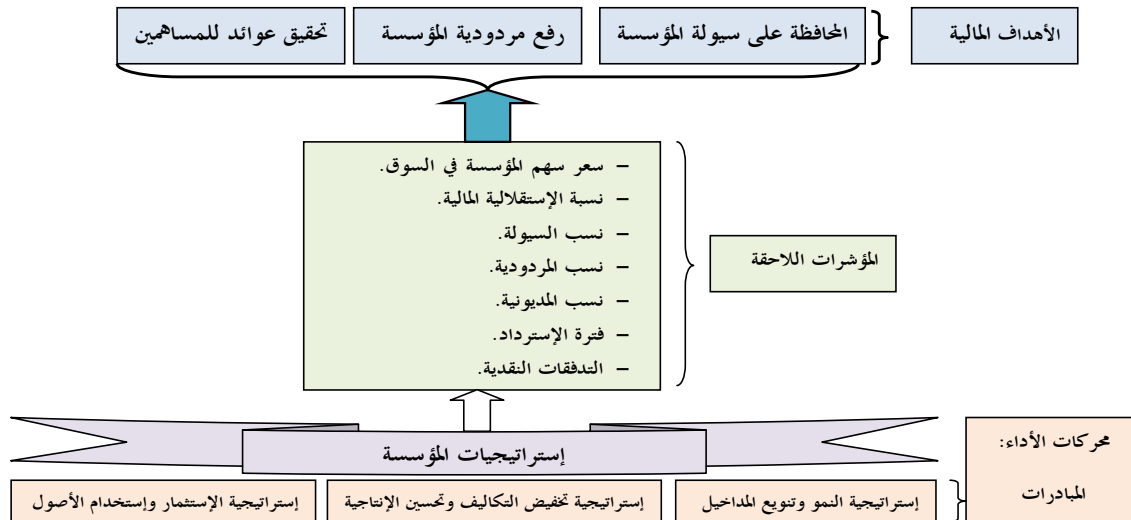
الجدول رقم (02-1):مقاييس الإستراتيجيات المالية

الإستراتيجية المالية			المراحل
إستراتيجية النمو وتنويع المداخيل	إستراتيجية تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	إستراتيجية الإستثمار وإستخدام الأصول	
<ul style="list-style-type: none"> - معدل نمو المبيعات في القطاع. - نسبة الإيرادات من المنتجات أوالخدمات الجديدة والزبائن الجدد. 	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة الإيرادات على عدد العمال 	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة الإستثمارات على المبيعات المحققة. - نسبة تكاليف الأبحاث والتطوير على المبيعات المحققة. 	النمو
<ul style="list-style-type: none"> - حصة المؤسسة من الزبائن المستهدفين والأصناف. - نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة. - مردودية الزبائن والمنتجات. 	<ul style="list-style-type: none"> - التكاليف الإجمالية مقارنة بالمنافسين. - نسبة تخفيض التكاليف. - نسبة التكاليف غير مباشرة على المبيعات 	<ul style="list-style-type: none"> - معدلات العائد على الأصول. - نسبة إستغلال الأصول. 	الإستقرار
<ul style="list-style-type: none"> - مردودية الزبائن وتشكيلة المنتجات. - نسبة الزبائن غير المريحين على إجمالي عدد الزبائن. 	<ul style="list-style-type: none"> - التكاليف الوحودية (لكل وحدة إنتاج، لكل صفقة) 	<ul style="list-style-type: none"> - فترة الأسترداد. - الدورة التشغيلية. 	النضج

Source: Robert Kaplan and David Norton: The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action, Harvard Business review, 1996, P 52.

ولإعطاء نظرة عامة عن البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وما جاء فيه من أفكار و مفاهيم، نقترح الشكل رقم (11-1) الذي يحد أجه الترابط بين إستراتيجيات المؤسسة المؤشرات المالية وصولا إلى تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.

الشكل رقم (1-11): مكونات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وحيد رثعان الختاتنه ومنصور إبراهيم السعيدة: نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي / الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 37، العدد 2، 2010، ص 346. رغم أهمية المؤشرات المالية في قياس أداء المؤسسات الاقتصادية، إلا أنها تعرضت للكثير من الإنتقادات الماثرة للقياس المعتمد على المؤشرات المالية، منها: (1)

- إقتصار المؤشرات المالية على قياس الأداء في الأمد القصير.
- عدم تركيز المؤشرات المالية على الجوانب الإستراتيجية بعيد الأمد، وذلك يصاحبه فشل في إيجاد معطيات نوعية وقدرة على الإستجابة والمرونة.
- تحث المؤشرات المالية المديرين وتشجعهم على تقليل الاختلاف والانحرافات على المعايير المستهدفة بدلا من التحسين المستمر وتجاوز المؤشرات إلى أصحابها تحدي واضح.
- فشل المؤشرات المالية في إيجاد وتزويد المؤسسة بالمعلومات حول ما الذي يريده الزبائن وكيف يعظمها المنافسين.
- تهتم المؤشرات المالية على التعظيم الجزئي، وهذا يحجب الإنتباه على الصورة الكلية للعمل.
- تقدم المؤشرات المالية معلومات تاريخية، حول الحدث في الماضي بدل من تقديمها لرؤية حول الحدث المستقبلي.

يؤكد البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن بجميع مبادراته وأهدافه على أهمية توفير البيانات المالية الدقيقة في الوقت المناسب لإعداد المؤشرات المالية والخروج بتقارير مالية لذلك، إلا أن التركيز على هذه البيانات فقط يؤدي خلق نوع من عدم التوازن مع بقية عناصر تقييم الأداء.

المطلب الثاني: بعد الزبائن في بطاقة الأداء المتوازن

يعتبر الزبون في الوقت الحاضر محور أساسي في نجاح أي مؤسسة اقتصادية تطرح منتج أو خدمة معينة في السوق لإرتباطه الأساسي بتغطية تكاليف المؤسسة وتحقيق أرباح لها وبالتالي بقاء وإستمرارية نشاط المؤسسة، هذه الأخيرة إستوجب على المؤسسات الاقتصادية وضع متطلبات وحاجات الزبائن في قلب إستراتيجياتها الإنتاجية من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة، بجودة عالية وأسعار معقولة.

(1) طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي (1) - أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن-، مرجع سابق، ص

هذا وإن وضع محور الزبائن في صلب المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن، جاء لتحديد أو تعريف بعض مقاييس أداء المؤسسة التي تجبر المؤسسة على أن تنظر لأدائها ونتائج تطبيقها لإستراتيجياتها بأعين الزبائن، وهذا ما يمثل صيغة عملية للتفكير ملياً لإيجاد آليات عمل وكذلك معايير دقيقة تأخذ بعين الإعتبار إحتياجات الزبائن، وتتابع التحولات والتغيرات الحاصلة في رؤية الزبائن لطبيعة ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات.⁽¹⁾

أولاً: الهدف الإستراتيجي: من خلال ما جاء أعلاه حددنا هدفاً إستراتيجياً للزبائن، بتحقيق رضاهم وتعظيم القيمة المدركة لديهم، ويتأت ذلك من خلال قيام المؤسسة الإقتصادية بمجموعة من الأعمال الإيجابية والمختلفة حتى يتسنى لها أن تحتفض بزبائنهم، وأن تكتسب المزيد منهم، والزبائن الراضين هم عملاً لأغلب الذين سوف يكررون شراء منتجات المؤسسة لمرة عديدة.⁽²⁾

أشار الهدف الإستراتيجي إلى مسألة تحقيق رضا الزبائن وتعظيم القيمة الإدراكية لدى الزبون لما تقدمه المؤسسة الإقتصادية من سلع وخدمات، حيث وردت فيهما تعاريف عديدة ربطت بينهما، فيرى "Kotler" أن رضا الزبون لم يتعدى مجرد حكم شخصي من مقارنة الزبون لأداء المنتج (نتيجة الإستهلاك) مع توقعاته، فإن عجز الأداء إلى الوصول إلى التوقعات يستاء الزبون ويخيب أمله وإن فاق الأداء التوقعات يبتهج الزبون ويرضى إلى حد كبير.⁽³⁾ في حين شملت القيمة المدركة للزبون الفرق بين تقييم الزبون المتوقع لجميع المنافع والتكاليف من إستهلاك سلعة أو خدمة معينة مقارنة مع البدائل التنافسية المتاحة، وتشمل قيمة الزبون الكلية القيمة المحسوسة لحزمة من المنافع النفسية والوظيفية والإقتصادية التي يتوقعها الزبون من سلعة أو خدمة معينة، أما التكاليف الكلية فتتعلق بحزمة التكاليف المتوقعة للحصول على السلعة أو الخدمة معينة وإستعمالها والتخلص منها، والتي يحددها السعر والوقت والطاقة والتكاليف الروحية.⁽⁴⁾

أي أنه لا يكفي الاقتصار على إرضاء الزبون كهدف إستراتيجي فقط على إعتبار أن ذلك هو مجرد عملية رد فعل الزبون تجاه القيمة الزبون المحصلة من عرض خاص ومحدد، بل يجب الانتقال إلى دراسة وقياس القيمة المحصلة من الزبون لأنها تذهب إلا حد وصف طبيعة العلاقة بين المنتج والزبون، وبناء عليه فالدراسات المرتبطة بالقيمة الزبون تجيب على تساؤل مهم وهو معرفة ما يجب أن تقوم به المؤسسة تجاه زبائنهم؟ وبذلك فهي تمنح منحى إستراتيجي للمؤسسة وتساعد على التعرف على مصادر إنشاء القيمة للزبون لتستمد بذلك ميزات التنافسية من معرفتها وتحكمها في مجموعة العمليات المتتابعة لإنشاء القيمة للزبون، ومقابل ذلك نجد أن قياس رضا الزبون مستمد من أدوات التحليل

⁽¹⁾ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: دراسات في الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 182.

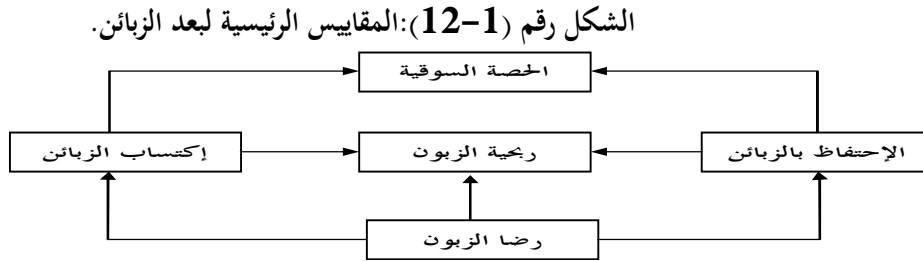
⁽²⁾ وحيد رثان الختاتنه ومنصور إبراهيم السعايدة: نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي / الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 37، العدد 2، 2010، ص 343.

⁽³⁾ Philip Kotler and Kevin Lane Keller: **Marketing management**, Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA, 2006, P 63.

⁽⁴⁾ Philip Kotler and Kevin Lane Keller: **Op. cit**, P 141.

التكتيكي، ويسعى إلى إيجاد إجابة للسؤال التالي: كيف يحكم الزبائن الحاليين على عرضنا الحالي؟. وإن هذا التوجه التكتيكي يترتب عليه عادة تحسين في خصائص المنتجات أو الخدمات التي لم يرضى عليها الزبائن.⁽¹⁾

ثانياً: **المقاييس اللاحقة**: تعتبر مقترحات القيمة لدى الزبون بمثابة محركات الأداء لتحقيق الهدف الاستراتيجي لبعدهم الزبائن، هذا الأخير يعتمد على جملة من المؤشرات التي تعمل على قياس مستوى رضا الزبائن للمنتجات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة. في هذا الشأن حدد (KaplanAnd Norton) خمسة مؤشرات رئيسية مرتبطة بسلسلة من العلاقات السببية موضحة في الشكل رقم (1-12).



Source: Robert Kaplan and David Norton :The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action, Harvard Business review, 1996, P 68.

فمن خلال الشكل رقم (1-12) نلاحظ أن رضا الزبائن على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها أي مؤسسة من شأنه أن يحافظ على عدد زبائن المؤسسة القدامى ويتعدى ذلك إلى إكتساب زبائن جدد من السوق، كما أن حفاظ المؤسسة على زبائنها وإكتسابها لزبائن جدد من شأنه أن يرفع من حصتها السوقية، وأخيراً فإن كسب رضا الزبائن وإحتفاظ بهم وكسب المزيد منهم من شأنه أن يرفع ربحية المؤسسة جراء تعاملها مع الزبون الواحد، وخلاصة القول أن هذه المقاييس لا تعمل بشكل منعزل، بل تتكامل لتنعكس على بعضها البعض. وفيما يلي توضيح شامل لمقاييس بعدهم الزبائن:

1. **رضا الزبائن**: إن رضا الزبائن من أهم المقاييس التي تضعها المؤسسات، حيث أن هذا المقياس يحدد ويعبر عن نتائج الأعمال التي تقوم بها المؤسسة، إلا أنه وبشكل منفرد لا يعتبر كافياً للتعبير عن بعدهم الزبائن وقياسه، لأن من الممكن أن تجعل المؤسسة الزبائن راضين بأساليب متعددة، لكن تحقيق رضا الزبائن وحده لا يؤكد قيام الزبون بتكرار الشراء من سلع الشركة أو خدماتها، ولذلك فإن هذا القياس يجب أن يستخدم إلى جانب مقاييس أخرى، وبشكل عام فإن رضا الزبائن يحقق منافع متعددة منها:⁽²⁾

- يحافظ على استمرار تعامل الزبائن مع المؤسسة لأطول فترة ممكنة.
- يعتبر مدخلاً لتعميق علاقة الزبائن بالمؤسسة.
- يقلل من حساسية الزبائن اتجاه أسعار السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

⁽¹⁾ جمال خنشور: إثر قيمة الزبون والمفاهيم المحاذية لها على مردودية المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 10، الجزائر، نوفمبر 2006، ص 383.

⁽²⁾ وحيد رثعان الختاتنه ومنصور إبراهيم السعايدة: مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي /الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 5، العدد 1، 2009، ص 7.

الفصل الأول: مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن

ويتم قياس درجة رضا الزبائن عن طريق الإستقصاء أو عدد الشكاوى المستلمة من الزبائن، معدل الوحدات المرتدة من الزبائن بعد البيع، معدل النمو في المبيعات، معدل النمو في عدد الزبائن، معدل المبيعات السنوية إلى عدد الزبائن، معدل تكاليف الدعاية والإعلان إلى صافي المبيعات، معدل تحصيل الديون.⁽¹⁾

2. إكتساب الزبائن: إن إكتساب زبائن جدد هو مقياس لمقدرة المؤسسة في الحصول على زبائن إضافيين للزبائن الحاليين، ويقاس هذا الإكتساب بطرق متعددة مثل نسبة عدد الزبائن الجدد إلى عدد الزبائن الحاليين أو مثلاً نسبة الزبائن الجدد إلى إجمالي الزبائن.⁽²⁾

3. الإحتفاظ بالزبائن: يتم قياس الإحتفاظ بالزبائن من خلال مراقبة عدد المرات التي يكرر فيها الزبون عملية شراء سلع المؤسسة أو إستخدام خدماتها، ويتم ذلك من خلال مراقبة المؤسسة لسلوك زبائنهم، ويمكن لهذا المقياس أن يكون دقيقاً في المؤسسات التي تقدم سلعاً وخدمات لزبائن يرتبطون مع المؤسسة، ويسهل التعرف عليهم من خلال السجلات أو القوائم المعدة لتتبعهم.⁽³⁾

4. الحصة السوقية: تشير الحصة السوقية إلى الجزء الخاص بالمؤسسة من مجمل المبيعات في تلك السوق. ويمكن أن تقاس حصة السوق في إطار عدد العملاء أو القيمة النقدية المتحققة من مبيعات المؤسسة لكل منتج أو خدمة قياساً إلى القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الكلية في السوق.⁽⁴⁾

5. ربحية الزبون: يعتبر مقياس ربحية الزبون، محدداً مدى تحقق النجاح في إستراتيجيات المؤسسة المختلفة، وذلك لأن هدف إدارة المؤسسة في النهاية لا يتوقف عند القيام بأعمال، ونشاطات مختلفة تؤدي إلى تحقيق رضا الزبائن، وإكتساب زبائن جدد والإحتفاظ بهم، وإنما تحقيق ربحية من هذه الأعمال والأنشطة، وذلك من خلال مفهوم تبادل المنافع، بحيث تقدم المؤسسة منتجات وخدمات تشبع رغبات الزبائن، والذين بدورهم يقومون بدفع أثمان هذه السلع والخدمات.⁽⁵⁾

الجدير بالذكر أن أداء المؤسسة الموجه للزبائن يصب في تحقيق الغايات والأهداف المالية، فتحقيق رضا الزبائن ينجر عنه إكتساب عملاء جدد وخدمة منطقة جديدة في السوق التي تنعكس بالإيجاب على البعد المالي بزيادة الأرباح ونمو حجم المبيعات. والشكل رقم (1-13) يبين تدفق محركات الأداء ومقاييسها والأهداف الإستراتيجية لبعده الزبون كما يلي:

(1) عبد الحميد أحمد أحمد شاهين: مدخل مقترح لتطوير مقياس الأداء المتوازن (BSC) كأحد الاتجاهات الحديثة للمحاسبة الإدارية مع دراسة ميدانية، مجلة الفكر المحاسبي، المجلد 7، العدد 2، مصر، 2003، ص 313.

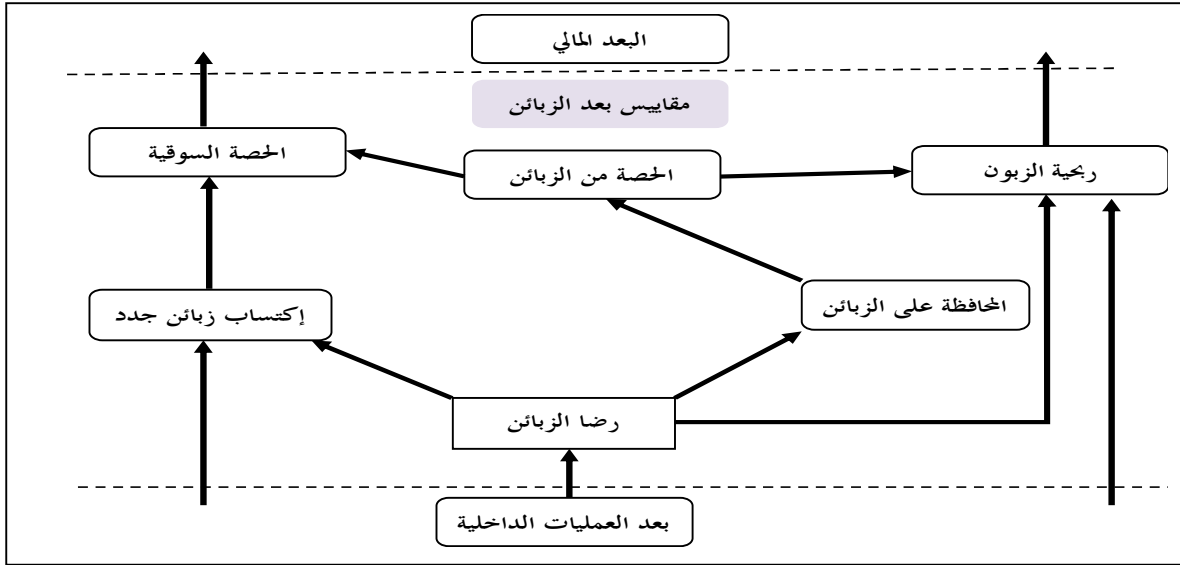
(2) محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي (1) - أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن-، مرجع سابق، ص 197.

(3) وحيد رثعان الختاتنه ومنصور إبراهيم السعايدة: مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء، مرجع سابق، ص 7.

(4) طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي (1) - أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن-، مرجع سابق، ص 201.

(5) وحيد رثعان الختاتنه ومنصور إبراهيم السعايدة: مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء، مرجع سابق، ص 7.

الشكل رقم (1-13): بعد الزبائن في بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي (1) - أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 193.

الأكيد أن للزبائن مركز ثقل كبير في نشاط المؤسسات الإقتصادية، لذلك يجب أن تمتلك أي المؤسسة معلومات دقيقة حولهم تأتي من مصادر متعددة تقع في إطار عمل إدارة البحوث والدراسات المتخصصة في سلوك الزبائن وغيرها.

المطلب الثالث: بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن

يقصد ببعد العمليات الداخلية بأنه جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المؤسسة الإقتصادية عن غيرها من المؤسسات التي من خلالها يتم مقابلة حاجات الزبائن وغايات وأهداف المالكين.⁽¹⁾ فما هو الهدف الإستراتيجي لهذا البعد وما هي مقاييسه اللاحقة؟.

أولاً: الهدف الإستراتيجي: يتمثل الهدف الاستراتيجي لهذا البعد في تحسين العمليات الإنتاجية، وقد تم إختيار هذا الهدف كمعبر عن إستراتيجية المؤسسات الإقتصادية في مجال العمليات، لأن النجاح في تحقيق هذا الهدف يستلزم التفوق في إنجاز الأعمال التي تم تحديدها والتخطيط لها، وإرضاء لزبائن المؤسسة وتحقيق جملة أهدافا المالية.⁽²⁾ بعبارة أخرى يهدف بعد العمليات الداخلية على إنتاج وتسليم القيمة المقترحة للزبائن في الوقت والمكان المحددين، من خلال تحسين العمليات وتخفيض التكاليفها، الأمر الذي سينعكس بالإيجاب على إنتاجية المؤسسة ونتائجها المالية.⁽³⁾

⁽¹⁾ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 501.

⁽²⁾ وحيد رثعان الخنتانة ومنصور إبراهيم السعيدة: نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مرجع سابق، ص 347.

⁽³⁾ Robert Kaplan and David Norton: Strategy Maps - Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes -, Harvard Business School Press, Boston, 2004, P28.

الفصل الأول: مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن

ليركز بذلك بعد العمليات الداخلية على العناصر والأنشطة الداخلية لعمليات التشغيل بالمؤسسة، وتحديد المراحل الداخلية التي يحدث فيها نوع من الصعوبات والمشاكل أثناء الإنتاج، ومحاولة حصرها والتغلب عليها برفع مهارات وكفاءات عمليات التشغيل والإنتاج.

ثانياً: **المقاييس اللاحقة:** في إطار بطاقة الأداء المتوازن يتطلب إعداد مؤشرات بعد العمليات الداخلية المعرفة الدقيقة بواقع عمل المؤسسة الإقتصادية وأساليب الإنتاج والأداء، وكذلك التبصر حول مستقبل العمليات داخل المؤسسة. والضرورة تقتضي التركيز على أهم المؤشرات التي تعطي تصور واضح على القدرات الإبداعية داخل المؤسسة، والتي تجسد من خلالها إعداد وتقديم منتجات وخدمات متميزة في السوق. ⁽¹⁾ وفيما يلي بعض المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها في قياس أداء العمليات الداخلية داخل المؤسسة والملخصة في الجدول رقم (3-1).

الجدول رقم (3-1): مقاييس العمليات الداخلية

العمليات التشغيلية	العمليات للزبائن
- التكلفة المتوسطة لكل صفقة.	- متوسط زمن الانتظار.
- التسليم في الوقت المناسب.	- زمن الرد على طلبات الزبائن.
- معدل دوران المخزونات.	- نسبة العيب المئوية.
- نسبة الطاقة الإنتاجية.	- حجم وقيمة المردودات.
- تحسين وقت الدورة.	- عدد قواعد البيانات الخاصة بكل زبون.
- معدل إستخدام الفضاء.	- عدد التقارير الإعلامية الإيجابية.
- دقة التخطيط.	- التحسين المستمر.
إدارة العمليات الإبداعية	إدارة العمليات التنظيمية والإجتماعية
- نفقات البحث والتطوير.	- إشاعات البيئة.
- عدد براءات الإختراع.	- إشراك المجموعات العمالية.
- متوسط عمر براءات الإختراع.	- إجراءات الضمان.
- نسبة المنتجات الجديدة على مجمل العروض.	- البطاقة التعريفية للمستخدم.
- منتجات وخدمات طور الإعداد.	- تقليل النفايات.
- زمن تقديم المنتجات/ الخدمات الجديدة.	
- عدد المنتجات والخدمات الجديدة المقدمة.	

Source: Paul R. Niven: **Balanced Scorecard Step-By-Step (Maximizing Performance and Maintaining Results)**, John Wiley & Sons, Inc, New York, 2002,P134

يفيد إستخدام مقاييس العمليات الداخلية في تحديد المدد والمدد بالذيم كإدارة المؤسسة الإقتصادية أنتجري تحسينات في عملياتها الداخلية، التي تتضمن حسن الإشراف على العمليات التشغيلية، وسبل التفاعل مع الزبائن، والسعي نحو الأفضل من خلال خلق روح الإبداع والإبتكار داخل المؤسسة، وإحاطة كل هذا بمجموعة من الإجراءات التنظيمية والإجتماعية التي من شأنها أن تدفع بالمؤسسة نحو تحقيق أهدافها المسطرة.

⁽¹⁾ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي (1) - أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن-، مرجع سابق، ص146.

المطلب الرابع: بعد التعلم والنمو

تحتاج كل مؤسسة إلى تحسين أدائها في الأبعاد الثلاث السابقة، ويتسنى لها ذلك من خلال تحسين جوهر بعد التعلم والنمو على إعتباره المحرك الأساسي لإنجاز العمليات الداخلية في المؤسسة، التي تهدف إلى خلق قيمة للزبائن وملاك المؤسسة. فمن خلال ما تم عرضه حول بطاقة الأداء المتوازن من مؤشرات ومبادرات ذات العلاقة بالأبعاد الثلاثة السالفة الذكر وربطها مع بعضها البعض، يمكن إكتشاف بعض الفجوات في البناء التحتي التنظيمي الحالي لمهارات المستخدمين وأنظمة المعلومات المستخدمة (الطاقات والإمكانيات المتاحة)، والمستوى الضروري منها لتحقيق النتائج (الطاقات والإمكانيات المطلوبة)، على أن يتم غلق هذه الفجوة من خلال قياس وتصميم بعد التعلم والنمو الذي يضمن أداء مستمر في المستقبل.⁽¹⁾

على أن يركز بعد التعلم والنمو على قدرة المستخدمين ومستوى مهاراتهم، وجودة نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة، إضافة إلى أنظمة الإسناد المساعدة على تحقيق الأهداف التنظيمية. فالعمليات الداخلية في المؤسسة لن تنجح إلا بوجود مستخدمين ماهرين ومدفوعين بالشكل الكافي، ومجهزين بالمعلومات الدقيقة والمناسبة.⁽²⁾

أولاً: الهدف الإستراتيجي: يتعلق الهدف الإستراتيجي في بعد التعلم والنمو في إستمرار أداء المؤسسة وخلق قيمة مستقبلية لها، من خلال: الإستثمار في المستخدمين بهدف رأس مال بشري، الإستثمار في أنظمة المعلومات بهدف تكوين رأس مال معرفي، الإستثمار في الهيكل التنظيمي بهدف تكوين رأس مال تنظيمي.⁽³⁾ وفيما يلي توضيح لكل هدف إستراتيجي في هذا البعد:⁽⁴⁾

1. رأس المال البشري: هل المؤسسة لها المزيج الصحيح من المهارات لمواجهة التحديات؟: في هذا الشأن يركز بعد التعلم والنمو على سبل تحقيق رضا المستخدمين والإحتفاظ بهم ورفع مستوى مهاراتهم وتدريبهم لإنجاز العمل المطلوب.

2. رأس المال المعرفي: هل المستخدمون لهم المعلومات والأدوات المطلوبة لإحداث نتائج ناجحة للزبائن؟: يشير بعد التعلم والنمو على وجود أنظمة معلومات قادرة على تزويد المستخدمين بالمعلومات والبيانات الكافية

⁽¹⁾Paul R. Niven: **BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP (Maximizing Performance and Maintaining Results)**, Op.cit,P 34.

⁽²⁾Jessica Keyes:**IMPLEMENTING THE IT BALANCED SCORECARD**, Taylor and Francis Group,United States of America, 2005, P 10.

⁽³⁾Robert Kaplan and David Norton: **Thebalanced scorecard translating strategy in action**, Op.cit, P 28 -29.

⁽⁴⁾Leoni julyan, **The balanced scorecard as a performance measurement tool for the south african gouvernement's upgrading of informal settlements programme**,University of south african, submitted in accordance with the requirements for the degree of **doctor of Commerce** in the subject **accounting**, June 2011, P170.

الفصل الأول: مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن

حول سير العمليات الداخلية في المؤسسة والإجراءات التنظيمية التي تحكمها، لتصل في النهاية إلى تحقيق رغبات الزبائن.

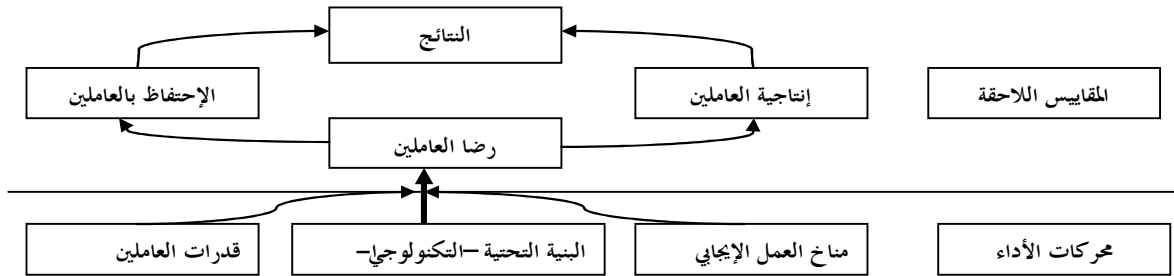
3. رأس المال التنظيمي: هل المؤسسة لها الثقافة والتخطيط والحوافز الصحيحة لتحقيق النجاح؟: يشير بعد التعلم والنمو إلى جودة ثقافة خاصة بالمؤسسة من خلال ما يتم لمسه من معتقدات وإفراضات مستخدمي المؤسسة. إضافة إلى ضرورة وجود القيادة السليمة التي توجه سلوك المستخدمين والمجموعات (فريق العمل) داخل المؤسسة، وربطها بأنظمة التخطيط وتصميم الأعمال وتوزيع الأدوار على المستخدمين، والتي توصلني النهاية إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا الزبائن.

لذا يجب على إدارة المؤسسات الاستثمار في أفراد ذوي مستويات عالية من المهارة، والتعلم، ونظم إنتاج المعلومات المساندة وتقنياتها، مع تغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية، وذلك لإغلاق الفجوة الكبيرة بين موارد التعلم وبين ما سيكون مطلوباً منها لإنجاز الأهداف للأداء الناجح وتحقيقها في المستقبل.⁽¹⁾

ثانياً: المقاييس اللاحقة: لقد تم تحديد الأهداف الإستراتيجية في هذا المجال بحيث إشمئت على تكوين الرأس مال البشري، الرأس مال المعرفي و الرأس مال التنظيمي، كما تم تحديد كل محركات الأداء التي من شأنها أن تحقق هذه الأهداف، وفيما يلي توضيح لكل محركات الأداء وأسلوب قياس كل أداء.

1. مقاييس قدرات العاملين: هنا ثلاثة مقاييس جوهرية لقدرات العاملين، يظهرها الشكل رقم (1-14):

الشكل رقم (1-14): التعلم والنمو في إطار قدرات العاملين



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي (1) - أساسيات الأداء وبطاقة الأداء

المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 246.

2. رضا العاملين: يعد رفع الروح المعنوية للعاملين بصورة عامة من الأمور المهمة بالنسبة للمنظمات وينعكس على

تطوير المنتج ورضا الزبائن عن الإنتاج، ويقاس رضا العاملين من خلال:⁽²⁾

- تشجيعهم على الإبداع.

- مدى مشاركتهم في إتخاذ القرارات.

⁽¹⁾ أحمد يوسف دودين: معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية - دراسة ميدانية -، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد التاسع، العدد الثاني، الأردن، 2009، ص 8.

⁽²⁾ علي خلف سلمان الركابي و جلييلة عيدان الذهب: علي خلف سلمان الركابي و جلييلة عيدان الذهب: استعمال بطاقة العلامات المتوازنة لدعم التنمية المستدامة، المؤتمر العربي السنوي العام الأول "واقع مهنة المحاسبة بين التحديات والطموح"، بغداد، 16-17 أبريل 2014، ص 10.

- مستوى الدعم الكامل من الإدارة.

- الاعتراف بانجازاتهم عند إتقانهم للعمل.

- سرعة وصول المعلومات للعاملين.

وعند قياس هذا البعد يجب الإعتماد على مقاييس مثل: كمية الموارد المنفقة على عمليات التدريب والتعلم، نصيب المبيعات من المنتجات التي طرحت منذ وقت قريب جدا كنوع من المؤشرات لنجاح عملية التطوير. إضافة إلى عدد كبير من المقاييس التي نوجزها في الآتي:⁽¹⁾

- | | |
|--|---|
| ✓ تكاليف البحوث والتعليم. | ✓ عدد المنتجات الجديدة والمطورة. |
| ✓ تكاليف البحث والتعليم / التكاليف الكلية. | ✓ زمن البحث والتعليم. |
| ✓ الإستثمار في التعلم والتدريب. | ✓ متوسط عمر المنتجات الجديدة والمطورة. |
| ✓ عدد العمال المدربين. | ✓ مؤشر التمكين: إقتراحاتكلعامل، الإقتراحاتالمنفذةلكلعامل. |
| ✓ تكاليف التعليم والتدريب/عدد العاملين. | ✓ عدد المنتجات الجديدة /إجمالي منتجات المؤسسة. |
| ✓ عدد العمال المنتسبين للإتحادات المهنية. | ✓ عدد المتقدمين للعمل. |

3. الاحتفاظ بالعاملين: يعد احتفاظ المؤسسة بالعاملين لمدة طويلة مؤشر لمدى ولائهم للمؤسسة فضلا عن حصول المؤسسة على خبراتهم في مجال تلبية إحتياجات الزبائن، كما أنه من الصعب إستبدال الأشخاص ذوي المهوبة والخبرات بأشخاص أقل منهم.⁽²⁾ على أن يتم قياس مدى احتفاظ المؤسسة بمستخدميها عن طريق مؤشر معدل دوران العاملين. هذا لا يمنع إستخدام المؤشرات المكملة الآتية:⁽³⁾

- | | |
|-----------------------|-------------------------------------|
| ✓ متوسط سنوات الخدمة. | ✓ عدد المتقدمين للعمل. |
| ✓ متوسط عمر العاملين. | ✓ العمال المؤقتين/ العمال الدائمون. |

4. إنتاجية العاملين: تعكس إنتاجية العاملين مهاراتهم وروحهم المعنوية ومدى قدرتهم على الإبداع والابتكار وتحسين العمليات الداخلية.⁽⁴⁾ ويتم ذلك من خلال إستخراج معدل إنتاجية العامل قبل وبعد الدورة التدريبية والذي يحسب على أساس الصيغة التالية:⁽⁵⁾

معدل الإنتاجية للعامل = الإنتاجية الكلية للقسم أو المركز/ عدد العاملين في القسم أو المركز.

5. البنية التحتية: البنية التحتية: أصبح الاعتماد على نظام معلومات الجيدة والتكنولوجيات الحديثة سببا من أسباب بقاء المؤسسة وديمومتها في ظل البيئة التنافسية لمواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية وإستغلالها

⁽¹⁾ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، مرجع سابق، ص 263.

⁽²⁾ علي خلف سلمان الركابي وجليلة عيدان الذهب: مرجع سابق، ص 10.

⁽³⁾ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، مرجع سابق، ص 263.

⁽⁴⁾ علي خلف سلمان الركابي وجليلة عيدان الذهب: مرجع سابق، ص 10.

⁽⁵⁾ وحيد رثعان الختاتنه ومنصور إبراهيم السعايدة: نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مرجع سابق، ص 350.

الفصل الأول: مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن

والإفادة منها لتلبية متطلبات الزبائن. على هذا الأساس توجد مجموعة من المؤشرات التي من شأنها أن تحكم على فعالية هذه النظم والتكنولوجيات في تلبية طلبات الزبائن في أسرع وقت ممكن، والتي نوجزها في الآتي: (1)

- ✓ تكلفة الحصول على التكنولوجيا الحديثة نسبة إلى إجمالي
- ✓ عدد العمال المتفرغون الذين يمضون أكثر من (50%) من
- الأصول.
- ✓ ساعات العمل في المؤسسة دون عمل حقيق.
- ✓ نسبة العاملين في الخطوط الأمامية للإنتاج.
- ✓ عدد العمال المؤقتين/ عدد العمال الدائمين.
- ✓ الزمن العمليات الحقيقي على الزمن المعياري لتنفيذها.
- ✓ النسبة المؤوية للعمال المتفرغين الدائمين.

6. بيئة العمل: تركز هذه المقاييس على العمليات الداخلية في المؤسسة الإقتصادية والتي يمكن أن تنسجم بشكل

طبيعي مع المقاييس الأخرى. وأهم هذه المقاييس موجز في الآتي: (2)

- ✓ نسبة الغيابات والتأخرات.
- ✓ دليل الحوافز.
- ✓ عدد مرات مخالفة اللوائح والتعليمات.
- ✓ التسرب الوظيفي.
- ✓ ترقية الصحة.
- ✓ نسبة العاملين الحاصلين على مؤهل جامعي.
- ✓ عدد الشكاوى.
- ✓ تقرير الإتصال الداخلي.
- ✓ دليل التحويل (عدد المدراء).
- ✓ عدد الحوادث.
- ✓ إنتهاكات الأخلاق.
- ✓ نسبة نمو المبيعات.

من خلال إستعراض بعد التعلم والنمو يتبين أنه يركز على أهمية تنمية القدرات الوظيفية للمستخدمين والحفاظ عليهم وتنظيمهم في هيكل ملائم، وإتاحة كل الإمكانيات المساعدة على العمل في ظروف جيدة وملائمة، نظراً لأهمية هذا البعد في التأثير على الأبعاد الثلاثة الأخرى، وهذا ما يصوره الشكل رقم (1-15) الذي يعمل على عرض وربط كل محركات الأداء الخاصة بعد التعلم والنمو مع محركات الأداء الخاصة بالأبعاد الثلاثة الأولى، إضافة إلى إضهار الأهداف الأساسية التي تسعى إليها هذه المحركات.

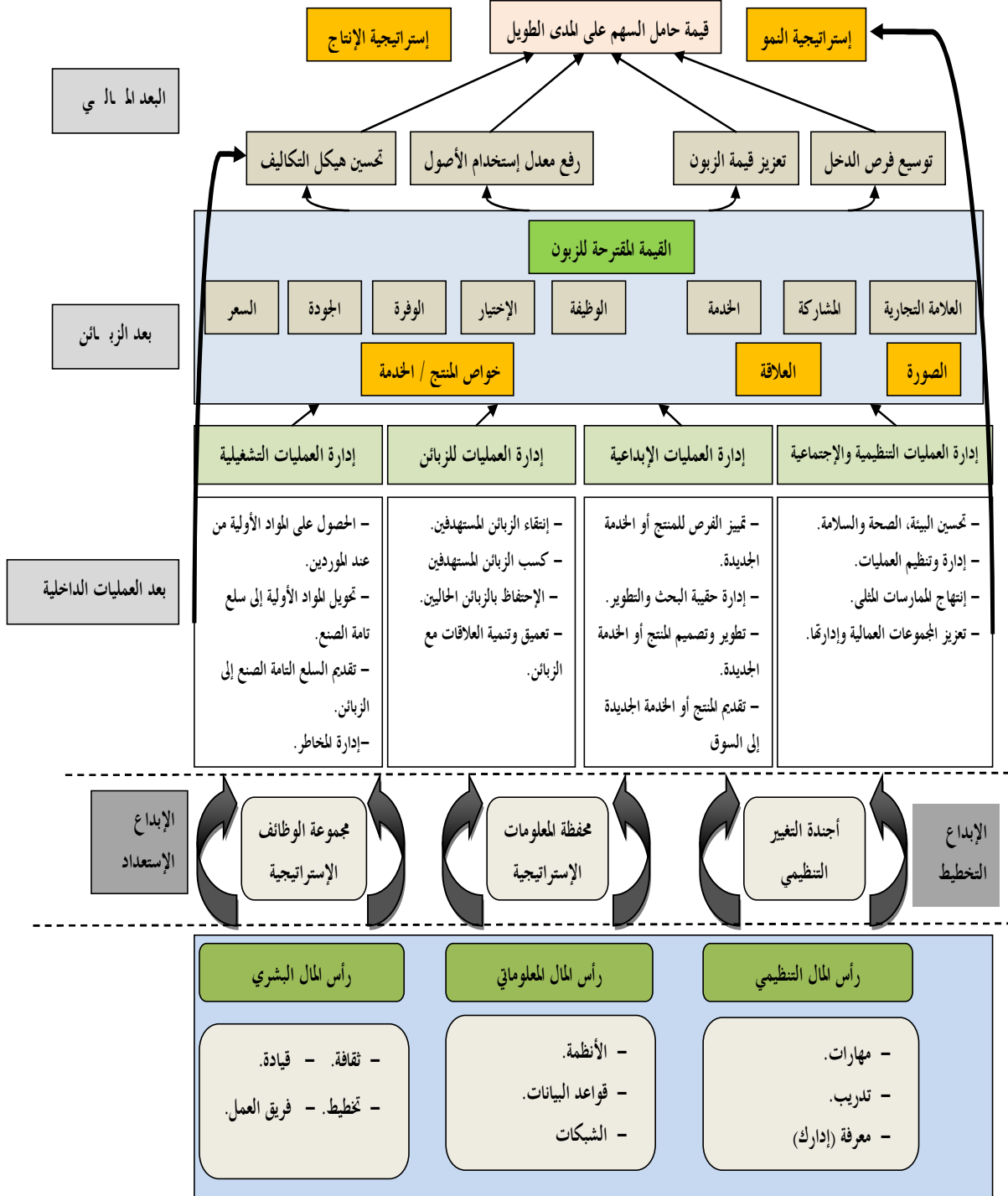
(1) أنظر إلى:

- علي خلف سلمان الركابي وجلييلة عيدان الذهب: مرجع سابق، ص24.
- وحيد رثعان الخنتانة ومنصور إبراهيم السعايدة: نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مرجع سابق، ص350.

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية: مرجع سابق، ص 263

(2) Paul R. Niven: **BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP (Maximizing Performance and Maintaining Results)**, Op.cit,P 140.

الشكل رقم (1-15): أهداف بعد التعلم والنمو.



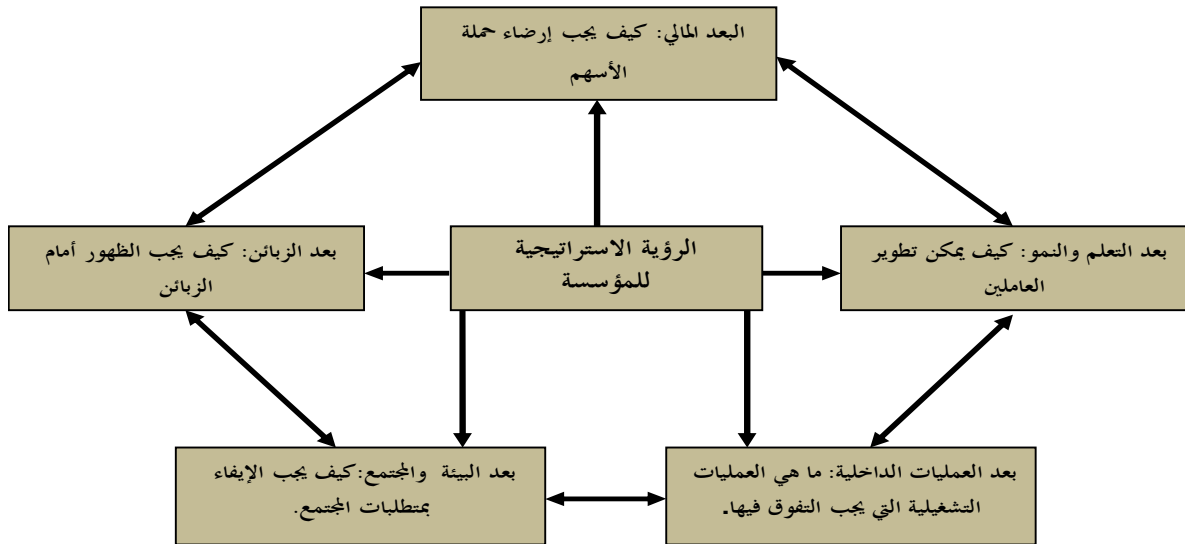
Converting Intangible Assets -Source: Robert Kaplan and David Norton:Strategy Maps .34, Harvard Business School Press, Boston, 2004, P -into TangibleOutcomes

المطلب الخامس: بعد البيئة والمجتمع

بعد التطرق للأبعاد الأربعة الخاصة ببطاقة الأداء المتوازن بشكل من التفصيل، يجب التذكير هنا إلى أن عدد الأبعاد لا يتوقف على أربعة أبعاد فقط، بل يمكن أن يتعداها لأبعاد أخرى تبعا للجوانب الأساسية في المؤسسة والإستراتيجية التي تنتهجها.

أولاً: مشروعية البعد الخامس: يرى بعض الباحثين ومنهم (Lipe & Salterio) بضرورة إضافة بعد آخر إلى بطاقة الأداء المتوازن وهو بعد البيئة والمجتمع. حيث تشكل المؤسسات الاقتصادية جزءاً مهماً من المجتمع الذي تعمل فيه مما يتطلب منها أن تسهم في تحقيق رفاهية ذلك المجتمع حفاظاً على إستمرار نجاحها بالرغم من كونها لا تمثل المسؤول الوحيد عن ذلك ولكن عليها أن تجعل في أول إهتماماتها متابعة مسؤولياتها الاجتماعية وضمان كونها تسهم في إستمرار ذلك من خلال توفير منتجات بجودة عالية وخدمات بأسعار معقولة فضلاً عن حماية سلامة البيئة والمحافظة على صحة المواطنين المحيطين بها والعاملين فيها من خلال تجنب مخاطر التلوث فضلاً عن تحسين أداء العاملين من خلال سد إحتياجاتهم وبالتالي تعزيز دور المؤسسات في الإيفاء بمتطلبات المجتمع المحيط بها.⁽¹⁾ للتوضيح أكثر يظهر الشكل رقم (1-16) آلية إدخال بعد البيئة والمجتمع ضمن الترابط الأساسي بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

الشكل رقم (1-16): نموذج بطاقة العلامات المتوازنة بمناظيرها الخمسة



المصدر: المصدر: ثائر صبري الغبان و نادية شاكر حسين: التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 22، العراق، 2009، ص12. يظهر الشكل رقم (1-16) نوعين من الترابط لبعد البيئة والمجتمع هما المفهوم الضيق لبعد البيئة والمجتمع، الذي يختصر مسؤولية إدارة المؤسسة تجاه المالكين فقط بعبارة أخرى يربط مسؤوليتها بهدف الربح والعوائد المادية المنبثقة من مصلحة مالكي رؤوس الأموال والمستثمرين. أما النوع الثاني فهو المفهوم الواسع لبعد البيئة والمجتمع، الذي يمثل وظيفة إدارة المؤسسة في إدارة مصالح الجهات ذات العلاقة من مساهمين، زبائن، عاملين، دولة ومجتمع، بالشكل الذي يكفل تحقيق التوازن بين تلك المصالح.⁽²⁾

⁽¹⁾ علي خلف سلمان الركابي وجيليلة عيدان الذهب: مرجع سابق، ص12.

⁽²⁾ ثائر صبري الغبان و نادية شاكر حسين: التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والعشرون، العراق، 2009، ص13.

الفصل الأول: مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن

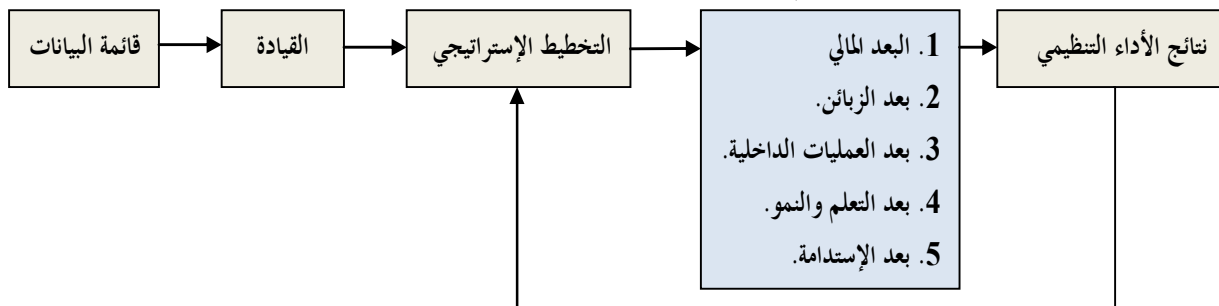
في الجانب الآخر فضل كلم (Kaplan and David) معالجة بعد البيئة والمجتمع كجزء من مجموعة العمليات التنظيمية والإجتماعية الخاصة ببعده العمليات الداخلية، حيث يظهر الشكل رقم (1-17)، شروط تحسين البيئة والصحة والسلامة داخل المؤسسة، وإنتهاج الممارسات المثلى في المجتمع كجزء من مجموعة العمليات التنظيمية والإجتماعية، والتي تتعلق بالدرجة الأولى ببعده البيئة والمجتمع.

وإذا ما سلمنا بضرورة إدخال بعد خامس في بطاقة الأداء المتوازن، فما هي أهدافه الأساسية؟ وما هي المبادرات والمقاييس الرئيسية التي تصف الكفاءة المؤسسة فيما يتعلق بالجوانب البيئية والإجتماعية؟

ثانياً: الهدف الإستراتيجي: كالأبعاد الأخرى يجب بعد البيئة والمجتمع على سؤال مهم بالنسبة للمؤسسة الإقتصادية يتعلق ب: كيفية الإستفادة من السكان المحليون وماذا يتوقع المجتمع منا؟ وكيف نحسن حالة بيئتنا الطبيعية؟⁽¹⁾

الذي يدعم هذا السؤال هو نظرة مدرسة التجارة الفرنسية "INSEAD" إلى مكون بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، التي تعتبرها إطار إداري يعتمد إلى توجيه التفكير الإستراتيجي إلى كل القضايا المتعلقة بالتنمية المستدامة (إقتصادية، إجتماعية، بيئية)، وذلك في تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة.⁽²⁾ من منطلق إستحداث بعد خامس يختص بإظهار مدى إستدامة المؤسسة الإقتصادية، ضمن ما تقدمه بطاقة الأداء المتوازن من خلال ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة المستدامة إلى خطة عمل وعرضها في تقارير تكون أساس التقييم الشامل، وعرض شكل التكامل بين المظاهر البيئية والمجتمع الذي يحيط بالمؤسسة وأهداف الإدارة الرئيسية. الشكل رقم (1-17) يظهر إمكانية إستحداث بعد خامس يعني بإستدامة المؤسسة.

الشكل رقم (1-17): آلية تنفيذ إستراتيجية المؤسسة المستدامة



Source : Pineno, Charles J: Sustainability Reporting By Organizations: An Integrated Approach Or A separate Category Within The Balanced Scorecard Based On Key Drivers Through A Mapping Strategy?, ASBBS Annual Conference, Las Vegas, February 2013, Volume 20 Number 1, P624.

⁽¹⁾Gyula Fülöp and Bettina Hódi Hernádi: CORPORATE SUSTAINABILITY-STRATEGIC ALTERNATIVES AND METHODOLOGY- IMPLEMENTATIO, international conference "management knowledge and learning", Institute of Business Sciences, University of Miskolc, Hungary, 2012, P112.

يندرج هذا المؤتمر ضمن خطة التنمية الهنغارية الجديدة المدعوم من قبل الإتحاد الأوربي والممول من قبل الصندوق الإجتماعي الأوربي.

⁽²⁾Liz Murby and Stathis Gould:Effective Performance Management with the Balanced Scorecard, CIMA ,The Chartered Institute of Management Accountants,London, 2005, P19.

وللإجابة على هذا السؤال الوارد أعلاه وجب التوضيح أن مختلف الأدبيات الإدارية الحديثة تجمع على أهمية البيئة والمجتمع بالنسبة للمؤسسة، على اعتبارها المصدر الرئيسي لمزيج الموارد التي ستستخدمها وتحكم في تركيبها النوعية والمختلفة من هذه الموارد مثل: رأس المال، العمل، المواد الأولية، الأنظمة والقوانين، المعرفة والثقافة، التي تعتبر كلها مدخلات من البيئة والمجتمع، كما أن المؤسسة تنتج سلعا وخدمات، وتعمل على تقديمها إلى البيئة والمجتمع وهنا قد تتقبل البيئة والمجتمع بعض أو كل ما تنتجه المؤسسة. أي أن المؤسسة بحاجة ماسة للمجتمع والبيئة لتحقيق أهداف النمو والبقاء، كما أن المجتمع والبيئة بحاجة ماسة للمؤسسة لتلبية إحتياجاته، مع ضرورة حمايته من كل أنواع مخاطر الإستقبال (الإستهلاك الضار، النفايات الضارة...)، فأى إستقبال سلبي سينعكس على أداء المؤسسة في المستقبل.

في خضم هذا التفكير الحديث لم يعد إهتمام المؤسسات الاقتصادية مقتصرًا على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح بل أصبح لديها مجموعة من الأهداف والمسؤوليات الإجتماعية و البيئية التي يجب أن تؤديها تجاه المجتمع الذي تعمل ضمن حدوده في سبيل تدعيم أسباب بقاءها وإستمرارها في مزاولة نشاطها ضمن بيئة الأعمال التنافسية ويمكن بيان إهتمام المؤسسة بذلك من خلال أربعة مجالات رئيسية تقتصر على: المجتمع، بيئة، المستثمرين.⁽¹⁾

من خلال الطرح أعلاه يمكن تحيد الهدف الإستراتيجي لبعده البيئة والمجتمع في ثلاث نقاط أساسية تتعلق ب:
التميز في تقديم الخدمات الاجتماعية للمجتمع، التميز في حماية البيئة، التميز التنافسي في القطاع.⁽²⁾
ويشير التميز "Excellence" هنا إلى شكلين أساسيين هما:⁽³⁾

الشكل الأول: أن غاية المؤسسة هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق على نفسها بمنطق التعلم.

الشكل الثاني: أن كل ما يصدر من المؤسسة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الإنحراف. **ثالثاً: المقاييس اللاحقة:** يمكن تلخيص مقاييس البيئة والمجتمعاتي جاءت ضمن الأبحاث التي ركزت على بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في الجدول رقم (4-1)، والتي تم توزيعها على محركات الأداء الخمسة المذكورة سابقاً:

(1) ثامر صبري الغبان و نادية شاكر حسين: مرجع سابق، ص24.

(2) وحيد رثعان الختاتنه ومنصور إبراهيم السعايدة: نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مرجع سابق، ص349.

(3) علي السلمي: إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة-، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص12.

الجدول رقم (1-4): مؤشرات قياس بعد البيئة والمجتمع (الإستدامة) في بطاقة الأداء المتوازن

المؤشر		المحرك	
معدل نمو القضايا المرفوعة ضد المؤسسة.	معدل نمو الإنذارات الموجهة للمؤسسة من قبل الدولة.	الإلتزام بقوانين وتشريعات الدولة	
معدل الزيادة في الإيرادات		الإستثمار في المزايا الإقتصادية	
معدل إختلاف مواصفات إنتاج المؤسسة عن المواصفات والمقاييس المؤسسات المنافسة		المنافسة	
الحصة السوقية			
متوسط ساعات العمل الإضافية	نسبة المشاركين في الدورات التدريبية	العمال	خدمة المجتمع
عدد مشاريع تحسين الأمان	نسبة المبالغ المنفقة على خدمة العاملين		
متوسط ساعات العمل اليومية			
نمو الإنفاق على خدمات ما بعد البيع	نسبة التغير في خدمات ما بعد البيع	الزبائن	
نسبة المواد ذات المصدر المحلي	نسبة المرأة في الإدارة	التفاعل مع المجتمع المحلي	
	نسبة المستخدمين المحليين		
ممتوسط إستهلاك الماء الصالح للشرب	نسبة إستهلاك الطاقة من مصادر قابلة للتجديد (السن، المتر مربع)	المحافظة على البيئة	
إدارة المياه القذرة	نسبة الإستثمارات في المدخرات الطبيعية / البيئية		
عدد حاويات النفاية	نمو الإنفاق على حماية البيئة		
نسبة النفاية المعادة	متوسط إستهلاك وقود المركبات		

المصدر: من إعداد الطالب الإعتماد على:

- وحيد رثان الختاتنه ومنصور إبراهيم السعيدة: نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي /الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 37، العدد 2، 2010، ص349.
- علي خلف سلمان الركابي وجليلة عيدان الذهب: إستعمال بطاقة العلامات المتوازنة لدعم التنمية المستدامة، المؤتمر العربي السنوي العام الأول "واقع مهنة المحاسبة بين التحديات والطموح"، بغداد، 16-17 أبريل 2014، ص26.
- And : Noema "Amy" Santos And William C. Quilliam: Sustainability through the Lens of the Balanced Scorecard: Development of Key Performance Indicators, International Journal of Education and Social Science, USA , Vol, 2, N. 2, February 2015, P 85.

تشكل بطاقة الأداء المتوازن من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تتوزع على أربعة أبعاد وهي (المالي، الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، وتساند بعضها البعض محققنا بذلك التفاعل والتكامل مع بعضها البعض في إطار تشخيص مقدار مساهمة الإدارة والأفراد والأنشطة المختلفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إليها المؤسسة الإقتصادية. مع إمكانية إضافة بعد خامس من أجل توسيع دورها في دعم التنمية وهو (بعد البيئة والمجتمع) على إعتبار أن أداء المجتمع والأداء البيئي يشكلان جزءا أساسيا من إستراتيجية المؤسسات في الوقت الحاضر وبالتالي فإن أهداف ومقاييس هذا البعد تعد جزءا مكملا للبطاقة.

المبحث الثالث: محركات الأداء في بطاقة الأداء المتوازن

يتطلب تحقيق الأهداف وإعداد المقاييس المتعلقة بها تنفيذ جملة من الإستراتيجيات المعدة مسبقاً، التي تتوافق مع رؤية وثقافة المؤسسة، والموزعة على الأبعاد السالفة الذكر، ويأتي المبحث الثالث لتفصيل في هذه الإستراتيجيات:

المطلب الأول: محركات الأداء (المبادرات) فيالبعد المالي

لتحقيق عائد على رأس المال المؤسسة أو القيمة الاقتصادية المضافة على المؤسسة أن تستخدم ثلاث إستراتيجيات لقيادة أدائها المالي. ويتعلق الأمر:

أولاً: إستراتيجية النمو وتنويع المداخل: يمكن تحقيق هذه الإستراتيجية من خلال تشييد وإنشاء الوكلاء للمؤسسة في مناطق مختلفة من الوطن وتطوير مصادر جديدة للدخل، من أسواق جديدة، منتجات جديدة، زبائن جدد مع تعميق العلاقة معهم. نشير هنا أن هذه الإستراتيجية تتطلب وقت أطول للتنفيذ.⁽¹⁾ وعند اعتماد المؤسسة لهذه الإستراتيجية فإن أمامها العديد من البدائل التي تتدرج تحت هذه الإستراتيجية والتي تحقق النمو والتنويع للمؤسسة وفق ظروفها وفلسفتها الإدارية. وأهم هذه الإستراتيجيات ما يلي:

- **إستراتيجية النمو الذاتي:** يتم تحقيق النمو الذاتي عن طريق التطوير الداخلي الذي يقود إلى النمو والإتساع دون إحداث تغيرات جوهرية في خطوط الإنتاج أو عمليات التمويل أو أسواق المؤسسة. ويأخذ النمو الذاتي أشكالاً عدة نذكر منها: تطوير الأنشطة الحالية، رفع الحصة السوقية في الأسواق الحالية، التمويل الذاتي عن طريق الإحتياجات.

- **إستراتيجية التوسع:** يمكن للمؤسسة أن تعتمد هذه الإستراتيجية من خلال التركيز على منتجات محددة، أو منافذ توزيع محددة، أو مجموعة محددة من المستهلكين، كما يمكن لها أن تحقق التوسع بواسطة إستراتيجية التنويع في منتجاتها وأسواقها، وأن أحد الأسباب التي تدعو المؤسسة إلى الأخذ بهذه الإستراتيجية هو الإيمان بأن "الأكبر هو الأفضل"، حيث قد تأخذ الإدارة معدل الزيادة في المبيعات كمقياس لجودة الأداء.⁽²⁾

- **إستراتيجية المشاريع المشتركة:** تشير هذه الإستراتيجية إلى النمو والتوسع عن طريق الاندماج المؤقت بين مؤسستين أو أكثر، وذلك لتحقيق أهداف معينة، وتتم الاستعانة بهذه الإستراتيجية لعدة أسباب أهمها:⁽³⁾

- الاستفادة من إقتصاديات الحجم الكبير.

⁽¹⁾Robert Kaplan and David Norton :TheBalanced Scorecard -Translating Strategy in Action, Op.cit, P51.

⁽²⁾فلاح حسن عداي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 50-51.

⁽³⁾عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية ومواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، ص172.

- توزيع تكاليف البحوث والتطوير خاصة في العمليات الكبيرة.
- الاستفادة من الخبرات والكفاءات التنظيمية والبشرية في مجالات مختلفة، وذلك من خلال مزج المعلومات والمعارف لكلا المؤسستين.
- التكامل بين المؤسستين للاستفادة من مزايا كل مؤسسة ونقاط قوتها، وتحاشي نقاط الضعف.
- دخول الأسواق الدولية والرغبة في ممارسة أنشطة التصدير.
- إستراتيجية التركيز: توجه هذه الإستراتيجية إلى قطاع محدود من السوق المستهدف أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم وتسعى المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين بالتركيز على خفض التكلفة أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو التركيز على تقديم أفضل الخدمات للزبائن.⁽¹⁾
- إستراتيجية التنوع: تعني إستراتيجية التنوع أن تختار إدارة المؤسسة الدخول في ميدان جديد من الأعمال مختلف تماما أو مرتبط بالأعمال التي تقوم بها المؤسسة في الوقت الحاضر. كما تعني إضافة منتجات جديدة وربما غير تقليدية أو مألوفة لبيعها في أسواق جديدة، فالتنوع قد يكون إمتدادا للنشاط الأصلي أو خروجا عنه، مثل شركة ميتسوبيشي التي إتجهت إلى إنتاج محطات توليد الكهرباء وأيضا المصاعد الكهربائية، ومزارع لتربية الأسماك وتعليبها، وعصائر للفاكهة.⁽²⁾
- ثانيا: إستراتيجية تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية: تتحقق هذه الإستراتيجية من خلال تخفيض التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة للمؤسسة، وإشراك جميع وحدات العمل في العملية الإنتاجية. وتتحقق هذه الإستراتيجية من خلال:
- الإستثمار وإستخدام الأصول: تتحقق هذه الإستراتيجية من خلال تخفيض العمالة ورأس المال الثابت لمستوى يسمح للمؤسسة بتعظيم إستخدامهما، إضافة إلى الإستخدام الحذر للأصول والتخلص من الأصول المستهلكة والإضافية.⁽³⁾
- تحسين هيكل التكاليف: من بين أهم العوامل المساعدة على تحسين هيكل التكاليف نجد:⁽⁴⁾

⁽¹⁾ مؤيد سعيد السلم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص148.

⁽²⁾ عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص172.

⁽³⁾ Robert Kaplan and David Norton: **The Balanced Scorecard - Translating Strategy in Action**, Op.cit, P51.

⁽⁴⁾ الطيب داودي ومراد محبوب: تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة-، عدد 12،

نوفمبر 2007، ص 50 - 51.

- **إقتصاديات الحجم:** من المعلوم أن تكلفة المنتج تقل كلما زاد حجم الإنتاج فالمؤسسة التي تنتج بحجم كبير تستطيع الاستفادة من تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة بتوزيع التكاليف الثابتة (تكاليف المواد الأولية، تكاليف التجهيزات، تكاليف البحث والتطوير....الخ) على عدد كبير من الوحدات. وإنتهاج هذه الطريقة يمكن للمؤسسة أن تبيع منتجاتها بأسعار أقل من المنافسين، ومن جهة أخرى يساعدها ذلك على زيادة حجم المبيعات وتحقيق هوامش مرتفعة تسمح لها باقتناء موارد جديدة، فتضمن بذلك قدرتها على المنافسة في المستقبل.

- **اقتصاديات وفرات التعلم:** يتم تعلم خطوات إنتاج المنتج قبل إنتاجه، ولكن التعليم لا يتوقف حيث تكتسب مهارات جديدة، وتفهم أسباب عيوب المنتج كلما أنتجت كمية كبيرة منه، وبالتالي فالتعلم مستمر بمرور الزمن، هذا التعلم يؤدي إلى إنخفاض واضح في التكلفة، فالمؤسسة التي بدأت في إنتاج نفس المنتج منذ سنة تكون تكلفتها أقل من تلك التي بدأت هذا العام، وهذا نظرا لإستغلالها لميزة المتحرك الأول في السوق، كذلك فإن سرعة التعليم وسرعة نقل الخبرات بين العاملين بإمكانها تحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين الذين إنطلقوا في الإنتاج مع المؤسسة في نفس الوقت.

- **تكنولوجيا الإنتاج:** أحد وسائل تخفيض التكلفة هو الاستثمار في بناء أو شراء تكنولوجيا حديثة بإمكانها تحسين كفاءة العملية الإنتاجية من خلال تقليل زمن إنتاج وحدة المنتج أو تقليل تكلفة العمالة أو استخدام طاقة كهربائية أقل أو تقليل الفاقد من المواد الخام.

- **تصميم العمل:** عادة ما تكون هناك فواقد في إستغلال الوقت، وهذه الفواقد يمكن تقليصها بتحليل العملية الإنتاجية ودراسة سبل تحسينها، فمثلا تستطيع المؤسسة تخفيض زمن إنتاج الوحدة بالاستغناء عن بعض الأعمال أو دمج عمليتين في عملية واحدة أو تبسيط العمل أو وضع الأدوات في مكان قريب من العامل وهكذا...

- **تكلفة المواد الأولية:** على الرغم من كونها تبدو ثابتة إلا أنها تختلف من مؤسسة إلى أخرى وتعتبر العقود طويلة الأجل مع الموردين من بين الأساليب التي يمكن إستخدامها للحصول على أسعار أقل للمواد الأولية، حيث أن المورد في هذه الحالة يكون حريصا على التعامل مع المؤسسة بما يضمن له حجم معين من المبيعات على مدار عدة سنوات، كذلك يمكن لمكان المشروع أن يساعد على تخفيض تكلفة المواد في حالة قربه من مصادر التوريد (تخفيض تكلفة النقل).

- **اختيار قرارات تشغيلية أخرى مثل:**

✓ خفض حجم الإنفاق على البحث والتطوير.

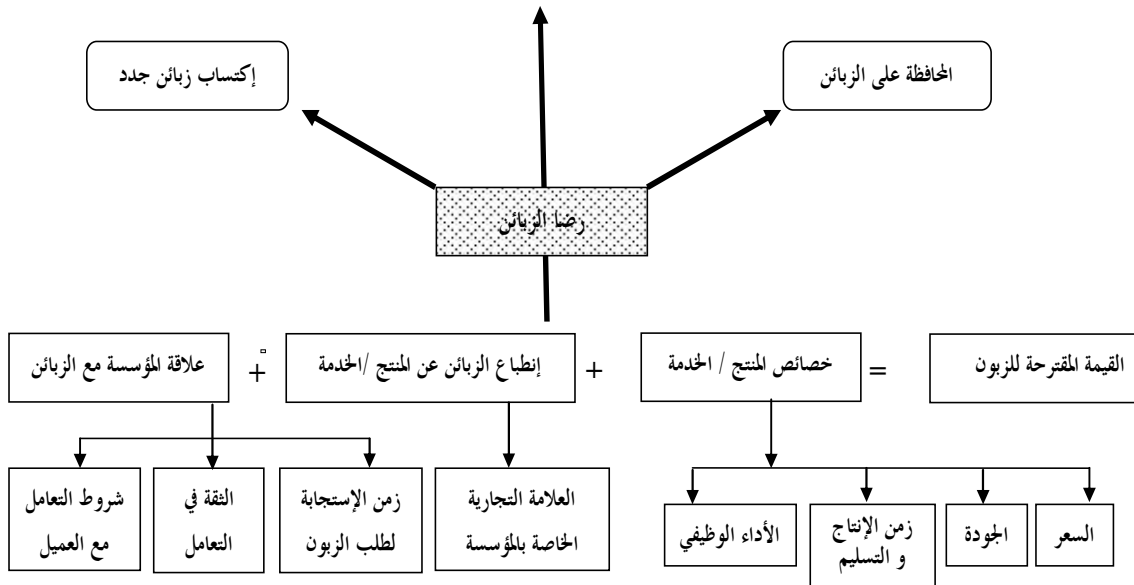
✓ الحد من الخدمات المقدمة للمشتريين.

- ✓ مرتبات ومزايا اقل للموظفين مقارنة مع المنافسين. ✓ استخدام مواصفات اقل للمواد المشتراة.
- ✓ تخفيض عدد قنوات التوزيع.

المطلب الثاني: محركات الأداء (المبادرات) في بعد الزبائن

لكسب رضا الزبائن وإحتفاظ بهم على المؤسسة أن تعظم من القيمة المدركة لديه، ويتأتى هذا من خلال تقديمها لمنتجات وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية، مع إحترام وقت تسليمها وتوفيرها في الوقت المحدد، بالموازاة مع هذه الخصائص التي تميز منتجات وخدمات المؤسسة، عليها أيضا أن توطن العلاقة مع زبائنهم من أجل كسب ثقتهم وتعزيز صورتها في ذهنه وإبراز موقعها كمؤسسة رائدة في السوق.⁽¹⁾ والشكل رقم (1-18) يوضح مختلف الخصائص المميزة للسلع والخدمات وإنطباع الزبائن عنها وعلاقة المؤسسة بزبائنهم، والتي تعطي التصور العام لمقاييس القيمة المدركة لدى الزبون، وبالنتيجة نحصل على رضا الزبائن، ومن ثم المحافظة عليهم وإكتساب زبائن جدد.

الشكل رقم (1-18): مقاييس القيمة من وجهة نظر الزبائن



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: دراسات في الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 135.

وفيما يلي عرض مفصل لمضمون محركات الأداء التي يمكن أن تخدم بعد الزبائن، أو ما يمكن أن تبادر به المؤسسة في سبيل تحسين مؤشر لاحق.

⁽¹⁾ عرقوب وعلي: دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات - دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، علوم تسيير تخصص: تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة "بومرداس"، 2014/2015، ص 145.

أولاً: المبادرات الخاصة بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة: حتى تتمكن إدارة المؤسسة من تحسين أدائها الوظيفي لا بد أن تبادر إلى: (1)

- إعداد خطة للعمل بحيث يظهر الأداء المطلوب وطريقة تنفيذه والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ.
- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية وكل ما يتطلبه تنفيذ العمل حسب الخطة الموضوعية.
- تهيئة مكان تنفيذ العمل وتوفير الظروف والشروط اللازمة بما يتوافق ومتطلبات العمل.
- حسن إستقطاب وإنتقاء الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل والتكفل بتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة.
- تزويد الأفراد بالمعلومات المتجددة قصد تدليل الصعوبات التي تواجههم وتصحيح مسارهم من خلال المتابعة المستمرة أثناء العمل.

ثانياً: الجودة: في وقت من الأوقات، كان تعريف هذا المصطلح هو "مطابقة المواصفات"، وذلك حتى إدراك المؤسسات الاقتصادية أن هذه المواصفات لا تتماشى في بعض الأحيان بدقة ووضوح مع إحتياجات الزبون. ونظراً لوجود منتجات أو خدمات مطابقة للمواصفات ولكنها لا ترضي الزبون، تم تعديل تعريف هذا المصطلح - على ضوء هذا الإختلاف- إلى "تحقيق توقعات الزبائن" بشرط أن تكون توقعات الزبائن التي يجب تحقيقها واضحة وصریحة لمن يقوم على تنفيذها. (2)

ولتحقيق توقعات الزبائن كان من الضروري على المؤسسة أن تبادر إلى إعداد خطة للجودة، تشمل على تخطيط لمراحل الإنتاج المختلفة أو مراحل تقييم الخدمة وترتيب العمليات الأساسية من البداية وصولاً إلى تقديم المنتج أو الخدمة إلى الزبون، مع توافر تعليمات مدونة يمكن الرجوع إليها للمتابع.

يمكن القول أن فحص المنتج النهائي أو الخدمة المقدمة، وعلاج ما جاء فيها من عيوب، لا يفني بتحقيق جودة المنتج أو الخدمة كما كان متبعاً قديماً، ولكن الجودة بمفهومها الحديث يجب أن تصمم في الخدمة أو تصنع في المنتج من البداية لتحديد إحتياجات ورغبات الزبون مع الإستمرار في جهود بناء الجودة خلال مراحل الإعداد أو التصنيع والتطوير وحتى بعد تسليم المنتج أو الخدمة للزبون. ويحتاج كل منتج أو خدمة لخطة منفصلة يلزم فيها ما يلي: (3)

- تحديد أهداف الجودة المراد الوصول إليها.
- إعداد إختبارات الفحص المناسبة
- تحديد المسئوليات المختلفة خلال مراحل تصنيع المنتج أو
- إعداد أسلوب للتفتيش ومراقبة الجودة.
- تقديم الخدمة.
- إعداد برامج للتصميم والتطوير.
- إعداد طرق واضحة قابلة للتطبيق عند تقديم الخدمة أو تصنيع
- العمل على تطوير خطة الجودة كلما تقدم المشروع.
- المنتج محددة بتعليمات.

(1) علي السلمي: إدارة الموارد البشرية - منظور إستراتيجي-، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 198.

(2) مات سيقر، ترجمة خالد العامري: المرجع العالمي لإدارة الجودة، دار فاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 11.

(3) أحمد يوسف دودين: إدارة الإنتاج والعمليات، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 253.

ثالثا: زمن الإنتاج والتسليم: يشير زمن الإنتاج والتسليم إلى "توفير المنتج أو الخدمة في المكان والزمان المطلوب، من خلال تقديم المنتج أو الخدمة في الوقت المحدد وحسب جدولة زمنية معينة، وتشديد هذه الأسبقية إلى قدرة العمليات في مواجهة الطلبات وتسليمها بالانتظام". كما عرف التسليم بأنه مدى قدرة إدارة العمليات على مقابلة متطلبات التسليم المستمر للمنتجات إلى الزبون، ويقاس التسليم بفترة التخزين إذا ما اعتمد على أسلوب أوامر الطلب وأن كفاءة التسليم تقاس بدرجة الإلتزام بمواعيد التسليم المحدد. (1)

وتعمل المؤسسة الإقتصادية على تخفيض وقت الإنتاج وزمن تسليم المنتج أو الخدمة للزبون من خلال: (2)

- جدولة الإنتاج: من خلال تحديد الأسبقيات لأوامر العمل والإنتاج، وتخصيص العمل لكل مركز من مراكز العمل وتحديد توقيت وتتابع الإنتاج ومقدار العمل المبذول في أي مركز عمل خلال فترة زمنية معينة.
- صيانة الآلات: بهدف منع حصول العطل في أجزاء الآلة، وإستمرار العملية الإنتاجية.
- تخطيط الطاقة الإنتاجية وتحديد أنظمة الرقابة على العمليات الإنتاجية والموارد البشرية.
- إعتقاد سياسة تخزين تراعي حاجات ورضا الزبون، وجدولة مواعيد التسليم، مع تحسين إجراءات المناولة.

رابعا: السعر: يعرف السعر بأنه القيمة الموضحة بأحد وسائل النقد أو هو وصف القيمة النقدية للمنتج. وبمعنى أوضح، هو مجموع قيم التبادل التي يحصل عليها الزبون كحيازته أو إستخدامه لسلعة أو خدمة ما. (3)

أشرنا سابقا على إرتباط السعر بمفهوم القيمة التي تقدمها المؤسسة للزبون، على إعتباره الجزء الأهم في هيكل التكاليف التي يتحملها الزبون. وزيادة على ذلك فإن إرتفاع السعر بشكل يفوق القدرات الشرائية للزبون سوف يؤثر سلبا على قرار الشراء، وفي نفس الوقت فإن الإنخفاض الكبير في السعر خاصة بالنسبة للمنتجات المعروفة سوف يشكك في جودتها وقيمتها. الأمر الذي يجبر المؤسسة على إعداد جملة من المبادرات تسعيرية التي تكيف مع كسب ولاء ورضا الزبائن. وهذه المبادرات هي كالآتي: (4)

- 1. التسعير الجغرافي:** يستند هذا التسعير إلى من يتحمل تكاليف النقل بدل الزبون، حيث تقوم المؤسسة في حالة تحملها لتكلفة النقل بالتأثير على الطلب من خلال تغيير سعر السلعة حسب الموقع الجغرافي للزبائن.
- 2. التسعير الترويجي:** حيث تعتمد فيه المؤسسات الإقتصادية على سعر منخفض كوسيلة للترويج وتنشيط المبيعات. ويأخذ السعر المنخفض أشكالا عدة، منها تخفيض الأسعار ومنح خصومات في مناسبات المواسم والفرص التسويقية، وأيضا إغراء الزبون بشراء سلع أخرى بسعرها العادي لتعويض السعر المنخفض للسلعة

(1) علاء فرحات طالب و حسين حديجة غالي: إستراتيجيات العمليات والأسبقيات التنافسية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 140.

(2) علاء فرحات طالب و حسين حديجة غالي: مرجع سابق، ص 141.

(3) سعدون حمود جثير الزبيعاوي وآخرون: إدارة التسويق - أسس ومفاهيم معاصرة-، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 207.

(4) نفس المرجع، ص 221-224.

المعروضة، كما تلجأ بعض المؤسسات لعرض شراء وحدتين من سلعة معينة في مقابل حصول الزبون على وحدة
ثالثة.

3. سياسة تمييز الأسعار: وتعني بيع نفس السلعة أو الخدمة بأكثر من سعر، مع عدم إختلاف تكلفة الإنتاج
والتسويق ومستوى الجودة. حيث يمكن تمييز الأسعار حسب ألوان السلعة، نوعية الخدمات المقدمة لزبون الدرجة
الأولى والثانية في الطائرات والقطارات، كما يتم التمييز حسب الساعات اليومية في أسعار المكالمات الهاتفية.

4. تسعير المزيج السلعي: تحدد فيه المؤسسات الإقتصادية سعرا واحد لجميع السلع أو الخدمات التي تتعامل
فيها، ويشترط نجاح هذه السياسة أن تكون هذه السلع أو الخدمات مترابطة من حيث الطلب وتكلفة الإنتاج
والتسويق وغيرها.

5. تسعير المنتجات الجديدة: يمكن للمؤسسة التي تقدم منتج أو خدمة جديدة أن تختار بين سياسة كشط
السوق في التسعير (إرتفاع السعر في البداية مع التخفيض التدريجي له فيما بعد)، أو سياسة التمكن من السوق
(إنخفاض السعر في البداية مع الرفع التدريجي له فيما بعد). وتهدف السياسة الأولى إلى كسب الزبائن ذوي
القدرة الشرائية العالية في حين تهدف الثانية إلى كسب المزيد من الزبائن ونشر السلعة أو الخدمة في السوق.

خامسا: العلامة التجارية الخاصة بالمؤسسة: تعرف الجمعية التسويق الأمريكية العلامة التجارية على أنها "إسم أو
مصطلح أو إشارة أو رمز أو تركيبة من كل ما سبق، هدفها تمييز السلع والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة
الإقتصادية عن باقي المنافسين لها".⁽¹⁾

ونميز أربع مبادرات متعلقة بالعلامة التجارية كأحد أهم القرارات الرئيسية التي تتخذها المؤسسة في سبيل الترويج
لمنتجاتها الجديدة. وهذه المبادرات هي كالاتي:

1. مد الخط: وتعني مد العلامة التجارية الحالية لأشكال جديدة وأحجام ونكهات جديدة من المنتج الحالي،
وتعمد المؤسسة إلى مد الخط في حالة تقديمها لمنتجات جديدة منخفضة الكلفة ودرجة مخاطرها منخفضة من
أجل مقابلة رغبات الزبائن في التنوع.⁽²⁾

2. العلامات التجارية المتعددة: وتتضمن هذه العملية تقديم علامات تجارية جديدة لنفس مجموعة المنتجات،
حيث تساعد العلامة المتعددة على تقديم وسيلة للتركيز على الخصائص المتباينة ومخاطبة دوافع الشراء المتباينة،

⁽¹⁾ صلاح زين الدين: العلامة التجارية دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 39.

⁽²⁾ محمد فريد صحن وإسماعيل السيد ونادية العارف: التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 277.

كما أنها تمكن المؤسسة من حماية علامتها التجارية الرئيسية من خلال تقديم علامات محاربة. كما تعتمد بعض المؤسسات إلى تقديم علامات تجارية مختلفة تلائم ثقافة ولغة المناطق والدول المختلفة.⁽¹⁾

3. مد العلامة التجارية: تتضمن هذه العملية مد أسماء العلامة الحالية لمجموعة من المنتجات، ويتيح إمتداد العلامة قبول وتعرف أسرع للمنتج الجديد الذي يحمل نفس العلامة، كما أنه يوفر تكاليف الإعلان في حالة بناء علامة تجارية جديدة.⁽²⁾

4. العلامات الجديدة: وتتضمن هذه العملية إستخدام علامة تجارية جديدة في مجموعة منتجات جديدة، حيث ينتج عن تقديم الكثير من العلامات التجارية توزيع منتجات المؤسسة بصورة كبيرة.⁽³⁾

سادساً: شروط التعامل مع الزبون: يقصد بها معايير الحد الأدنى من الجودة التي ينبغي توافرها في الزبائن. وتعتبر قدرة ورغبة الزبون في سداد ما عليه من مستحقات في مواعيدها مقياساً لجودة الزبائن.⁽⁴⁾

لتقدير وتقييم مخاطر منح الائتمان، يقوم محللو الائتمان بالمؤسسة بدراسة وتحليل المتانة الائتمانية للزبون فيما يتعلق بخمسة خصائص أو سمات يجب أن تتوفر في الزبون ليكون مؤهلاً للائتمان ويطلق عليها (Five Cs) كونها تبدأ جميعها بحرف (C) باللغة الإنجليزية. ويتعلق الأمر ب: الشخصية، المقدرة، رأس المال، الضمان، والظروف:⁽⁵⁾

1. الشخصية Character: تتضمن رغبة الزبون في دفع ديونه عند الإستحقاق أي أنه سيفي بالوعد الذي قطعه على نفسه بتسديد ما بذمته من دين، وهي أكثر السمات المهمة لتحليل الائتمان. بشكل عام يعتبر التسبيق الذي يدفعه مقدم الطلب أفضل مؤشر لشخصية الزبون.

2. المقدرة Capacity: يشير هذا العنصر إلى قدرة الزبون على سداد التزاماته، فالمؤسسات التي تمنح الائتمان تقوم بإستخدام التحليل المالي للقوائم المالية مع التركيز على نسب السيولة والتدفقات النقدية المتأتية من العمليات بهدف إبراز قدرة الزبون على مواجهة التدفقات النقدية الخارجة.

3. الضمان Collateral: يشير الضمان إلى أصول (الأصول غير الجارية) الزبون المتاحة لضمان تسديد الائتمان الممنوح له. فقد تساعد نسبة الأصول غير الجارية إلى مجموع الأصول في تأهيل الزبون من الناحية الائتمانية، فزيادة هذه النسبة يعتبر أكثر ضمان للمؤسسات المانحة للائتمان، أما إنخفاضها فيعتبر خطراً على الائتمان.

⁽¹⁾محمد فريد صحن وآخرون: مرجع سابق، ص 278.

⁽²⁾فليب كوتلر، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور: أساسيات التسويق، الدار المريخ، السعودية، 2007، ص 498.

⁽³⁾فليب كوتلر، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور: مرجع سابق، ص 499.

⁽⁴⁾محمد طنبب ومحمد عبيدات: الإدارة المالية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 275.

⁽⁵⁾H. Kent Baker and Gary E. Powell: **Understanding Financial Management**, Blackwell Publishing, Australia, 2005, P177.

4. رأس المال *Capital*: يشير رأس المال إلى نسبة مبالغ الديون إلى حقوق الملكية، فالمؤسسات التي تمنح التأمين تستخدم نسبة الديون إلى حقوق الملكية بالإضافة إلى مختلف النسب المالية التي من شأنها أن تحدد المركز المالي للزبون.

5. الظروف *Conditions*: تشير الظروف إلى تأثير الاتجاهات الاقتصادية التي قد تؤثر في مقدرة الزبون على دفع ديونه، فالمؤسسات التي تكون قادرة على إعادة دفع ديونها في ظروف اقتصادية طبيعية، قد لا تكون قادرة على عمل ذلك أثناء الكساد الاقتصادي.

سابعاً: الثقة في التعامل مع الزبون: عادة ما تمنح المؤسسة للزبون مدة زمنية من تاريخ تحرير الفاتورة لكي يقوم بالسداد، والغرض من ذلك هو تمكين الزبون من إستلام البضائع وفحصها وتدقيق الفاتورة، وهذا يتطلب أن تكون هناك ثقة في مقدرة الزبون على دفع ديونه وثقة في تعامله. وإذا ما سدد الزبون خلال المهلة الممنوحة له، فإنه يحصل على خصم نقدي لقاء تعجله الدفع. فمثلاً يمكن أن تكون شروط بيع المؤسسة كالتالي: (10/2 صافي 30) ، وهذا يعني أن الزبون يحصل على خصم مقداره (2%) من قيمة الفاتورة إذا تم الدفع خلال (10) يوم من تاريخ الشراء، أما إذا لم يتم الدفع خلال هذه الفترة فإن على الزبون دفع المبلغ المستحق بالكامل خلال (30) يوماً من تاريخ الشراء.⁽¹⁾ ثانياً: زمن الإستجابة لطلب الزبون: ويشير ذلك إلى الوقت الذي يستغرق في نشوء فكرة التصميم إلى الإنتاج النهائي، ففي الصناعات التي تتسم بدورة حياة قصيرة نسبياً، فإن الوقت يعد عنصراً حاسماً فيها، لذا يتوجب على المؤسسات الاقتصادية أن تستجيب وبصورة سريعة لأي منتج جديد يدخل إلى السوق، خاصة في البيئات التي تتسم بالتغير السريع.⁽²⁾

المطلب الثالث: محركات الأداء (المبادرات) في بعد العمليات الداخلية

لتحقيقها لهدف الإستراتيجي لبعده العمليات الداخلية حدد (Kaplan and David) جملة من العمليات الإدارية التي من شأنها تخلق قيمة للزبائن وتحقق الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية. وهذه الأعمال موزعة على أربعة مجموعات مختلفة هي: إدارة العمليات التشغيلية، إدارة العمليات للزبائن، إدارة العمليات الإبداعية وإدارة العمليات التنظيمية والإجتماعية.

⁽¹⁾Rossand Westerfield and Jaffe : **Corporate Finance**, McGraw-Hill Primis Companies, 6th Edition, USA, 2002,P804.

⁽²⁾علاء فرحات طالب و حسين حديجة غالي: إستراتيجيات العمليات والأسبقيات التنافسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 140.

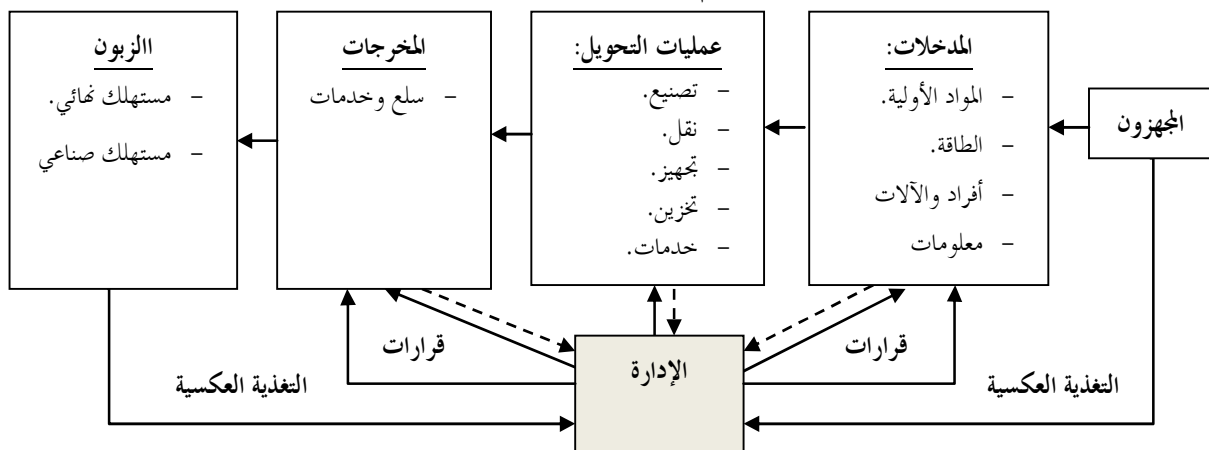
الفصل الأول:..... مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: إدارة العمليات التشغيلية: يقصد بالعمليات التشغيلية جمع الأنشطة الأساسي في المؤسسة والمتعلقة بالحصول على عوامل الإنتاج واستخدامها لغرض صناعة بضاعة أو تقديم خدمة معينة. (1) وتعمل إدارة العمليات التشغيلية على ربط وتنظيم مجمل العمليات الأساسية في المؤسسة الاقتصادية، لتمكينها من خلق منتجات وخدمات وتسليمها للزبائن وأقل وقت ممكن. وتتركز معظم هذه العمليات في: الحصول على المواد الأولية من عند الموردين، تحويل المواد الأولية إلى سلع تامة الصنع، تقديم السلع التامة الصنع إلى الزبائن وإدارة المخاطر. (2)

ومن خلال الشكل رقم (1-19) يمكن إظهار المكونات الأساسية للعملية التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية، والتي تتمحور حول العناصر الأساسية الآتية: (3)

1. المدخلات: تتعلق المدخلات على عمليات الخاصة بالحصول على المواد الأولية، الطاقة، الأفراد والآلات من عند مجمل المجهزين والموردين.
2. عمليات التحويل: تشتمل عمليات التحويل على عمليات التصنيع، التجهيز، النقل وتخزين المنتجات أو الخدمات.
3. المخرجات: وتعد النتيجة النهائية لعمليات التحويل، والتي تكون على هيئة سلع وخدمات تقدم إلى الزبون النهائي أو زبون صناعي.
4. الخطوط المتصلة: تعبر الخطوط المتصلة على جميع القرارات المتعلقة بإختيار عناصر المدخلات وحجمها وسبل المثلى في إقتنائها أو الحصول عليها، إضافة إلى القرارات المتعلقة بترتيب وتنظيم عمليات التصنيع، النقل وتخزين المنتجات أو الخدمات، ومن ثم تأمين المخرجات لإشباع الطلب في الوقت والمكان المناسبين.

الشكل رقم (1-19): مكونات العملية التشغيلية



المصدر: إيثار عبد الهادي آل فيحان: إدارة الإنتاج والعمليات، دار الكتب والوثائق، العراق، 2011، ص9.

(1) خضير كاظم محمود وهمايل يعقوب فاخوري: إدارة الإنتاج والعمليات، دار صفاء للنشر، الأردن، 2001، ص 22.

(2) Robert Kaplan and David Norton: Strategy Maps - Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes -, Op.cit, P30.

(3) إيثار عبد الهادي آل فيحان: إدارة الإنتاج والعمليات، دار الكتب والوثائق، العراق، 2011، ص8.

ثانيا: إدارة العمليات للزبائن: تهدف إدارة العمليات للزبائن على خدمة وتعميق العلاقات من الزبائن الحاليين والمستهدفين. ونميز أربعة عمليات في إدارة العمليات للزبائن، تتمثل في: (1)

1. **إنتقاء الزبائن المستهدفين:** تتضمن هذه العملية تمييز الزبائن المستهدفين والمقترحين لتحقيق قيمة للمؤسسة، على أن يتم ذلك من خلال تمييز كل مجموعة من الزبائن وتصوير جاذبية كل مجموعة لمنتجات المؤسسة، حيث يأخذ تمييز الزبائن أشكالا عدة فيمن أن يكون على أساس: الدخل، الثروة، العمر، الحجم العائلي، أسلوب الحياة... الخ

2. **كسب الزبائن المستهدفين:** تتضمن هذه العملية: توليد الأدلة المرتبطة بفعالية وجودة المنتج، إختيار مستوى الدخول بالمنتج، سرعة الإتصال بالزبائن المحتملين، تسعير المنتجات.

3. **الإحتفاظ بالزبائن الحاليين:** تتضمن هذه العملية تقديم أحسن الخدمات للزبائن، تقديم المنتجات والخدمات في الوقت المناسب، الإطلاع الواسع لوحداث العمل في المؤسسة بأهمية الزبون وسبل الإبقاء على ولائه للمؤسسة وتخفيض إمكانية إرتداده، من خلال إستقبالهم لشكاوى الزبائن وعمل على حلها ومعالجتها، معالجة العيوب والمردودات وإدارة عمليات البيع.

4. **تعميق وتنمية العلاقات مع الزبائن:** تشير هذه العملية إلى فعالية المؤسسة في إدارة علاقاتها مع زبائنها، من خلال البيع المتعدد للمنتجات والخدمات، تيسير طرق الدفع، إسترجاع المنتج، إعداد البرامج التدريبية لتعليم الزبائن طريقة إستخدام المنتج أو الخدمة... الخ، والتي من شأنها أن تعزز الثقة بين المؤسسة وزبائنها.

ثالثا: إدارة العمليات الإبداعية: تثار دائما كلمة الإبداع كلما برز إلى الوجود شئ جديد تحلى بإهتمام الآخرين، وساهم في خلق إضافة حقيقية لصاحبه ولمستعمليه. وعلى ذلك يمكن تعريف الإبداع بأنه: الإبتكار الذي يساهم في حل مشكلة موجودة أو الجمع بين مفردات متناثرة لا يجمع بينها شئ واضح في الواقع، ولكنها إضافة حقيقية إذا ما إجتمعت بطريقة مبتكرة ومتناسقة. (2)

على ذلك تأتي عمليات الإبداع في المؤسسة الإقتصادية على تطوير منتجات وخدمات جديدة تمكن المؤسسة في أغلب الأحيان على إختراق أسواق جديدة أو مجموعات من الزبائن المحتملين. وتقف عمليات الإبداع على النقاط الرئيسية التالية: (3)

(1) Robert Kaplan and David Norton: **Strategy Maps - Converting Intangible Assets into TangibleOutcomes** -, Op.cit,P31.

(2) محمد عبد الفتاح الصيري: الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص32.

(3) Robert Kaplan and David Norton: **Strategy Maps - Converting Intangible Assets into TangibleOutcomes** -, Op.cit,P32.

1. تمييز الفرص للمنتجات والخدمات الجديدة: تتضمن هذه العملية تهيئة جميع ظروف العمل للمدراء والمصممون لتوليد الأفكار وخلق المنتجات والخدمات الجديدة، وتطبيق الإكتشافات والتقنيات الحديثة، والعمل بإقتراحات الزبائن.

2. تقديم منتج أو خدمة جديدة إلى السوق: تتضمن هذه العملية تقديم فريق العمل للمنتج أو الخدمة الجديدة إلى السوق، وإستنتاج مدى إستهداف المشروع لرغبات الزبائن من خلال مقارنة مستوى المبيعات مع مستوى الإنتاج.

3. إدارة حقبة البحث والتطوير: تتضمن هذه العملية تحديد أي المشاريع لها أولوية في التمويل سواء كانت أفكار تتعلق بتطوير منتجات أو خدمات حالية أو خلق منتجات أو خدمات جديدة، وسواء كان هذا التمويل بمصادر داخلية بحة أو بالتعاون مع مؤسسة أخرى.

4. تطوير وتصميم منتجات وخدمات جديدة: تتضمن عملية التصميم والتطوير إعطاء منتجات بالرغبات والمواصفات المطلوبة، موجه إتجاه سوق محدد يتوافق معه في رغبات الزبائن.

رابعا: إدارة العمليات التنظيمية والإجتماعية: تتعلق العمليات التنظيمية والإجتماعية بمحمل الفعاليات والإسهامات التي تقوم بها المؤسسة في سبيل حماية المجتمع الذي تتواجد فيه من خلال مكافحة التلوث في المنطقة ومشاركتها في النشاطات المجتمعية كالثقافة، وتجميل المنطقة، والنظافة والإستقرار الوظيفي للأفراد، ومدى تطبيق القوانين الحكومية.⁽¹⁾

وتساعد العمليات التنظيمية والإجتماعية في المؤسسة بشكل مستمر على إكتساب ميزة العمل الصحيح في المجموعات العمالية التي تعمل على إنتاج وبيع المنتج، من خلال الإلتزام بالقوانين والتعليمات البيئية المحلية والوطنية منها، الإلتزام بمعايير الصحة والسلامة، الإلتزام بطرق الإستئجار والتوظيف. حيث يتضمن الإبلاغ بأداء التنظيمي والإجتماعي للمؤسسة أربعة أبعاد أساسية تتمثل في: البيئة، الصحة والسلامة، طرق التوظيف، الإستثمار في المجموعات العمالية.

فمن خلال تخفيض الحوادث البيئية وتحسين إجراءات الآمان والصحة للمستخدم، تتمكن المؤسسة من الإحتفاظ وجذب المستخدمين المحترفين وعاليي النوعية، وبالتالي رفع معدل الإنتاج وتخفيض تكاليف التشغيل وتحسين صورة المؤسسة أمام الزبائن والمستثمرين الواعيين إجتماعيا. فكل هذا الترابط -تحسين ظروف عمل المورد

⁽¹⁾ علي عباس: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص49.

البشري، عمليات الزبائن، العمليات المالية- يصور أهمية تنظيم وإدارة المجموعات العمالية التي تقود إدارة المؤسسة في النهاية إلى خلق قيمة لحامل السهم على المدى الطويل.⁽¹⁾

المطلب الرابع: محركات الأداء في بعد التعلم والنمو

بهدف تحقيق الأهداف السالفة الذكر ينبغي على المؤسسة أن تدرس ما يجب أن تفعله لرفع قدرات العاملين، وإكتساب المعرفة التقنية المطلوبة (البنية التحتية والتكنولوجيا) لفهم وإشباع حاجات الزبائن، إلى جانب إهتمامها بدراسة كيفية الإحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات من خلال خلق مناخ عمل إيجابي داخل المؤسسة. وفيما يلي توضيح لكل ما يمكن أن تبادر به المؤسسة في سبيل تحسين مؤشرات بعد التعلم والنمو.

أولاً: رفع قدرات العاملين: وتمثل جملة المهارات والمعارف التي يمتلكها العاملين، والتي تنعكس في سلوك ملاحظ للأداء. إذ يتم تجميع معارف العاملين المتأتية نتيجة التعلم المتراكم، لتستخدم في إضافة القيمة وفي تنفيذ الاستراتيجيات التي تدعم أداء المنظمة ورضا الزبون.⁽²⁾

كما ينظر إلى قدرات العاملين من خلال إستعداداتهم الذهنية والبدنية لأداء مهامهم خلال فترة زمنية معينة، ويمكن بناء هذه القدرة من خلال عمليات التدريب، التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات متناسب والوظيفة المنوط لكل عامل.⁽³⁾ أي أن محركات الأداء المناسبة التي ستعمل لرفع قدرات العاملين تتمثل في:

1. التدريب: التدريب هو عملية تعلم، تتضمن إكتساب مهارات، ومفاهيم وقواعد وإتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد. وتقع المسؤولية الأولى لتدريب الفرد الجديد بصفة عامة على الرئيس المباشر له وفي بعض الأحيان تفويض مسؤولية هذا التدريب إلى عامل من العمال أو فرد من الأفراد القدامى ذو خبرة في المؤسسة.⁽⁴⁾

ولأهمية عملية تدريب، تقوم العديد من المؤسسات بوضع برامج تدريبية فعالة لتدريب العاملين، كما تقوم بربط البرامج التدريبية بشكل فعال وعملي بالأهداف العامة للمؤسسة ككل.⁽⁵⁾ فزيادة مهارات العاملين من خلال حزمة مناسبة من برامج التدريب سوف ينعكس على تحسين قدرات هؤلاء العاملين في أداء العمل المناط بهم، وهذا بالتالي سوف يعزز الحالة النفسية الإيجابية للعامل ويشعره بأهميته إلى المؤسسة، وإمتلاكه لقدرات على أداء العمل

⁽¹⁾ Kaplan and Norton: Strategy Maps -Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes- Op.cit,P

33.

⁽²⁾ سحر محمد فوطة، محيي الدين قطب: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية -سلسلة العلوم الإنسانية-، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، الأردن، 2013، ص166.

⁽³⁾ راوية حسن: إدارة الموارد البشرية -رؤية مستقبلية-، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 212.

⁽⁴⁾ راوية حسن: نفس المرجع، ص 164.

⁽⁵⁾ محمد حكمت: مهارات التعامل مع شؤون العاملين والموظفين والإداريين، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2014، ص148.

وعلى العكس من ذلك فإن إنعدام إمتلاك المهارة المناسبة سوف يؤدي إلى قيام العامل بأداء العمل بمستوى متدن من حيث الكم والنوع.⁽¹⁾

2. **التعلم:** يقصد بالتعلم إكتساب الأفراد وجماعات العمل في المؤسسة أنماط جديدة من التصرف والسلوك تساعدهم في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن، ويهتم المدير هنا بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها، وتطبيق التعلم من خلال أدوات وسائل التعلم.⁽²⁾

والمؤسسة المعاصرة اليوم هي مؤسسة تعلم تتصف بوجود جهود مستمرة من أجل تعليم المستخدمين وبشكل دائم أشياء جديدة وكيف يطبقوا ما تعلموه في واقع عملهم في سبيل تحسين جودة منتجاتها وتحقيق الرضا لدى الزبائن وكسب ولائهم له والمحافظة على بقائها وإستمراريتها في السوق، فمؤسسة التعلم لا تعتبر التدريب عملية ظرفية مؤقتة بل تعتبرها عملية مستمرة، لأن البيئة دائمة التغيير وفيها متغيرات تجعل المؤسسة بحاجة إلى مواءمة مستخدميها بشكل دائم مع هذه المتغيرات، من خلال جهود التعلم المستمرة . ولقد حدد المختصون مجموعة من الخصائص تتصف بها المؤسسة المتعلمة هي ما يلي:⁽³⁾

- التعلم وسيلة للتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة وبشكل مستمر.
- يجب أن يكون التعلم مستمرا ومتسارعا من خلال تعليم المستخدمين في المؤسسة الأشياء الجديدة قبل المؤسسات الأخرى، فتحسين مهارات العاملين بشكل مستمر وسريع مطلب أساسي من أجل أن لا تصبح هذه المهارات متقدمة لا تتماشى ولا تتواءم مع التطورات الحديثة والمعاصرة التي تحدث في البيئة من جهة، ولكي لا تسبقها مؤسسة أخرى في تقديم الجديد المبتكر للسوق من جهة ثانية.
- المؤسسة المتعلمة هي التي تعتبر التعليم وسيلة للتحرك إلى المستقبل.
- يركز التعلم في المؤسسة المتعلمة على جانب الابتكار و الإبداع.
- مؤسسة التعلم هي التي تعتبر مسألة التعلم مسؤولية مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية فالرؤساء عليهم تعليم مرؤوسيههم، والرؤساء إلى جانب ما تقدمه المؤسسة لهم من تدريب وتنمية، عليهم تنمية ذاتهم.
- المؤسسة المتعلمة هي التي توفر إدارتها العليا الدعم المادي والمعنوي لعملية التعليم فيها.

⁽¹⁾ وحيد رثعان الختاتنه ومنصور إبراهيم السعايدة: نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مرجع سابق، ص350.

⁽²⁾ زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات- الهيكل التنظيمي للمنظمة-، دار الراية، ط1، الأردن، 2009، ص28.

⁽³⁾ عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد إستراتيجي-، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 442- 443.

- المؤسسة المتعلمة هي التي تنظر إلى التعليم على أنه استثمار بشري له عائد كبير يتمثل في تحقيق المهارة العالية وبشكل مستمر لدى مواردها البشرية، بحيث يمكنها من تقديم منتج يحقق الرضا لدى زبائنها.
- تؤكد المؤسسة المتعلمة على ضرورة شمولية التدريب والتنمية لجميع الموارد البشرية أي لكل من يعمل فيها مديرون رؤساء ومرؤوسين وعلى كافة المستويات الإدارية.
- تعتبر المؤسسة المتعلمة التدريب صفة من صفات المؤسسة الناجحة.

3. تعلم القيم: تعرف القيم بأنها " الحكم الذي يصدره الإنسان على شيء ما مهتديا بمجموعة من البادئ والمعايير إلى وضعها المجتمع الذي يعيش فيه والذي يحدد المرغوب فيه والمرغوب عنه من السلوك. فالقيم تتضمن قانوناً أو مقياساً له شيء من الثبات على مر الزمان أو بعبارة أشمل تتضمن دستوراً ينظم نسق الأفعال والسلوك. والقيم بهذا المعنى تضع الأفعال وطرق السلوك وأهداف الأعمال على مستوى مقبول وغير مقبول أو غير مقبول أو مرغوب فيه ومرغوب عنه".⁽¹⁾

والمدير الناجح أو القائد المستنير هو الذي يتعرف على شخصية العاملين معه وقيمهم وإتجاهاتهم ليحدد أساليب التعامل معهم والأهداف التي تناسب هذه القيم والإتجاهات، كما يجب أن يراعي إختيار القائد أو المدير أن يكون ذا شخصية سوية قوية قادرة على المواجهة والتحمل والتأثير في الآخرين، هذا بالإضافة إلى أن تكون قيمه وإتجاهاته متماشية مع قيم وإتجاهات العاملين معه بال والمجتمع الذي يعيش فيه حتى لا يحدث تصادم أو تضارب يؤدي إلى تفكيك المؤسسة وضياع أهدافها، وينشأ صراع يقود إلى هدر الإمكانيات والطاقات البشرية والمادية، وعليه فإن دراسة موضوعات الشخصية والقيم والإتجاهات من الأمور الهامة لدى المدير أو القائد.⁽²⁾

4. تحفيز العاملين: تعرف الحوافز على أنها " مجموعة العوامل والأساليب (العلاوات والمكافئات...) التي تستخدمها المؤسسة للتأثير على سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من العمل كما ونوعاً، الأمر الذي من شأنه يرفع معدل الإنتاج ويخفض تكاليف العمل، إضافة إلى رفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين في المؤسسة وإشباعي حاجاته". ويمكن إبراز أهمية الحوافز وإنعكاساتها على نفسية العاملين وكذا مستوى أدائهم من خلال ما يلي:⁽³⁾

- رفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين، وتخفيض نسب تغيب العمال في المؤسسة وتأخرهم عن العمل.
- توفير المكافئات لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج والتميز في العمل.

⁽¹⁾ فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2009، ص187.

⁽²⁾ نفس المرجع، ص206.

⁽³⁾ يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي متكامل-، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006، ص405.

- ضمان إستمرار العاملين من أصحاب الكفاءات في العمل في المؤسسة.
- خفض الدوران الوظيفي والمحافظة على الخبرات داخل المؤسسة.
- زيادة الإستقرار والأمن الوظيفي للعاملين.

5. مشاركة وتمكين العاملين في صنع القرار: يمكن تعريف التمكين بأنه العملية التي يتم من خلالها إعطاء العاملين مساحة من الاستقلال والحرية في إتخاذ القرارات بحيث يشارك المدير تابعيه بما يملكه من سلطات. وتتضمن عملية التمكين بالإضافة إلى المشاركة في إتخاذ القرارات، المشاركة في تقديم الاقتراحات والأفكار وإستخدام المعرفة والخبرة.⁽¹⁾

ثانيا: مناخ أو بيئة العمل: عند الحديث عن المؤسسة الاقتصادية و آليات العمل بها ينبغي الحديث عن المناخ السائد في المؤسسة والذي يعرف بأنه البيئة النفسية للمؤسسة، أو أنه مجموعة الخصائص التي يدركها ويشعر بها العاملون في النظام بما تميز بيئة العمل فيه سواء شعر العاملون بذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة ويكون لها إنعكاس وتأثير على دوافعهم وسلوكهم.⁽²⁾ ويتكون مناخ العمل في المؤسسة من شقين:⁽³⁾

1. مناخ العمل المادي: ويشتمل على الظروف السائدة في مكان العمل داخل المؤسسة، كالتهووية، الإضاءة، النظافة، ضغط العمل، مساحات العمل، الضجيج، عدد ساعات العمل وفترات الراحة... الخ، هذه الظروف ذات إنعكاس وتأثير على سلامة وصحة العاملين في المؤسسة وفعالية أدائهم.
2. مناخ العمل النفسي والاجتماعي: يشتمل على العلاقات الشاملة السائدة بين العاملين في مكان العمل، والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين، فهذه الجوانب لها إنعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المؤسسة. ويمكن تحديد نطاق هذه الجوانب فيما يلي:

- العلاقة بين المرؤوسين بعضهم ببعض.

- علاقة الرؤساء بمرؤوسيههم.

- علاقات أعضاء هيئة الإدارة بعضهم ببعض.

ولقد توجهت المؤسسات المعاصرة اليوم إلى وضع إستراتيجيات مستقبلية لإدارة بيئة العمل فيها، حيث أصبحت تشتمل على مجموعة من المرتكزات الإستراتيجية المستقبلية لتجعل من مكان العمل فيها سليما وآمنا، وسنعمد فيما يلي إلى عرض هذه المرتكزات الأساسية:⁽⁴⁾

⁽¹⁾ سحر محمد فوطه، محيي الدين قطب: مرجع سابق، ص 166.

⁽²⁾ زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق، ص 23.

⁽³⁾ عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 569 - 588.

⁽⁴⁾ عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 588 - 593.

الفصل الأول:..... مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن

○ تصميم بيئة عمل صحية مستقبلية ونظام عمل آمن: يقوم هذا التصميم على دراسة مخاطر العمل المستقبلية، والإستعداد لتفاديها، وجعل بيئة العمل صحية وآمنة من خلال السيطرة على الحوادث والأمراض الناتجة عن بيئة العمل المادية.

○ تبني مبدأ المسؤولية المشتركة: تعد مشاركة العاملين في مجال إدارة بيئة العمل وتوفير السلامة والصحة توجهها إستراتيجيا، تأخذ به العديد من المؤسسات الإقتصادية في الولايات المتحدة، واليابان، والدول الأوربية، حيث أن بعض هذه الدول تنص قوانين العمل فيها على ضرورة تشكيل لجان إستشارية من العاملين في المؤسسة لدعم جهود العاملين في إدارة بيئة العمل وجعلها فعالة بدرجة أعلى.

○ تحسين المناخ الإجتماعي والنفسي السائد في المؤسسة: يقصد بالمناخ الإجتماعي والنفسي السائد، نوعية حياة العمل (السلوك الإنساني) والمناخ التنظيمي (السلوك الوظيفي) السائد في المؤسسة، اللذان في ظلها يمارس الأفراد أعمالهم، وقد ثبت من خلال التجربة والممارسة أن ظروف البيئة النفسية والإجتماعية السيئة تمارس ضغوطا على الأفراد يفوق خطرها بعض الأحيان خطر ظروف بيئة العمل المادية. ومن أهم هذه الأخطار: عدم الرضا، الفتور، الحمول، اللامبالاة، عدم الثقة، الإكتئاب النفسي، العصبية، الشرود الذهني... الخ. وفيما يلي أهم السبل الكفيلة بتحسين مناخ أو بيئة العمل النفسية والإجتماعية:

- ✓ توفير شعور بالمسؤولية لدى العاملين.
- ✓ خلق شعور بالعدالة في المعاملة.
- ✓ توفير مبدأ الديمقراطية في الإدارة ومشاركة العاملين في تخطيط العمل وإتخاذ القرارات.
- ✓ خلق شعور بأن أهم عناصر العمل هو العنصر البشري وهو محور إهتمام الإدارة.
- ✓ توفير الإحساس بأهمية وقيمة كل العاملين على إختلاف وظائفهم.
- ✓ العمل على حل الصراعات التنظيمية بين العاملين.
- ✓ توفير عنصر الإثارة والتحدي في العمل.
- ✓ توفير الإستقرار الوظيفي ومنع الخوف من الفصل والتسريح.
- ✓ إتاحة الفرص للعاملين لإبراز إمكانياتهم الذهنية والفزيولوجية.

ثالثا: البنية التحتية -التكنولوجيا-: تستخدم المؤسسات أساليب وأدوات بغرض تحويل مدخلاتها إلى مخرجات بغض النظر عن طبيعة المجال التي تعمل فيه المؤسسة. ويطلق على هذه الأساليب مفهوم التكنولوجيا. التي تعرف بأنها" مجموعة التصرفات والإجراءات التي يقوم بها أعضاء المؤسسة بغرض تحويل المدخلات إلى مخرجات سواء

الفصل الأول:..... مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن

باستخدام أو بدون إستخدام الآلات والأدوات الفنية".⁽¹⁾ وتعرف كذلك بالسلوك الهيكلي، ويقصد به إعادة ترتيب الأنشطة وتصنيف الوظائف، تجديد الآلات والمعدات والأدوات وتحديث بنية الهيكل التنظيمي.⁽²⁾

من خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن عناصر البنية التحتية تضم ما يلي:⁽³⁾

- الأعمال التي تمارسها المؤسسة لتحقيق أهدافها.
 - الأفراد أو العاملين في المؤسسة على مختلف مستوياتهم العلمية أو الفنية، والذين سيتولون القيام بهذه الأعمال.
 - الأدوات والآلات والمعدات التي يستخدمها الأفراد في أدائهم لأنشطتهم المختلفة.
 - النظم والإجراءات والطرق والخطوات والمراحل المخططة لأداء الأعمال أو الأنشطة.
 - الهيكل أو أسلوب توزيع الأفراد العاملين بين الأعمال المختلفة وتحديد علاقاتهم الوظيفية بخطوط الإتصال.
 - تحديد السلطات والمسؤوليات لكل مركز وظيفي في المؤسسة.
- يلاحظ من العناصر السابقة أن الإهتمام بتفاعل بهذه العناصر والعوامل يعد أمراً هاماً في المؤسسات وذلك بهدف إعداد الأفراد إعداداً مناسباً، وتأهيلهم لتحمل مسؤوليات العمال وتنمية مواهبهم وخبراتهم ومعلوماتهم دون الإعتداد على الشهادات العلمية والأكاديمية فقط، ويتسنى للمؤسسة ذلك من خلال:⁽⁴⁾
- تصميم هيكل تكنولوجي ملائم يضمن تسلسل الأعمال وأداء المهام بشكل سلس.
 - تحقيق التفاعل بين الأفراد العاملين في المؤسسة والعناصر التكنولوجية والأجهزة والآلات المتوفرة في المؤسسة.
 - تحقيق النتائج ومعرفة تشغيل وإستخدام الموظفين للأدوات التكنولوجية المتطورة في المؤسسة.
 - توفير معلومات كافية حول طبيعة أعمال الموظفين وكيفية إستخدامه للأجهزة والآلات والمعدات التكنولوجية الحديثة والمتطورة في المؤسسة.
 - التواصل مع المؤسسات المنافسة والإتحادات العمالية والمهنية والإستفادة من خبراتهم.
 - التوصل إلى تصاميم تكنولوجية وأنظمة ملائمة للمتغيرات البيئية المختلفة الداخلية منها والخارجية، مما يضمن التكيف مع المتغيرات والعوامل الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها.
 - الإستعانة بالخبراء والمتخصصين والمهندسين وعلماء النفس، كل ذلك بهدف وضع برامج تكنولوجية ملائمة ودراسة مدى ملائمة وتوافق هذه البرامج مع نفسية العاملين ومعنوياتهم.

⁽¹⁾ علي عبد الهادي مسلم، أمين علي عمر: قراءات في علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال _مدخل إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة_، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2007، ص69.

⁽²⁾ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص55.

⁽³⁾ فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد: مرجع سابق، ص73.

⁽⁴⁾ محمد حكمت: مرجع سابق، ص104.

- التركيز على تحليل الأعمال والوظائف والإهتمام بالتحليل التكنولوجي لهذه الأعمال والوظائف وذلك بهدف توفير إستقرار وظيفي، وديمومة الإنتاج.

كما يساعد تفاعل العناصر السابقة الذكر في ترتيب الأعمال وتقسيم الواجبات والوظائف، ووضع سلم للتطوير المهني للأفراد العاملين، إضافة إلى إحداث عملية التفاعل بين الموظفين في المؤسسة.

المطلب الخامس: محركات الأداء فيبعد البيئة والمجتمع

لقد تم تحديد بعد البيئة والمجتمع من خلال بعض القياسات التي تعطي مؤشرا على أداء بعض المحركات التي يعتقد أن لها أهمية إستراتيجية جنا إلى جنب مع الأهداف الإستراتيجية الموضحة سابقا، وفيما يلي شرح وتوضيح لمحتويات هذه المحركات:

أولا: المنافسة الشريفة: تمثل المنافسة أحد العوامل التي تدعو إدارة المؤسسة إلى متابعة التطورات التي تحصل في القطاع الذي تنتمي إليه، من خلال مراقبة المنافسين، ومنع كل شكل من أشكال الإحتكار والإضرار بالمستهلكين، مع ضرورة إحترام قواعد المنافسة وعدم الإلحاق الأذى بالمنافسين، وفي سبيل البقاء في سوق المنافسة تعتمد المؤسسة إلى التطوير وإستخدام التكنولوجيات الحديثة في الإنتاج والتوزيع والإستهلاك، والتي تتيح للمجتمع الإستفادة من منتجات المؤسسة في أحسن الظروف، ومعالجة كل أشكال الضرر التي تلتحق بالمجتمع والبيئة.⁽¹⁾

ثانيا: الإلتزام بقوانين وتشريعات الدولة: إن الحديث عن دور الدولة في ظل نظام السوق هو حديث عن تخلي الدولة عن مظاهر السلطة في النشاط الإنتاجي لكي تخضع لقواعد سوق المنافسة، ويبقى دور الدولة تنظيمي، رقابي، توجيهي، وتصحيحي فهي تتدخل لوضع الحدود والقيود لضمان حماية الملكية العامة وإحترام القواعد المفروضة من القانون. وتراجع وظيفة الدولة كمنتج أو تاجر دفع إلى الواجهة بوظائف أخرى منها:⁽²⁾

- النهوض بالمنافسة والسيطرة على الممارسات الاحتكارية.
- حماية المستهلك.
- توفير شبكة كافية للأمن الإجتماعي.
- حماية البيئة.

في مثل هذه القضايا، وجب تدخل الدولة لوضع السياسات وسن القوانين والتشريعات التي تؤدي إلى توجيه النشاط الاقتصادي. حيث يشكل إلتزام المؤسسة بالقوانين والأنظمة الحكومية، وإن كانت ذا تكلفة، الإطار القانوني الذي يشرع وجودها وإستمرار عملها، وبالتالي التحكم في تعريف المؤسسة وإبراز هويتها القانونية، وما يهمننا في هذا الجانب هو أن الإلتزام لا يعني فقط الحصول على التراخيص لمزاولة العمل والإنتاج فحسب، وإنما الإلتزام بشروط العمل الاقتصادي داخل الدولة.

⁽¹⁾ طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005،

ص14.

⁽²⁾ قدي عبد المجيد: الكوكب وواقع العالم الثالث، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد الأول، 2001، ص 4-8-49.

ثالثا: الإستثمار في المزايا الإقتصادية: تتيح الدولة مجموعة من المزايا الإقتصادية للمؤسسات، نتيجة للإتفاقيات التي تبرمها الدولة مع دول أو منظمات مختلفة. وهذه الاتفاقيات عادة ما تحتوي على أساليب التبادل التجاري، وفرض حصة إستثمارية معينة للقطاعات المختلفة في الدولة، فالمؤسسة التي تأخذ بعين الاعتبار عند وضع خططها الإستراتيجية مدى وجود وتوفر مثل هذه الإمتيازات تكون قادرة على صياغة أهداف إستراتيجية أفضل بحيث تحقق منفعة أفضل للمؤسسة.⁽¹⁾

رابعا: المحافظة على البيئة: تعد مشكلة التلوث البيئي من المشكلات المنتشرة في كل مكان في العالم وخاصة في المجتمعات المتقدمة مما يتطلب العمل على وضع ضوابط تلزم المؤسسات الاقتصادية بتنفيذ إجراءات حماية البيئة والتقييد بها، والتوجه نحو الاستثمار في المنتجات التي تحقق العائد البيئي والمادي معا. كما يجب تركيز الاهتمام على الجوانب الإيجابية في الجهود البيئية للوحدات وتعزيزها والانتباه إلى المظاهر السلبية فيها مثل تلوث المياه والهواء والضوضاء وانعكاس ذلك على المجتمع بهدف تحقيق التنمية المستدامة.⁽²⁾

خامسا: خدمة المجتمع: يمكن حصر مجالات خدمة المؤسسة للمجتمع في ثلاث مجالات رئيسية تتعلق بكل من:⁽³⁾

1. تدريب العمال: ويشمل جميع العاملين في المؤسسة بغض النظر عن طبيعة أعمالهم ومواقعهم في الهيكل التنظيمي حيث تؤدي الموارد البشرية المتعلمة والمتدربة دورا رئيسيا في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال جعلها قادرة على خدمة المجتمع حيث لا يمكن لأية مؤسسة الإستمرار والبقاء في أداء نشاطها من دون وجود بعض الأنشطة التنظيمية الخاصة بالموارد البشرية العاملة فيها كبرامج التدريب والتطوير وخطط الحوافز والمزايا العينية ومعدلات الأجور المدفوعة لهم.

2. إشباع حاجات الزبائن: يتمثل في درجة إشباع الزبون من قيمة المنتجات أو الخدمات المقدمة للحفاظ على رضاه من خلال الاهتمام بجودة المنتج والثقة في الإعلان (عدم خداع الزبون) ومدى العناية بالتغليف والتعريف بالمنتجات وتثبيت تاريخ الصلاحية عليها فضلا عن توفير خدمات ما بعد البيع.

3. مجال التفاعل مع المجتمع المحلي: حيث تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى خلق إنطباع جيد عنها في المجتمع المحيط بها لأنها تعمل ضمن حدوده ولأن إمكانياتها في النجاح تتحدد بمقدار تفاعلها وتكيفها معه ويمكن تحقيق

⁽¹⁾ وحيد رثان الختاتنه ومنصور إبراهيم السعايدة: نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مرجع سابق، ص351-352.

⁽²⁾ علي خلف سلمان الركابي وجليلة عيدان الذهب: مرجع سابق، ص14.

⁽³⁾ علي خلف سلمان الركابي وجليلة عيدان الذهب: مرجع سابق، ص14.

الفصل الأول:..... مدخل لتحليل بطاقة الأداء المتوازن

هذا التفاعل على سبيل المثال من خلال خلق فرص العمل وتوفير الخدمات المحلية وتدريب وتعيين المعوقين والمساهمات الخيرية والتبرعات.

فالتغيرات السريعة في بيئة الأعمال دفعت العديد من المؤسسات الإقتصادية إلى التفكير في تدعيم قدرتها التنافسية، من خلال تبني مداخل الإستدامة في أعمالها، وذلك من خلال تبني أحد أنواع التوجه الإستراتيجي للمؤسسة (سوق أو مجتمع)، وإنتهاج السلوك الإستراتيجي في العمل (تفاعلي أو هجومي). التصنيف على هذا النحو أظهر أربعة أنواع من الإستراتيجيات الخاصة بالإستدامة والتي يمكن أن تنتهجها المؤسسة في سبيل تعزيز مركزها التنافس في السوق، وهو ما يظهره الجدول رقم (1-5).⁽¹⁾

الجدول رقم (1-5): التوجه المستدام للمؤسسات الإقتصادية

السوق	المجتمع	التوجه الإستراتيجي
الكفاءة	الموثوقية (المصدقية)	السلوك الإستراتيجي تفاعلي
الإبداع	التحويلية	السلوك الإستراتيجي هجومي

Source: Gyula Fülöp and Bettina Hódi Hernádi: **Corporate Sustainability–Strategic management "Alternatives And Methodology– Implementation, international conference** , Institute of Business Sciences, University of Miskolc, Hungary, "knowledge and learning 2012, P112.

إضافة إلى الإستراتيجيات الأربع الموجودة في الجدول أضاف المؤلفون إستراتيجية خامسة تتعلق بإستراتيجية السلامة يمكن أن تنتهجها المؤسسة في سبيل تحقيق مبادئ الإستدامة، مع إضهار إمكانية تكامل هذه الإستراتيجيات مع بعضها البعض، على إعتبار أن كل أنواع إستراتيجيات الإستدامة تهدف إلى إدخال مستوى مختلف من الإدارة البيئية والإجتماعية في عمليات المؤسسة الأساسية وتخصيص مستوى مختلف من الأهمية والعناية بالنسبة للأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.⁽²⁾ ويمكن أن نلخص أوجه المقارنة بين إستراتيجيات الإستدامة من خلال إستعراض سمات كل إستراتيجية في الجدول رقم (1-6).

⁽¹⁾ Gyula Fülöp and Bettina Hódi Hernádi: Op.cit, P110.

⁽²⁾ Diana Bagdonienė and Asta Daunorienė and Aušra Simanavičienė: **Integration of Sustainable Development Principles into the Balanced Scorecard**, Intellectual economics, uniwersytet wroclauski (Poland), academia scientiarum, mykolo romerio Universitetas (lithuania), ISSN 1822-8038 (online), Vol 5, No 3, 2011, P467.

الجدول رقم (1-6): تحليل السمات المختلفة لإستراتيجيات التنمية المستدامة

أنواع الإستراتيجيات	السلامة	الكفاءة	الموثوقية	الإبداع	التحويل
الهدف الإستراتيجي	تحقيق الحد الأدنى من المخاطر وإدارتها.	رفع معدل الإنتاج والكفاءة.	تحسين سمعة وصورة المؤسسة.	التميز في السوق.	تطوير السوق.
المميزات	التركيز على المشاركة والأخطار المالية.	التركيز على تخفيض التكاليف المرتبطة بالعمليات البيئية والاجتماعية.	التوجه نحو الأعمال التي تهدف إلى تحسين الأداء البيئي والاجتماعي وبالتالي تحسين صورة المؤسسة.	التأكيد على التميز في الأسواق في السوق من خلال تحسين المبيعات والأرباح من بيع المنتجات الصديقة بالبيئة والمجتمع.	التركيز على التوسع في السوق وإستهداف التغيير في تركيبة المؤسسة، بهدف التفوق على المنافسين وكسب ميزة تنافسية لخدمة التنمية المستدامة.
المهام الإستراتيجية	حماية الحصة السوقية، الحفاظ على عوامل النجاح وحمايتها من الإضطرابات.	رفع الكفاءة البيئية والاجتماعية	ضمان الحماية من التهديدات المحتملة التي تنعكس على سمعة وصورة المؤسسة.	ضمان تقديم الإضافة للزبائن في إطار التنمية المستدامة	المساهمة بشكل نشيط في إحداث التغييرات في عالم الأعمال والمجتمع
إستراتيجية الأعمال	تحقيق الحد الأدنى من المخاطر. حل المشاكل.	تحسين العمليات. تحسين الإنتاج. دورة حياة المنتج. الكفاءة التنظيمية	موقع دفاعي أو هجومي (قطاع الصناعة) الموقع الهجومي: التسويق الإستراتيجي. موقع دفاعي: تحمل المخاطر.	مميزات المنتج. الإنتاج. الإستهلاك. أعمال بعد الإستهلاك. (تكرار.. الخ)	الإشتراك العام في تطوير الأنظمة الإدارية... الخ.
الأطراف ذات العلاقة	مالكون/حملة الأسهم. المستخدمون. الإدارة. الزبائن. السكان المحليون. المجتمع الوطني. الإقليميون. العالميون. الشركاء. حكومة المجتمع الدولي المنظمات غير حكومية.	مالكون/حملة الأسهم. المستخدمون. الإدارة. الزبائن. السكان المحليون. المجتمع الوطني. البيئة. المجهزون. الشركاء. الإعلام. المنظمات غير حكومية.	مالكون/حملة الأسهم. المستخدمون. الإدارة. الزبائن. السكان المحليون. المجتمع الوطني. البيئة. المجهزون. الشركاء. الإعلام. المنظمات غير حكومية.	مالكون/حملة الأسهم. المستخدمون. الإدارة. الزبائن. السكان المحليون. المجتمع الوطني. البيئة. المجهزون الإقليميون. العالميون. الشركاء. المنظمات المالية.	مالكون/حملة الأسهم. المستخدمون. الإدارة. الزبائن. السكان المحليون. المجتمع الوطني. الإقليميون. العالميون. الشركاء. حكومة المجتمع الدولي المنظمات غير حكومية.

Source : Diana Bagdonienė and Asta Daunorienė and Aušra Simanavičienė: Integration of Sustainable Development Principles into the Balanced Scorecard, Intellectual economics, uniwersytet wroclauski (Poland), academia scientiarum, mykolo romerio Universitetas (lithuaniae), ISSN 1822-8038 (online), Vol 5, No 3, 2011, P468.

يسمح تشكيل بطاقة الأداء المتوازن بالربط بين مجموعة الأهداف والمؤشرات المختارة والموزعة على الأبعاد الخمسة المذكورة سابقا، التي تحركها مجموعة من الإستراتيجيات التي يصب تطبيقها في إتجاه يطابق رؤية المؤسسة للمستقبل.

الخلاصة:

تحتوي بطاقة الأداء المتوازن رؤية شاملة للمؤسسة مترجمة إلى عدة إستراتيجيات ترتبط بتحقيق هدف أو عدة أهداف مع بعضها البعض، التي ترتبط هي الأخرى بجملة من المؤشرات التي تترجم أداء مؤسسة ما خلال فترة زمنية محددة، والموزعة على أربعة أبعاد أساسية مرتبطة بعلاقات (السبب والنتيجة) هي:

- البعد المالي.
- بعد الزبائن.
- بعد العمليات الداخلية.
- بعد التعلم والنمو.

مع إمكانية إضافة بعد آخر يضم مؤشرات الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسة.

فالتوجه الجديد الذي أظهرته بطاقة الأداء المتوازن في إستخدام مقاييس الأداء غير مالية وسد الفجوة الناشئة عن إستخدام المقاييس المالية فقط في قياس وتقييم الأداء، بسبب محدودية قدرتها على قراءة التوجهات المستقبلية للمؤسسات الإقتصادية على إختلاف أنواعها، فإستخدام المقاييس غير المالية وسعي إلى تعظيمها من خلال تحديد حاجتها إلى زيادة قدراتها وإستثماراتها في تدريب العاملين وإقتناء التكنولوجيات الحديثة، وإعداد الأنظمة وإجراءات التي تكفل تنظيم العمل داخل المؤسسة في سبيل تحسين العمليات الداخلية وتنمية عمليات الابتكار، التي ينتج عنها تطوير للمنتجات والخدمات التي تلي أكثر حاجات ورغبات الزبائن. كل هذه المبادرات تجعل من بطاقة الأداء المتوازن فلسفة إدارية تحقق أهداف المؤسسة الإستراتيجية من خلال تقييم أدائها المالي والتشغيلي والإستراتيجي، وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية.

الفصل الثاني: قياس وتقييم

الأداء الإستراتيجي

المبحث الأول: ماهية الأداء الإستراتيجي للمؤسسة.

المبحث الثاني: مدخل لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي.

المبحث الثالث: مؤشرات قياس وتقييم الأداء المؤسسي.

المبحث الرابع: بطاقة الأداء المتوازن أساس نظام إدارة الأداء الإستراتيجي.

تمهيد:

فيضل التحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، أصبح من الضروري الآن أن تدار المؤسسات بطريقة ديمقراطية، حيث يدور حور موضوعي بين المدير والمستخدمين بغض النظر عن مناصبهم ومستوياتهم الإدارية حول تحديد رؤية ورسالة المؤسسة باعتبارها نقطة البداية في تحديد الإتجاه العام للمؤسسة. وذلك في ضوء التحليل الإستراتيجي للفرص والتهديدات التي نشأت في السوق، وفي ضوء تحليل نقاط القوة والضعف الذاتية... بالإضافة إلى الحوار الأساسي حو الأهداف والغايات العامة المطلوب تحقيقها.

في ضوء هذا التوجه ظهرت مجموعة من النماذج المساعدة على قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، والتي تربط بين حاجة المؤسسة لتحقيق أهدافها الخاصة بالمردودية والنمو مع حاجة الأطراف الفاعلة مع المؤسسة إلى تطوير وتحقيق مصالحها ذاتيا.

حيث تحتفظ النماذج الجديدة في القرن الواحد والعشرون بالأهداف والمقاييس المالية، ولكنها تتعداها إلى أهداف أخرى غير مالية. تساعد المؤسسة على خلق القيمة المستقبلية من خلال الإستثمار في الزبائن، والموردين، والمستخدمين، وفي العمليات والتكنولوجيات الحديثة.

وبطاقة الاداء المتوازن أحد النماذج الحديثة التي ظهرت في هذا القرن والمعول عليها، في مجال إرضاء جميع أصحاب المصالح المرتبطة بالمؤسسة.

المبحث الأول: ماهية الأداء الإستراتيجي للمؤسسة.

المبحث الثاني: مدخل لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي.

المبحث الثالث: مؤشرات قياس وتقييم الأداء المؤسسي.

المبحث الرابع: بطاقة الأداء المتوازن أساس نظام إدارة الأداء الإستراتيجي.

المبحث الأول: ماهية الأداء الإستراتيجي للمؤسسة.

يشكل الأداء الإستراتيجي نقطة أساس في المؤسسة، حيث لا يزال الكتاب والباحثين في جدل بشأن تحديد المعنى الدقيق له، وفي الوقت نفسه فأنهم مقتنعون تماما أنه من الصعب التسليم وقبول أي نظرية في مجال المؤسسة لا يدخل في حساباتها مفهوم الأداء الإستراتيجي الذي يمثل ميدانه المفهوم الأوسع والأشمل لأداء المؤسسات ويدخل في طياته أسس كل من الأداء المالي والعملي، الأداء البشري، الأداء البيئي. وستناول في الصفحات المبحث الأول القادمة مفهوم الأداء الإستراتيجي، مستواه أبعاده الرئيسية، والعوامل المؤثرة عليه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة

بهدف الإحاطة بموضوع الأداء الإستراتيجي وجب إعطاء تعريف دقيق للأداء وربطه بإستراتيجيات المؤسسة، الرامية إلى تحقيق جملة من الأهداف على المدى القصير والطويل الأجل، والموزعة على الوظائف الداخلية والخارجية للمؤسسة. **أولاً: تعريف الأداء المؤسسي:** يعبر الأداء عن مكانة مؤسسة في المجتمع، باعتباره العامل الأكثر إسهاماً في تتبع تحقيق الأهداف المرجوة التي وجدت من أجلها المؤسسة ومدى نموها وتحسن أعمالها من فترة إلى أخرى، والتي تنصب أساساً على تشغيل كل الطاقات المتاحة في المؤسسة بأقل التكاليف، مع العناية بجودة الإنتاج والسعي المتواصل إلى تنمية عناصر الإنتاج في المؤسسة (الموارد المالية، المادية، البشرية).

ويراد بالأداء **لغة:** إتمام، إجراء، إنجاز، تحقيق، تنفيذ، عمل، قيام، وفاء. حيث تستند هذه المعاني في الأصل إلى مسمى الأداء المستمد من الكلمة الإنجليزية (Perform) التي اشتقت بدورها من الكلمة الفرنسية القديمة (Performer) والتي تعني تنفيذ المهمة أو تأدية العمل.⁽¹⁾

أما في أدبيات الإدارة فينظر إلى أداء المؤسسة على أنه ظاهرة شاملة لجميع فروع الأعمال، وذا إرتباط وثيق بالمتغيرات والعوامل البيئية، سواء كانت داخلية أو خارجية. ومن هذا المنطلق يعرف الأداء من عدة زوايا حسب نظرة كل شخص لآلية تكوين العمل في المؤسسة الاقتصادية.

1. مدخل الموارد: تشير المنطلقات المستندة إلى الموارد في تعريفهم للأداء على أنه " محصلة لقدرة المؤسسة على إستغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وهو إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية والمالية، بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".⁽²⁾

2. مدخل النظم: يشير هذا المدخل على أن الأداء هو " ذلك المستوى الذي تتمتع به مخرجات المؤسسة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المؤسسة".⁽³⁾

(1) مجيد الكرخي: مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015، ص29.

(2) طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: دراسات في الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص 89.

(3) طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: دراسات في الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص 89.

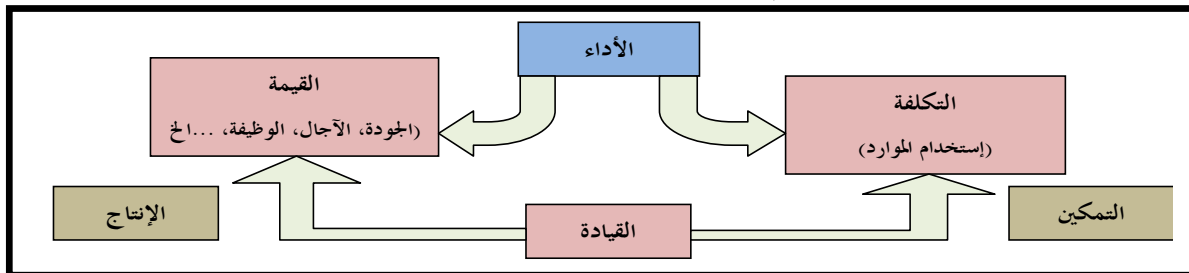
3. مدخل البيئة: يركز مفهوم الأداء على البعد البيئي للمؤسسة، ومدى قدرتها على تكيف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها بإتجاه تحقيق أهدافها، فالأداء هو " النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية- على إختلاف أنواعها- والتأثيرات الخارجية وإستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها".

كما يعبر الأداء "على قدرة المؤسسة في التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك فيما يتعلق بحصولها على الموارد المختلفة وكفاءة عملياتها الداخلية وإنتاج المنتجات المطلوبة من قبل المجتمع".⁽¹⁾

4. مدخل القيمة: من هذه الزاوية ينظر للأداء على أنه "ذلك المستوى من الإنجاز في خلق القيمة لناخبي السوق". حيث يتمثل ناخبي السوق في: الزبائن، الموردون، المالكون والدائنون.⁽²⁾

إضافة إلى ذلك يظهر الأداء "كمسعى يسمح للمؤسسة بقيادة التحقيق التدريجي لأهدافها، وضمان تقارب عملياتها الداخلية المكونة للتنظيم الهيكلي للمؤسسة".⁽³⁾ كما يستخدم الأداء "كزوج: القيمة/ التكلفة، فإننتاج القيمة للزبائن شرط لتحقيق المبيعات وضبط التكاليف شرط لتحقيق هامش الربح لقيادة الأداء".⁽⁴⁾ في هذا الشأن يظهر الشكل رقم (1-2) الجانبان المقابلان للأداء.

الشكل رقم (1-2): الجانبان المقابلان للأداء: القيمة/ التكاليف



Source : Françoise Giraudet outre : Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance, Gualino éditeur, 2^e édition, Paris, 2004, P 69.

من خلال هذه التعاريف يتضمن الأداء محاور أساسية في المؤسسة هي: إدارة الأفراد ضمن العمليات الداخلية في المؤسسة، إدارة العمليات التي تسمح بالإستخدام الأمثل للموارد وخلق منافع لزبائن المؤسسة، إضافة إلى إدارة الأموال التي تركز على خلق منافع مالية لأصحاب المؤسسة ودائنيها. حيث ترتبط هذه المحاور بمفهومين أساسيين هما:⁽⁵⁾

⁽¹⁾ وصفي عبد الكريم الكساسبة: تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري، الأردن، ط1، 2011، ص77.

⁽²⁾ Kurt Verweire and Lutgart Van den Berghe : **Integrated Performance Management A Guide to Strategy Implementation**, SAGE Publications Ltd, Britain, 2004, P 19.

⁽³⁾ Françoise Giraudet outre : **Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance**, Gualino éditeur, 2^e édition, Paris, 2004, P53.

⁽⁴⁾ Françoise Giraudet outre : **Op.cit**, P69.

⁽⁵⁾ مجيد الكرنحي: مؤشرات الأداء الرئيسية، مرجع سابق، ص 31.

أ. الكفاءة: وتمثل العلاقة بين الموارد والمخرجات المتحققة وتقاس بإحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات، والتي تشير إلى مقدار الموارد والأموال والعاملين اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين، وبتعبير آخر فإن الكفاءة هي تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف. وتصاغ معادلة الكفاءة بالشكل الرياضي الآتي:

$$\text{الكفاءة} = \text{قيمة المخرجات} / \text{قيمة المدخلات} = \text{النتائج المتحصل عليها} / \text{الوسائل المستعملة}$$

ب. الفعالية: التي تعبر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المخططة، وتقاس من خلال مقارنة النتائج التي ترغب في تحقيقها وما حققته بموجب الخطة الموضوعة، وبذلك فإن الفعالية تتحدث عن كمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستخدمة في تحقيقها. وتصاغ معادلة الفعالية بالشكل الرياضي الآتي:

$$\text{الفعالية} = \text{النتائج المتحصل عليها} / \text{الأهداف المخططة}$$

ولكل مجموعة من أصحاب المصلحة في المؤسسة، لها رأي مختلف حول ما يمكن إعتبره "فعالاً في المؤسسة". وذلك في ضوء ما ينتظرونه من المؤسسة (الأهداف المخططة) والنتائج التي يحصلون عليها. حيث: (1)

- ينظر المستثمرون والمساهمون إلى المؤسسة لتوفير عائد جيد على الاستثمار والاستقرار والنمو على المدى الطويل.
- والزبائن يريدون قيمة مقابل المال، جودة المنتج أو الخدمة، دعم جيد وخدمات بعد البيع ورعاية أكبر.
- ويرغب الموردون في العمل مع المؤسسة يمكن الاعتماد عليها وتزويدهم بالاستقرار على المدى الطويل كسوق وموثوقية في الدفع، وهي على علم بالقيود المفروضة على قدرة الموردين على العرض.
- المستخدمين يبحثون عن الرضا الوظيفي، وإستقرار التوظيف، وآفاق التطور الوظيفي، والتنمية الشخصية، والأجور الجيدة والمكافآت.

- في حين يبحث آخرون وهم جمهور المجتمع عن تأثير أنشطة المؤسسة على بيئتهم وطريقة حياتهم (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية) لتكون إيجابية ومفيدة.

ثانياً: أهداف الأداء المؤسسي: تتعدد المجالات التي تسعى المؤسسة الإقتصادية لقياسها، على أساس أن كل مجال منها يعكس هدفا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، والتي تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها ونظرة الإدارة العليا لهذه المجالات، والتي نبرزها في الآتي: (2)

1. المردودية: التي تعتمد على مجموعة من المؤشرات التي تقيس فعالية وقدرة الإدارة على توليد الأرباح.
2. المركز السوقي: ويتمثل في الحصة السوقية، التي تشير إلى نسبة حجم الأعمال المحققة عن كل سلعة أو خدمة تقدمها مؤسسة ما مع حجم الأعمال والسلعة على مستوى السوق، وغالبا ما تقارن بأقوى المنافسين في السوق.

(2) Ivan T. Robertson, Militza Callinan and Dave Bartram: **Organizational Effectiveness _The Role of Psychologists_**, John Wiley & Sons, Ltd., USA, 2002, P 3.

(2) سعد غالب ياسين: الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 1998، ص83.

3. الإنتاجية: وتمثل العلاقة بين مخرجات المؤسسة من السلع والخدمات وبين مدخلاتها، وتعد الإنتاجية مقياساً لمدى إستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد وطاقات متاحة للمؤسسة وبما يكفل لها تحقيق أهدافها. وتصاغ الإنتاجية في الغالب بالعلاقة الرياضية الآتية:

$$\text{الإنتاجية} = \text{الكفاءة} + \text{الفعالية}$$

4. قيادة المنتجات: وتتمثل بقيام الإدارات الرئيسية في المؤسسة بتقييم التكاليف والجودة والمركز السوقي لكل منتج من المنتجات الحالية والمخطط لها مستقبلاً.

5. تنمية الأفراد وإتجاهات العاملين: تتم عملية تنمية الأفراد كمجال رئيسي للأداء تسعى المؤسسات لقياسه عن طريق تجميع التقارير المتنوعة لتقييم الأسلوب الذي تتبعه المؤسسة في سد الإحتياجات الحالية والمستقبلية في القوى العاملة، كما يتم قياس إتجاهات العاملين نحو المؤسسة مباشرة بواسطة بحوث الإتجاهات وبطريق غير مباشر عن طريق بيانات الغيابات ودورات العمل.

6. المسؤولية الإجتماعية والبيئية: في هذا المجال تضع المؤسسة مقاييس تلائم طبيعتها وبيئتها المحيطة، بهدف تقييم مدى نجاحها في تحمل مسؤولياتها نحو العاملين والموردين والمجتمع ككل.

7. الموازنة بين الأهداف الطويلة والقصية الأجل: حيث تقوم المؤسسة بإجراء دراسة معمقة بشأن التداخل بين مجالات الأداء الرئيسية للتأكد من أن الأهداف الحالية لم يتم تحقيقها على حساب الأرباح والإستقرار في المستقبل، أي عدم التعارض بين الأهداف الحالية ومستوى الأرباح المطلوب تحقيقه مستقبلاً.

8. التكلفة: تعتبر التكلفة أحد أهداف الأداء الأقل أهمية، لكن لها أهمية قصوى بالنسبة للمؤسسات التي تتنافس مباشرة على السعر، وتخفيضها هدف أدائهم الرئيسي، وحي المؤسسات التي تتنافس على أشياء أخرى عدى السعر ستحاول الإبقاء على مستوى تكاليفها عند أقل مستوى ممكن. والتكلفة هي مساهمة مالية في العملية الإنتاجية لتمكن المؤسسة من إنتاج منتجات وخدمات متعددة، والتي يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أصناف:⁽¹⁾

أ. نفقات التشغيل: وهي المساهمات المالية في العمليات التي إحتاجت لتمويل الإنتاج المستمر للمنتجات والخدمات، وتتضمن إنفاقاً على العمل، مواد الخام، الطاقة.. الخ.

ب. نفقات رأس المال: وهي المساهمات المالية في العمليات التي تمول إمتلاك المؤسسة لوسائل الإنتاج، وتتضمن الإنفاق في إقتناء الأراضي، البنايات، المكائن.. الخ.

ج. رأس المال العامل: وهي المساهمات المالية المطلوبة لتمويل الفجوة الزمنية بين المدفوعات والمتحصلات الدورية للنقد، وتنشأ هذه الفجوة من أسبقية المدفوعات النقدية المتمثلة في نفقات التشغيل على المتحصلات النقدية

⁽¹⁾Nigel Slack and Michael Lewis: **Operations Strategy**, Financial Times Prentice Hall, Pearson Education Limited, Third Edition, England, 2011, P 47- 53.

الناجحة من بيع المنتج أو الخدمة إلى الزبائن، والتي يمكن أن تعالج بطلب دفعات مسبقة من الزبائن أو المفاوضة على تأخير آجال الإئتمان من تجهيزها، إضافة إلى الإسراع في عمليات الإنتاج بين إستلام المواد الأولية وتقديم المنتج للبيع.

ثالثاً: أنواع الأداء في المؤسسة: يمكن النظر إلى أداء المؤسسة من عدة زوايا محصورة في الآتي:

1. الأداء الداخلي والخارجي للمؤسسة: يمثل الأداء الداخلي للمؤسسة مختلف القبول والعوامل التي يمكنها تسهيل عمل المؤسسة التحكم فيها وتعضيمها داخل المؤسسة. وهو تكامل ثلاث محاور رئيسية في المؤسسة هي: (1)

أ. الأداء المالي: وهو المفهوم الضيق للأداء، ويركز على إستخدام المؤشرات المالية مثل المردودية والنمو.

ب. الأداء المالي والتشغيلي: يشير هذا البعد إلى كفاءة المؤسسة في إستخدام مواردها المتاحة (مالية، مادية، بشرية) بهدف الحصول على عوائد مالية، ويركز هذا البعد على مؤشرات مثل الحصة السوقية وتقديم منتج جديد ذي جودة عالية إلى جانب المؤشرات المالية.

ج. الأداء التنظيمي: يعد هذا البعد الأكثر شمولاً للأداء الداخلي، وهو يعبر عن مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها. والذي يدخل في طياته أسس كل من الأداء المالي والتشغيلي، إضافة إلى أداء السلوكي للأفراد، وأداء نظم المعلومات والتكنولوجيا المستخدمة داخل المؤسسة.

فالأداء التنظيمي أو "الفعالية التنظيمية" مفهوم واسع يشمل على "تحقيق المؤسسة لأهدافها التي قامت بتحديدها في رسالتها من خلال إنفاق مستوى مقبول من الموارد التنظيمية"، كما ينظر إليه على أنه "مفهوم يعكس كلا من أهداف المؤسسة والوسائل اللازمة لتحقيقها (الموارد والتكنولوجيا)، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة". وفي نفس السياق ينظر للأداء التنظيمي على أنه "إنجاز الأهداف التنظيمية وإستغلال كامل الموارد والأصول بكفاءة وفعالية" كما يعبر الأداء التنظيمي عن "محصلة أداء جميع المستخدمين وفرق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المؤسسة. فنجاح المؤسسة يتأثر بشكل كبير ربما يبذله هؤلاء المستخدمون من جهد في العمل". (2)

وإستناداً إلى التعاريف العامة للأداء التنظيمي والميادين التي يشتمل عليها، نستطيع أن نضع مجموعة من المحددات الرئيسية للأداء التنظيمي داخل المؤسسة من خلال المعادلات الرياضية الآتية التي توضح كيفية حسابه: (3)

(1) وصفي عبد الكريم الكساسبة: مرجع سابق، ص78.

(2) زكي أبو زيادة: أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي _ دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 25، عدد 4، فلسطين، 2011، ص 888.

(3) مجيد الكرخي: مؤشرات الأداء الرئيسية، مرجع سابق، ص 30-31.

الأداء التنظيمي = التكنولوجيا أو (تنظيم العمل × الموارد المستعملة) (×) الأداء البشري

حيث يشير الأداء البشري: إلى " درجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام الموكلة للوظيفة التي يشغلها، وهو يعكس أيضا التي يحقق أو يشبع بها المستخدم متطلبات وظيفته".⁽¹⁾ كما يعبر الأداء البشر " على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث الكمية، وجودة العمل المقدم من طرفه".⁽²⁾ وإستنادا إلى هاذين التعريفين يعبر عن الأداء البشري بالعلاقة الرياضية الآتية:⁽³⁾

الأداء البشري = القدرة (×) الرغبة.

• القدرة = المعرفة (×) المهارة.

• الرغبة = الإتجاهات (×) بيئة العمل (×) المناخ الأسري.

وتتلخص مكونات الأداء البشري في هذا المجال كما يلي:

أ. القدرة: ويراد بها إستطاعة المشتغل أداء عمله بالشكل المطلوب والمتقن وفق معايير العمل الموضوعية، وهي نتيجة تفاعل كل من المعرفة والمهارة:

• المهارة: ويراد بها المكتسبات التي يلم بها المشتغل والخبرة التي يقوم بتطبيقها في عمله مما تتيح له فرصة التطوير والتحسين المستمر لهذه الخبرة خلال التطبيق.

• المعرفة: ويقصد بها ما يمتلكه المشتغل من معلومات يقدمها عند قيامه بعمله.

ب. الرغبة: وتمثل دوافع المشتغل في العمل، فهي أكثر سعة من القدرة سواء من حيث المفردات أو المعالجات والتوقعات، وتحوي هي الأخرى على ثلاث مفردات بعضها يتداخل مع الآخر وهي:

• الإتجاهات: وتمثل الأفكار والآراء التي تدور في ذهن المشتغل تجاه نشاط الذي يؤديه والمتمثل بمجموعة الظواهر التي تدور حوله مثل الزبائن والعمال والمجتمع وظروف العمل وغيرها.

• بيئة العمل والمناخ الأسري: ويتمثل ذلك في تفاعل بيئة العمل ومناخ الأسرة وتأثيرهما إيجابا أو سلبا على أداء المشتغل لواجباته ومسؤولياته.

في حين تشير التكنولوجيا إلى جملة الأفكار التي توضع على شكل تصاميم وخرائط لتتحول بعدئذ إلى آلات وأجهزة ومعدات وإجراءات تستخدم في العمليات التشغيلية والربط بين أعضاء التنظيم في المؤسسة.

2. أما الأداء الخارجي فيشير إلى علاقة المؤسسة بحيطها الخارجي، الذي يمثل مختلف القوى والعوامل التي لا يمكن أو يصعب على المؤسسة التحكم فيها وتقع ضمنيا خارج المؤسسة. حيث يشير الأداء الخارجي للمؤسسة إلى

⁽¹⁾ راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 215.

⁽²⁾ حمداويوسيلة: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 123.

⁽³⁾ مجيد الكرخي : مؤشرات الأداء الرئيسية، مرجع سابق، ص 30-31.

رصد والتحسس كل ما يحدث خارجها وإتخاذ القرارات إلى تتضمن تثبيت المؤسسة على المسارات المرغوبة. (1)
ويشتمل المحيط (البيئة) الخارجي للمؤسسة على العديد من المتغيرات البيئية والإجتماعية والإقتصادية والقانونية والثقافية الموجهة أساسا نحو الزبائن والمجتمع المحلي والحكومة والذوي الإحتياجات الخاصة. (2)

3. الأداء الشامل والأداء الجزئي: يشير الأداء الأخير إلى مختلف الإدارات الداخلية للمؤسسة وإهتماماتها الأساسية، التي تنصب على التسيير اليومي لعمليات المؤسسة، مثل أداء إدارة التسويق، أداء إدارة المواد البشرية، أداء الإدارة المالية، أداء إدارة العمليات الإنتاجية... الخ. ويشير الأداء الأول إلى تفاعل مراكزها أو إداراتها الفرعية مع بعضها البعض، ومع المحيط الخارجي للمؤسسة في سبيل تحقيق أهداف مثل النمو والإستمرارية. (3) كما يعرف الأداء الشامل للمؤسسة على أنه "تجميع للنتائج الإقتصادية والإجتماعية والبيئية". (4) أي أنه الأداء الذي يدمج ويراعي الأبعاد الثلاثة الخاصة بالتنمية المستدامة.

4. الأداء الإقتصادي والإجتماعي والبيئي: يشير الأداء الأول إلى "قدرة المؤسسة على خلق منافع لمالكيها (الربح)، من خلال الإبداع في الإنتاج والإستعمال الكفؤ للموارد المستخدمة". في حين يشير الأداء الإجتماعي للمؤسسة إلى "أخذ المؤسسة بمصالح المجتمع والبيئة بعين الإعتبار في كل عملياتها، وهو إلتزام يمتد إلى ما بعد الإلتزام القانوني للتشريعات البيئية والإجتماعية، حيث تأخذ المؤسسة خطوات أخرى طوعا تفيدي في تحسين نوعية الحياة للمستخدمين وعائلاتهم، بالإضافة إلى السكان المحليون والمجتمع ككل. والذي يعرف اليوم بالمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات". (5) أما بخصوص الأداء البيئي فهو يعكس إلتزام المؤسسة بستة مجموعات تغطي مجالات الصحة البيئية، نوعية الهواء، الموارد المائية، التنوع البيولوجي، والموارد الطبيعية والتغيرات المناخية. والتي تنفرع إلى 25 مؤشر يصف مدى إهتمام المؤسسة بنظم الطبيعة الحية وغير حية. (6)

من خلال التدقيق والتمعن في التعاريف السابقة يمكن إستخلاص بعض النتائج الموضحة في المعادلات الآتية:

الأداء المؤسسي = الأداء الداخلي + الأداء الخارجي.	الأداء الشامل = الأداء المؤسسي.
الأداء التنظيمي = الأداء الداخلي	الأداء الشامل = الأداء التنظيمي + المسؤولية الإجتماعية والبيئية للمؤسسة.
الأداء الإقتصادي = الأداء المالي + الأداء التشغيلي.	الأداء الشامل = مجموع الأداء الجزئي للإدارات الداخلية للمؤسسة مع بعضها

(1) عبد المليك مزهود: التسيير الاستراتيجي للمؤسسات - مقارنة مفهومية وتحديات التنافسية-، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 04، 2006، ص 90-91.

(2) فلاح حسن عداي الحسيني: مرجع سابق، ص 69.

(3) عبد المليك مزهود: الأداء بين الكفاءة والفعالية- مفهوم وتقييم-، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 01، 2001، ص 89.

(4) العايب عبد الرحمان: التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الإقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، علوم إقتصادية، جامعة فرحات عباس "سطيف"، الجزائر، 2010/2011، ص 159.

(5) Mason Carpenter and Talya Bauer, Berrin Erdogan: **Management Principles** : Jupiterimages Corporation, USA, 2012, P 33- 34.

(6) بومدين يوسف: إعتداد بطاقة الأداء المتوازن البيئية كآلية لتأهيل بيئة منظمات الأعمال وتفعيل دورها في التنمية المستدامة، أبحاث إقتصادية وإدارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، عدد 14، الجزائر، ديسمبر 2013، ص 380.

البعض ومع محيط المؤسسة الخارجي.	الأداء الخارجي = أداء المؤسسة مع كل ما هو من مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة.
الأداء الشامل = الأداء الإقتصادي + الأداء الإجتماعي + الأداء البيئي.	
رابعا: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي: فيما يلي مجموعة من العوامل التي لها تأثير مباشر وغير مباشر على الأداء المؤسسي ككل: (1)	
1. درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمد في المؤسسة.	2. التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي.
3. أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة.	4. نظام المتابعة والرقابة المعتمد في شكل جزاء وعقاب.
5. درجة الإلتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.	6. شبكات الإتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
7. إعتدال المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون الإفراط أو تفريط. فالمركزية تفيد في كل ما هو إستراتيجي واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني.	8. فلسفة التعامل مع البيئة الخارجية، وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البيئة الخارجية.
9. وحدة السلطة الآمرة، والتي تؤدي إلى إنعدام مراكز قرار متعددة.	10. القدرة على التكيف والإستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
11. تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.	12. القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة.

كل هذه العوامل ليست على سبيل الحصر ذات علاقة سببية بالأداء المؤسسي، فيمكن أن تنحصر في عدة عناصر دون أخرى، حسب حجم المؤسسة والقطاع الذي تنشط فيه. كما يمكن أن يكون لأحد المتغيرات تأثير أكبر على الأداء المؤسسي مقارنة بالمتغيرات الأخرى، الأمر الذي من شأنه أن يصعب من عمليات قياس والتقييم المؤسسي.

المطلب الثاني: مناقشة تعريف الأداء الإستراتيجي

بعد عرض مختلف أنواع الأداء التي يمكن أن نميزها بالنظر إلى مجمل نشاطات المؤسسة في حياة الأعمال، بهدف إعطاء تصور واضح للأداء الإستراتيجي للمؤسسة وتميزه من مختلف أنواع الأداء الأخرى.

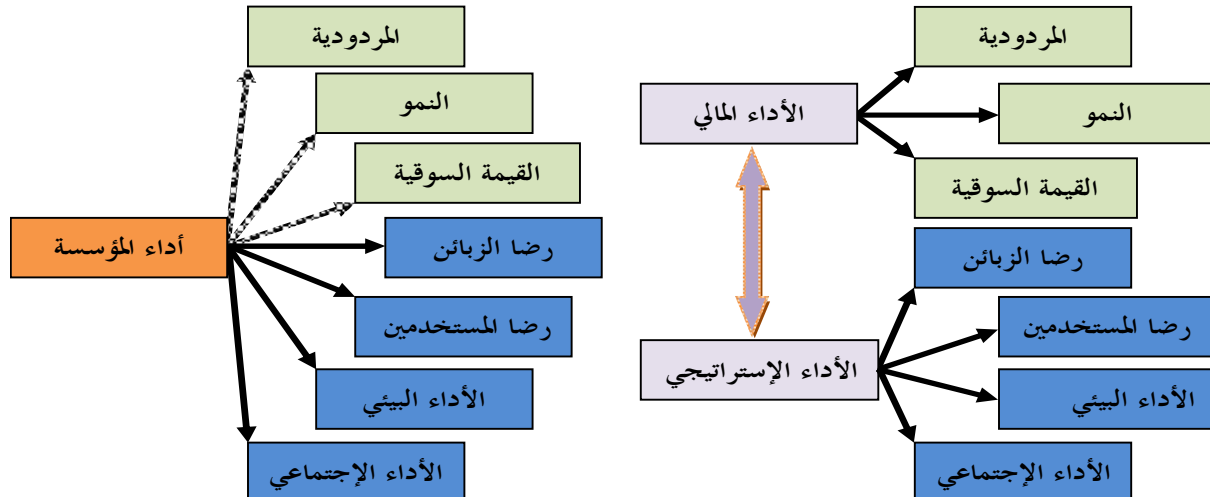
أولا: مجال الأداء الإستراتيجي

ورد مفهوم الأداء الإستراتيجي بصورة متباينة بين مختلف الكتاب والمفكرين في حقل الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأداء، وذلك بين التركيز على الأهداف المالية من عدمه، وإمتداداً إلى إطار الواسع لبيئة المؤسسة.

1. مكونات الأداء الإستراتيجي: يعطي الشكل رقم (2-2) صورة واضحة عن مكونات وأهداف كل من الأداء المؤسسي، والأداء المالي والأداء الإستراتيجي للمؤسسة.

(1) عبد الوهاب سويبي: الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس بالإستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004/2003، ص 9-10.

الشكل رقم (2-2): تباين الأهداف بين الأداء الإستراتيجي والأداء المالي



Source: Juliana Bonomi Santos (UK) and Luiz Artur Ledur Brito (Brazil): Toward a Subjective Measurement Model for Firm Performance, Brazilian Administration Review (BAR), Brazil, V 9, art 6, may 2012, P 102.

حيث يشير الأداء المالي للمؤسسة الطريقة التي يتم بها إرضاء أصحاب الحصص أو المستثمرين في المؤسسة، ويمكن التعبير عنه بالمردودية والنمو والقيمة السوقية للسهم. والجدير بالذكر أن المؤشرات الثلاث تتم بعضها البعض فالمردودية تقيس قدرة المؤسسة في الماضي على توليد عائدات من إستثماراتها أو مبيعاتها المحققة، كما يشير نمو المؤسسة على زيادة إستثماراتها وحجم مبيعاتها في الماضي، الأمر الذي من شأنه أن يؤثر على مردودية المؤسسة في الحاضر، في حين تستخدم القيمة السوقية (قيمة السهم)، للتقييم الخارجي للمؤسسة وتوقع أدائها المستقبلي، الذي له إرتباط بالمردودية التاريخية ومستويات النمو وتأثيرات حركة المنافسة في السوق.⁽¹⁾

كما أن رضا الزبائن والمستخدمين سمتان أساسيتان في أداء المؤسسة، فالزبائن يريدون من المؤسسات الإقتصادية أن تزودهم بالسلع والخدمات التي تجاري توقعاتهم، ولبلوغ ذلك على المؤسسات أن تفهم إحتياجاتهم، وتتفادى العيوب وتحسن جودة سلعها وخدماتها، حيث يزيد رضا الزبون رغبته في الدفع وبالتالي خلق قيمة للمؤسسة. وفيما يتعلق برضا المستخدمين التي تترجم بالإستثمارات في ممارسات الموارد البشرية، والتي تتعلق بالتعريف والوصف الجيد للوظيفة، الإستثمار في التدريب، وجود خطط عمل واضحة ومفهومة، وجود نظام عادل للمكافآت يرفع قدرة المؤسسة على جذب والإحتفاظ بالمستخدمين.

وفي ما يتعلق بأصحاب الحصص غير مباشرين، مثل الحكومات والمجتمع التي تتأثر بالعديد من أعمال المؤسسة، فالأداء الإجتماعي والبيئي للمؤسسة يعبر عن الطريقة التي تم بها إرضاء المجتمع والحكومات، من خلال بعض

⁽¹⁾Juliana Bonomi Santos (UK) and Luiz Artur Ledur Brito (Brazil): Toward a Subjective Measurement Model for Firm Performance, Brazilian Administration Review (BAR), Brazil, V 9, art 6, may 2012, P 100.

النشاطات والممارسات البيئية الآمنة، زيادة جودة وأمان المنتج، الإعلان الأخلاقي وتوظيف الأقليات (المرأة، المعوقين،... الخ) إضافة إلى تطوير المشاريع الإجتماعية والبيئية.⁽¹⁾

على هذا الأساس يكمن الفرق بين الأداء الإستراتيجي والأداء المالي في تركيز الأخير على جل الجوانب المالية في المؤسسة والسعي نحو تعظيم مؤشراتهما بكل السبل، في حين يركز الأداء الإستراتيجي على تحسين الجوانب غير مالية في المؤسسة وبالأخص على الموارد البشرية باعتباره المستخدم المباشر لجل الموارد الأخرى في المؤسسة، في سبيل تحقيق عوائد مالية دائمة ومستمرة على المدى البعيد، وإرضاء أصحاب المصالح من مستخدمين، ومجهزين، وزبائن... الخ.

2. مستوى الأداء الإستراتيجي: في هذا المجال يشير الأداء الإستراتيجي إلى " إنعكاس لقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الطويلة الأمد " البقاء، النمو، التكيف". فهو أكثر من كونه أداءً مالياً موجهاً نحو المخرجات، بل إنه منظور أوسع، يشتمل على مؤشرات أداء غير مالية".⁽²⁾

ويشير كذلك الأداء الإستراتيجي إلى "الجمع بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأداء الإستراتيجي بهدف خلق هيكل تنظيمي يستند على الإستراتيجيات والوظائف، تخصيص وتوزيع المصادر مع بنية وتركيب المؤسسة، مع أهمية توجيه الرأس المال البشري نحو تحقيق أهداف المؤسسة. وإعداد مؤشرات الأداء لتستخدم في قياس أداء الأفراد والعمليات البيئية والإجتماعية".⁽³⁾

في إشارة إلى مقاييس الأداء الإستراتيجي أكد "Chakravarthy" في سنة 1986 على ضرورة أن تتعدى مقاييس الأداء الإستراتيجي مقاييس المردودية التقليدية، التي تخدم أصحاب الحصص في المؤسسة لتتعداها إلى مقاييس أخرى، لها القدرة على إرضاء كل من له علاقة بالمؤسسة بدلا من أصحاب الحصص فقط.⁽⁴⁾ وبهدف التوضيح أكثر نعرض الشكل رقم (2-3)، الذي يوضح الحالة أو المستوان الحقيقي للأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية.

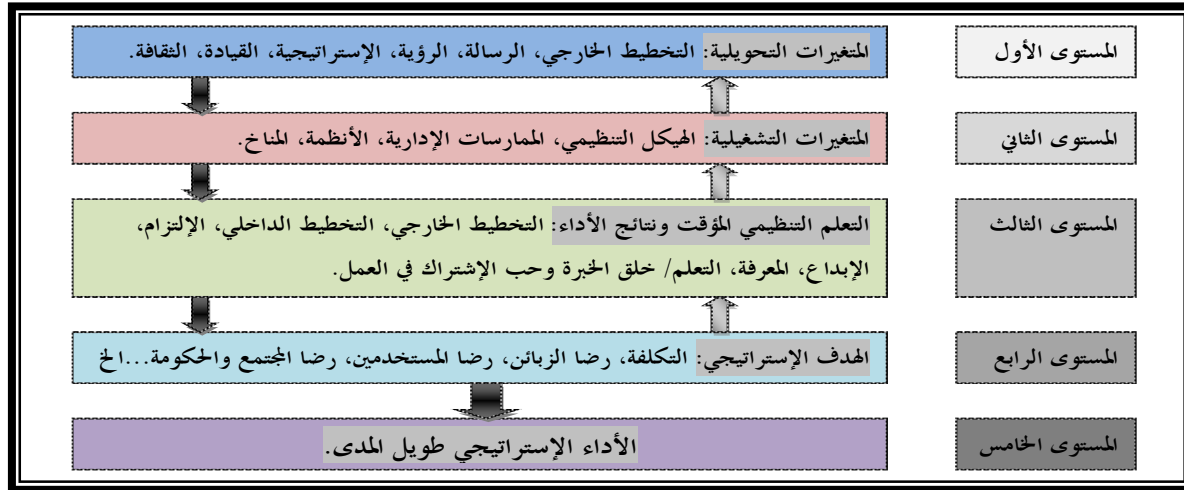
⁽¹⁾Ibid, P 100.

⁽²⁾مسلم علاوي السعد وآخرون: بطاقة العلامات المتوازنة _ مدخل للإدارة المستدامة_، دار الكتب العلمية، ط1، لبنان، 2012، 174.

⁽³⁾Sam Redding and Allison Layland: **Strategic Performance Management**, Edvance Research, Inc, Building State Capacity and Productivity Center, USA, 2015, P 02.

⁽⁴⁾R. Edward Freeman And Outre : **Stakeholder Theory**, Cambridge University Press, Britain, 2010, P 93.

الشكل رقم (2-3): مستوى الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية



Source: Martha A. Gephart and Victoria J. Marsick : Strategic Organizational Learning, Springer, USA, 2016, P 10.

يعطى الشكل رقم (2-3) فكرة عن المستوى الإستراتيجي الذي يمكن أن تصل إليه أي مؤسسة إقتصادية، فالأداء هو الهدف المركزي لعملية التحويل والذي يوضح مدى تحقق الأهداف، ومستوى تنفيذ الخطط من خلال توفير جميع المعلومات من أجل التخطيط الخارجي، ووضع رسالة ورؤية واضحة عن مستقبل المؤسسة، في إطار ما تشتمل عليه من قيم ومعتقدات. ليتم توسيعها لتشتمل البرامج التي تمد المؤسسة بالقدرة على الإستمرارية في ظل المنافسة، مثل نظم التنسيق بين الوظائف والأقسام ونظم الحوافز التي تركز الثقة والوحدة داخل المؤسسة، كما أن إعتقاد المؤسسة على نظم القيادة المرنة وتجميع منظومة القيم والمعتقدات المشتركة للمستخدمين من شأنه أن يرفع مستوى الأداء ليصبو نحو الإلتزام في كافة أنحاء المؤسسة على تحقيق رؤية، ورسالة، وأهداف، وإستراتيجيات المؤسسة والعمل على إنجاحها بكل السبل، كما أن رفع القيود على الإبداع^(*) في الإنتاج ورفع قدرات المستخدمين التعليمية والمعرفية من شأنه أن يرفع من فعالية المؤسسة في التشغيل والتعامل مع الزبائن وأصحاب الحصص وكافة التحديات الأخرى. كل هذه الأعمال تخدم الوازع الإستراتيجي للمؤسسة وهو تقليل تكاليف الإنتاج، ورفع جودة المنتج والبحث الدائم عن رضا المحيطين بها.⁽¹⁾ ويعبارة أخرى يعد كل من " التكلفة ورضا المستخدمين ورضا الزبائن من المقاييس المناسبة التي تعكس الأداء الإستراتيجي للمؤسسات.

3. إستخلاص النتائج: ومن خلال الطرح السابق يصف بالأداء الإستراتيجي بدقة كل من الموقف الداخلي والخارجي

للمؤسسة، كما أنه ينظر إليه من خلال تكامل أربعة أنواع من الأداء هم:

- الأداء المالي والتشغيلي: الذي يشير إلى فعالية إستخدام المؤسسة لمواردها المالية غير مالية.

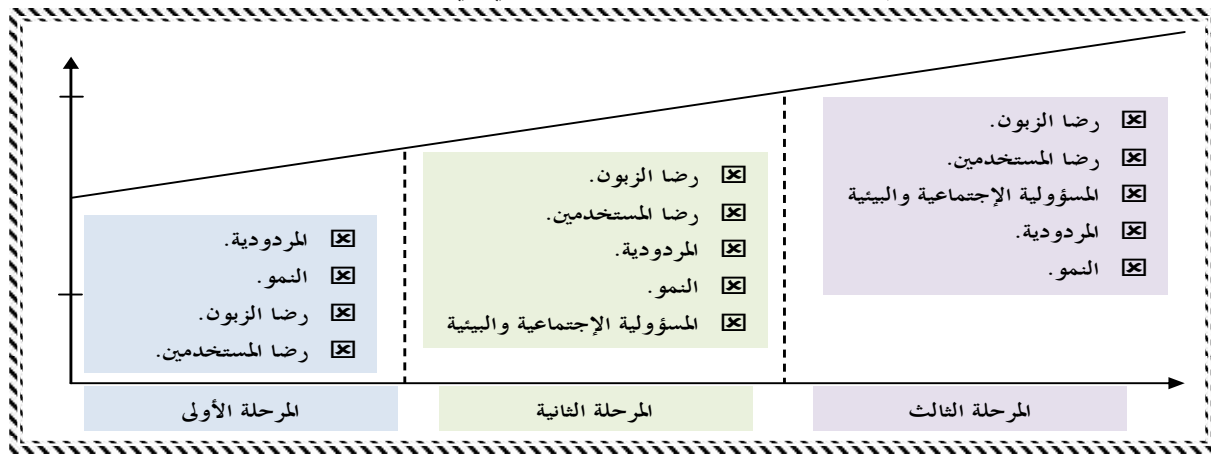
⁽¹⁾Martha A. Gephart and Victoria J. Marsick : Strategic Organizational Learning, Springer, USA, 2016, P 09-13.

^(*)تعد القيادة والثقافة من المحددات الرئيسية لكبح أو تشجيع الإبداع في المؤسسة الإقتصادية.

الفصل الثاني: قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي

- الأداء التنظيمي: الذي يشير إلى هيكل العلاقات والمسؤوليات داخل المؤسسة وبتدفق المعلومات في خضم هذه العلاقات.
 - الأداء الإجتماعي: أو ما يسميه البعض برضا أصحاب المصالح، والذي يأخذ في الحسبان رضا أصحاب المصالح من: مستخدمين، موردين، زبائن وحكومات... الخ.
 - الأداء البيئي: الذي يصف إهتمام المؤسسة بتخفيض تأثيراتها المحتملة على نظم الطبيعة الحية وغير حية في الطبيعة.
- كما أنه يصف بدقة إستعمال جملة من المؤشرات المالية غير مالية، والتي يكون الغرض منها تحقيق التوازن بين متطلبات البقاء للأمدين القريب والبعيد، حيث تتحدد أسبقيات الأداء الإستراتيجي وفقا للعلاقة بين دورة حياة المؤسسة مدى إستخدام مؤشرات المردودية في الشكل رقم (2-4).

الشكل رقم (2-4): أسبقيات الأداء الإستراتيجي في مراحل دورة حياة المؤسسة



المصدر: مسلم علاوي السعد وآخرون: بطاقة العلامات المتوازنة _ مدخل للإدارة المستدامة_، دار الكتب العلمية، ط1، لبنان، 2012،

ص175.

ثانيا: خصائص ومميزات الأداء الإستراتيجي: يتسم الأداء الإستراتيجي بمجموعة من السمات والخصائص، التي نوجزها فيما يلي: (1)

1. ينصب الأداء الإستراتيجي نحو تحقيق الأهداف العامة والشاملة للمؤسسة وليس على أي جزء من أجزائها. وهو الأداء الذي يميز كل المستويات الوظيفية في المؤسسة لا بعض المستويات الوظيفية المنفردة، فما هو مناسب لوظيفة معينة قد لا يكون كذلك على مستوى المؤسسة ككل. فقسم البحث والتطوير على سبيل المثال، يهدف إلى تصميم منتج ذو مواصفات متطورة قد تتمكن من خلاله المؤسسة من تلبية رغبات مجموعة محددة من الزبائن، غير أن هذا التصميم يمكن أن يترتب عليه تكاليف إضافية تنعكس في سعر بيع المنتج، وبالتالي تحول مجموعة كبيرة من الزبائن إلى المنتجات البديلة بسبب إرتفاع السعر. وهنا تبرز الإدارة الإستراتيجية بإعتبارها فكر

(1) صالح عبد الرضا رشيد و أحسان دهب جلاب: الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل-، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 64-65.

تنسيقى يعمل على تحقيق التوافق والإنسجام بين أهداف الوظائف المختلفة للمؤسسة لضمان نجاحها وإستمرارها في السوق.

2. يتجلى الأداء الإستراتيجي في إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح في عملية إتخاذ القرارات. ويشمل مفهوم أصحاب المصالح الأفراد والجماعات والمؤسسات الذين لهم مصلحة في نجاح المؤسسة كالمالكين، العاملين، الزبائن، الموردين، والمجتمع والبيئة بشكل عام. فتركيز المؤسسة إهتماماتها على الأداء المالي وتحقيق مصلحة المالكين قد يكون على حساب راحة العاملين، أو إنخفاض جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة إلى زبائنها، أو على حساب بعض الفئات العمرية في المجتمع والبيئة المحيطة بالمؤسسة، وبالتالي فقدانها لجزء من حصتها السوقية.

3. يعطي الأداء الإستراتيجي تصورا متكاملا وشموليا عن مستقبل المؤسسة على المدى القريب والبعيد، ففي الوقت الذي ينصب فيه إهتمام إدارة المؤسسة على الرؤية المستقبلية لها، فإنها يجب أن لا تفقد تركيزها على العمليات التشغيلية. فالمدراء على مختلف مستوياتهم التنظيمية يجب أن يضعوا في إعتبارهم تأثير القرارات والنشاطات المختلفة التي يؤدونها على أهداف المؤسسة ككل.

4. يشتمل الأداء الإستراتيجي على تحقيق التوازن بين الفعالية والكفاءة، من خلال تركيز المؤسسة على علاقاتها مع البيئة الخارجية دون إغفال دور العمليات التشغيلية التي تتعلق بعمليات الشراء والإنتاج والبيع والتوزيع والتمويل، بما يضمن الإستخدام الأمثل لموارد المؤسسة.

ثالثا: علاقة الأداء الإستراتيجي بإدارة الأداء الإستراتيجي: من خلال التعريفات السابقة نميز إرتباط الأداء الإستراتيجي بإدارة الأداء الإستراتيجي من خلال تركيزه على دور المورد البشري في المؤسسة، والذي يعرف على أنه "عملية إدارية تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريق يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع". وهو أيضا "عملية تواصل مستمرة يتم بإشتراك بين الموظف ومشرفه المباشر، وتهدف إلى التوصل لتوقعات وفهم واضحين للأعمال التي يجب إنجازها".⁽¹⁾

إستنادا على ما تقدم من تعريف نضع تعريف شامل للأداء الإستراتيجي على النحو الآتي "الأداء الإستراتيجي وضع متكامل في جميع أنحاء المؤسسة موجه بالأهداف نحو صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية وتقييم والرقابة الإستراتيجية، وإنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة لمواردها المالية، المادية والبشرية على الوجه الأمثل في مختلف وظائفها المتاحة". وهو عبارة عن مجموع الأبعاد والعناصر التي تميز الأداء الداخلي والخارجي في المؤسسة. بعبارة أخرى:

⁽¹⁾ محمد قدري حسن: إدارة الأداء المتميز: دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015، ص13.

الأداء الإستراتيجي = الأداء التنظيمي + الأداء الخارجي. وهو دالة (البيئة الناتجة) لإستخدام نظام إدارة الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية، المركب من التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأداء المؤسسي.

المطلب الثالث: نموذج إدارة الأداء الإستراتيجي

تعد إدارة الأداء الإستراتيجي من الموضوعات المهمة التي ترتبط مباشرة بوظائف الإدارة وآلية توزيعها وإنتشارها في الهيكل التنظيمي العام في المؤسسة، من خلال البحث الدائم عن المستوى العالي من الكفاءة والفعالية والجودة في الأداء الوظائف الأساسية في المؤسسة.

أولاً: تعريف إدارة الأداء الإستراتيجي: يراد بإدارة الأداء الإستراتيجي " جميع الأنشطة التي تتضمن إنشاء فهم مشترك حول ما ينبغي تحقيقه، وكيفية تحقيقه، ومنهج الإدارة في ذلك، إضافة إلى تطوير أداء المستخدمين في سبيل تحسين الأداء الفردي والمجموعة، والأداء التنظيمي ككل ". كما يمكن وصف إدارة الأداء الإستراتيجي " كنهج إستراتيجي متكامل لتحقيق النجاح المستدام للمؤسسات التي تركز على تحسين الأداء وتطوير الموظفين، وهي إستراتيجية من حيث أنها تهتم بالقضايا الأوسع التي تواجه وظائف ومراكز العمل في المؤسسة إذا ما أريد لها أن تعمل بفعالية في بيئتها، وبالتالي دفع الإتجاه العام الذي تعتمز فيه المؤسسة تحقيق الأهداف الطويلة الأجل".⁽¹⁾ ومن الأهداف الهامة لإدارة الأداء الإستراتيجي دعم تحقيق إستراتيجية الأعمال المراد تحقيقها. فهو عملية متكاملة في أربعة حواس رئيسية مبينة في الآتي:⁽²⁾

1. التكامل الرأسي: الربط أو التوفيق بين الأهداف التجارية لملاك المؤسسة والفرق والأفراد العاملة فيها.
2. التكامل الوظيفي: ربط الإستراتيجية الوظيفية في أجزاء مختلفة من أعمال المؤسسة، والعمل على التوفيق فيما بينها بقدر الإمكان
3. تكامل إدارة الموارد البشرية: من خلال ربط مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية، وخاصة التطور التنظيمي، وإدارة رأس المال البشري، وإدارة المواهب، والتعلم والتنمية، نظام المكافآت، بهدف تحقيق التماسك الإداري وتطوير المستخدمين.
4. دمج الإحتياجات الفردية مع إحتياجات المؤسسة بقدر ما هو ممكن: بهدف تحسين الأداء وزيادة الفعالية التنظيمية للفرد وفرق العمل.

⁽¹⁾Michael Armstrong:Performance Management, Kogan Page Limited,Fourth edition, USA, 2009, P55.

⁽²⁾Ibid: P56.

يشير الطرح أعلاه إلى أن إدارة الأداء الإستراتيجي عملية منهجية تتفاعل فيها إدارة المؤسسة بمحيطها الداخلي والخارجي، بوصفهم أفراداً وأعضاء وهيئات ومؤسسات حكومية أو غير حكومية ذات علاقة بنشاط المؤسسة، في سبيل تحسين فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها. وبعبارة أخرى:

إدارة الأداء الإستراتيجي = إدارة الأداء في المؤسسة (من خلال توفير المستلزمات المادية والتقنية وتوزيعها على الوظائف الأساسية في المؤسسة) + إدارة أداء العاملين في المؤسسة + إدارة الأداء البيئي + إدارة الأداء الإجتماعي.

ثانياً: أنواع إدارة الأداء: تفصيل هذه الأنواع من إدارة الأداء موجز كالاتي:

- إدارة الأداء في المؤسسة: يشير هذا النوع إلى أن إدارة الأداء تتكون من خمسة عمليات أساسية للإدارة تنطلق من تخطيط الأداء وتنتهي بتحسينه بشكل دائم، والتي يمكن تطبيقها على أي مستوى يتم إختياره، سواء أكان شامل لكل المؤسسة أو على أحد الوظائف الرئيسية في المؤسسة. ⁽¹⁾ ولبين العلاقة بين الوظائف الأساسية للإدارة ووظائف المؤسسة، نعرض الجدول رقم (2-1) الذي يظهر تكامل العلاقة بين العمليات الأساسية في الإدارة من: تخطيط، تنفيذ، وتقييم، ومراجعة وتحديد للأداء، مع الوظائف الأساسية في المؤسسة والتي هي: وظيفة الإنتاج والعمليات، وظيفته التسويق، وظيفته الموارد البشرية والوظيفة المالية.

الجدول رقم (2-1): العلاقة بين وظائف المؤسسة ووظائف الإدارة

وظائف الإدارة	وظائف المؤسسة	إدارة الإنتاج والعمليات	إدارة التسويق	إدارة الأفراد	الإدارة المالية
التخطيط					
التنفيذ					
التقييم					
المراجعة					
التحديد (التحسين والتطوير)					

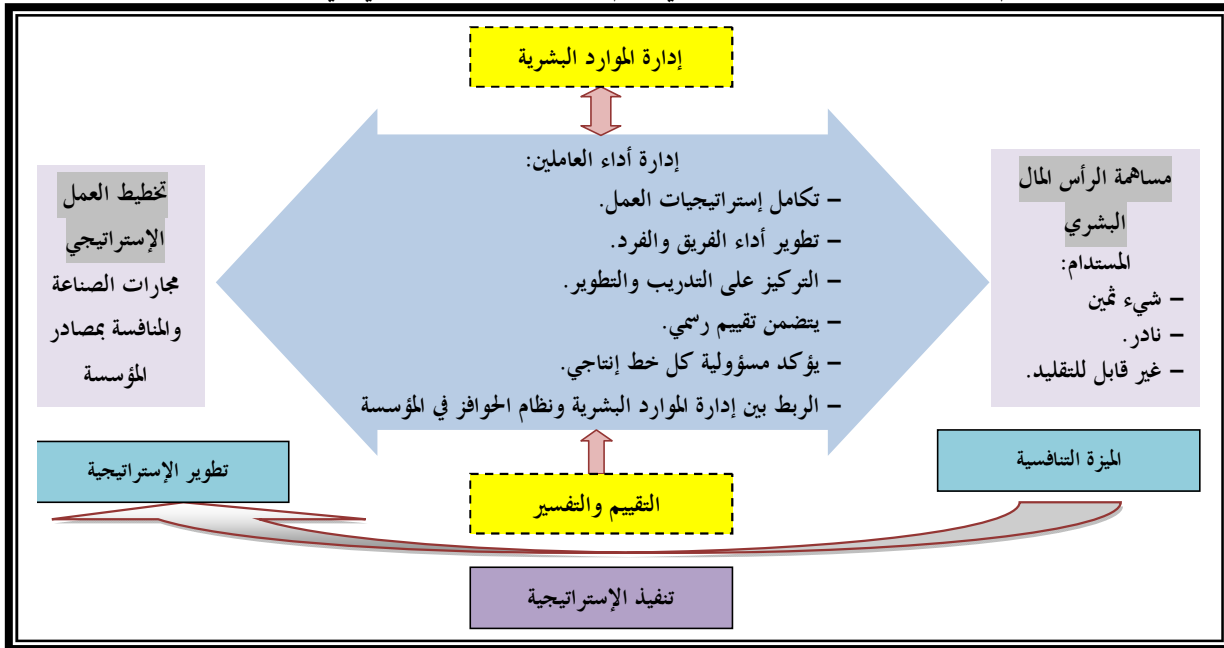
المصدر: نجم العزاوي وعبد الله حكمت العقار: إدارة البيئة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص 79.

- إدارة أداء العاملين: ينطلق هذا النوع من الإدارة بفكرة رئيسية مفادها وجوب إمتلاك المديرين والعاملين لرؤية مشتركة عما هو متوقع منهم، وأن المشاركة والتمكين من أهم الوسائل التي توصل العاملين لهذه الرؤية المشتركة. والشكل أدناه (2-5) يعطي تصور عام لمكونات نموذج إدارة الأداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية. حيث يظهر الشكل أهمية المورد البشري في المؤسسات الحديثة باعتباره المكون الرئيس لتحقيق الميزة التنافسية والأداء المستدام للمؤسسة، على إعتبار أنه لا يمكن نسخ منافعه لمؤسسة أخرى، والتي تتحقق من خلال عمليات تدريب وتعليم المستمر للمستخدم

⁽¹⁾ وجدان عبد الأمير الناشئ وسحر محمود الزهاوي: إدارة الأداء لدى رؤساء الأقسام، مجلة العلوم الحديثة والتراثية، الجامعة المستنصرية، عدد 1، مجلد3، ص290. <http://www.jmsh.u>

وربطه بنظام الحوافز في المؤسسة. أما المكون الرئيسي الثاني الذي يقترحه النموذج هو التخطيط العمل الإستراتيجي الذي يصور إدارة المؤسسة لمواردها وقدراتها المتاحة في ظل ما تمليه البيئة التنافسية للقطاع الذي تشتغل فيه المؤسسة الاقتصادية.⁽¹⁾

الشكل رقم (2-5): مكانة إدارة الأفراد في نظام إدارة الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية



Source: Sherry Lee Price: Performance Management Strategies: A Competitive Advantage for High Technology Firms A Study in the Okanagan Valley Region of British Columbia, Canada, Unpublished Doctor of Business Administration, Faculty of Business, University of Southern Queensland, Canada, 2006, P59.

يوضح الشكل أعلاه أهمية إدارة أداء العاملين في الربط بين العنصر البشري في المؤسسة وتطوير إستراتيجية الأعمال (التخطيط الإستراتيجي)، في مسعى إستباقي لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة على الوجه الأمثل. هذه الأخيرة تمثل المرحلة الثالثة من مراحل تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية، وبالتالي يشكل إدارة أداء العاملين الأداة العملية الأكثر فعالية في تطبيق نموذج الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة.

- إدارة الأداء الإجتماعي: تملك معظم مؤسسات الاقتصادية مهمة إجتماعية محددة وجليّة، إلا أنه نادراً ما يتم الالتزام بهذه المهمة في إطار إستراتيجية مدروسة وموجهة. فغالبا ما يعتبر إنجاز المهمة الاجتماعية للمؤسسة على أنه عملية تلقائية. وكما يحصل مع الأهداف المالية، من المرجح أن مؤسسات الاقتصادية تستطيع بلوغ أهدافها الاجتماعية بنجاح أكبر في حال تمكنت من تقييم ومراقبة وإدارة التقدم في إتجاهها. ويحتاج الأداء الاجتماعي إلى الإدارة وإعداد التقارير، تماما كما هي الحالة في الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

فإدارة الأداء الاجتماعي هي عملية ذات طابع إداري لترجمة المهمة الاجتماعية عمليا، الأمر الذي يتضمن تحديد أهداف إجتماعية واضحة، والإشراف على التقدم في إتجاه هذه الأهداف، وإستعمال المعلومات لتحسن الأداء

⁽¹⁾Sherry Lee Price: Performance Management Strategies: A Competitive Advantage for High Technology Firms, A Study in the Okanagan Valley Region of British Columbia, Canada, Unpublished Doctor of Business Administration, Faculty of Business, University of Southern Queensland, Canada, 2006, P59.

والممارسة. كما يمكن إستعمال المعلومات الداخلية لتبليغها إلى الجهات المعنية الخارجية. وكى تكون إدارة الأداء الاجتماعى فعالة، يجب دمج المعلومات حول الأداء الاجتماعى فى عمل المؤسسة الروتيني والعملياتي من أجل التأثير على ممارسات إتخاذ القرارات على الصعيدين العملياتي والاستراتيجي. فإنشاء نظام لإدارة أداء اجتماعي هو الطريقة التي يمكن لمؤسسة أن تضمن من خلالها أن الأهداف والغايات الإجتماعية لا تزال فعالة وجزءاً لا يتجزأ من أنشطتها.⁽¹⁾

- **إدارة الأداء البيئي:** يعد نظام الإدارة البيئية أول محاولة شاملة وجادة من أجل جعل البيئة وظيفة من وظائف المؤسسة شأنها شأن وظيفة الإنتاج والتسويق والمالية، فإذا ما أعتبر جزء من مهام النظام الإداري الشامل الذي يتضمن الهيكل التنظيمي ونشاطات التخطيط والمسؤوليات والممارسات والإجراءات والعمليات والموارد المتعلقة بتطوير السياسة البيئية وتطبيقاتها ومراجعتها والحفاظ عليها. فهو نظام فرعي من النظام الأكبر للمؤسسة يستخدم كأداة فعالة للمحافظة على ديمومة وتطور المؤسسة من خلال الوظيفة الممنوحة له فعلياً لتضع موضع التطبيق العملي، فتبدو هذه الإدارة كحلقة وصل بين المؤسسة والبيئة الطبيعية بكل محتوياتها لتلائم إستمرار توافق النظامين معا.

- **إدارة الأداء الإستراتيجي:** يعد هذا النوع مزيج بين إدارة الأداء في المؤسسة وإدارة كل من أداء العاملين والأداء الاجتماعى والبيئي للمؤسسة، حيث ينظر إليه على أنه، نظام شامل ومتكامل يعمل التوفيق بقدر الإمكان بين جانبين، أولهما التوفيق بين إحتياجات ومتطلبات المستخدمين في الوظائف الإدارية وبين إحتياجات المؤسسة ومتطلباتها في الحفاظ على كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها، وثاني هو محاولة التوفيق ومنع التعارض بين المسؤولية الإجتماعية والبيئية للمؤسسة إتجاه البيئة والمجتمع الذي تعيش فيه وبين متطلبات المؤسسة في الحفاظ على الربح كهدف أساسي تسعى إلى تحقيقه كل المؤسسات الإقتصادية.⁽²⁾

ففي الجانب الأول تتجه إدارة المؤسسة من خلال السيطرة على أداء الموارد البشرية إلى السيطرة على جميع المواد الأخرى المستخدمة في المؤسسة. فالمستخدم الذي يؤدي عملاً معيناً يستخدم فيه موارد مادية، مالية، تقنية، ومعلوماتية وغيرها سوف يطبق الأساليب والمعايير المعتمدة في خطة الأداء بما يضمن الإستخدام الأمثل لتلك الموارد المستخدمة.⁽³⁾

أما في الجانب الثاني تتجه إدارة المؤسسة إلى دفع الضرائب المستحقة عليها، وتوفير مزيد من فرص العمل مع تقاسم الأرباح المستحقة للمساهمين، مع ضرورة الإلتزام أيضاً بالسياسات الحكومية والتشريعات البيئية والاجتماعية موضع التطبيق، وإحترام المعايير الخاصة بالجودة والتسعير والتغليف وغيرها، في سبيل الحصول على أسواق مفتوحة

⁽¹⁾ كريستين هانتر: السلسلة التوجيهية للأداء الاجتماعى " موجز حول تقدّم الأداء الاجتماعى"، شبكة تعليم وتشجيع المؤسسات الصغيرة (سيب)، العدد 1، رقم 2، ديسمبر 2006، ص 1.

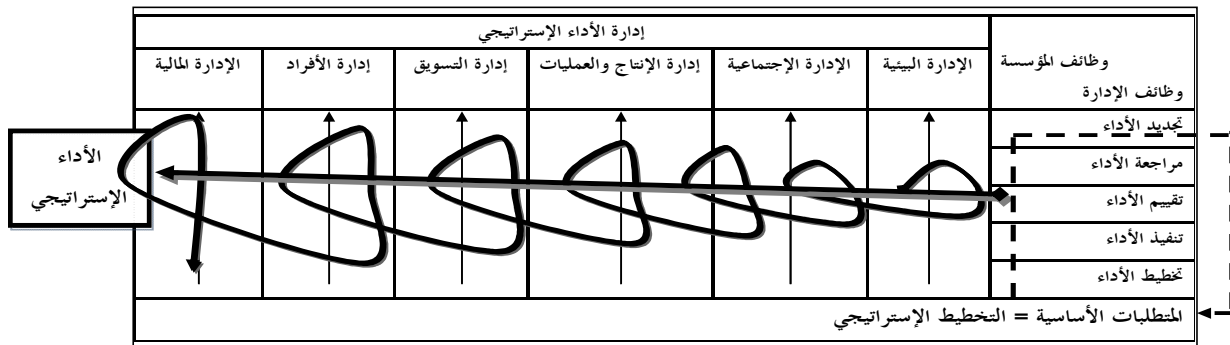
⁽²⁾ محمد الصيرفي: المسؤولية الإجتماعية للإدارة، دار الوفاء للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007، ص 74-75.

⁽³⁾ علي السلمي: الإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 125.

لتصريف منتجاتها وخدماتها، إضافة إلى الحصول على المواد الأولية وقروض اللازمة لمزاولة نشاطها، مع إمكانية أن تتعددها إمتيازات وإعفاءات ضريبية.⁽¹⁾

وعليه يتضمن نظام إدارة الأداء الإستراتيجي عمليات: تخطيط الأداء، تنفيذ الأداء، تشخيص الأداء، تقييم الأداء، وتطوير الأداء، والتي تتوزع على الوظائف التقليدية في المؤسسة، مع إمكانية دمج أو إضافة إلى وظائف جديدة تعنى بالأمور الإجتماعية والبيئية في الهيكل التنظيمي العامل للمؤسسة.⁽²⁾ والشكل رقم (2-6) يوضح تتابع هذه العمليات وتوزيعها في كل وظيفة من وظائف المؤسسة الإقتصادية.

الشكل رقم (2-6): تدفق عمليات إدارة الأداء الإستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالب، اعتماداً على:

- James W. Smitherand Manuel London : Performance Management, John Wiley & Sons, Inc., first edition, USA, 2009, P 12.
- Dick Grote :The Performance Appraisal Question and Answer Book, American Management Association (AMACOM), USA, 2002, P 3.

- نجم العزاوي وعبد الله حكمتالعقار: إدارة البيئة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص79.

- يبرز نظام إدارة الأداء الإستراتيجي في الشكل رقم (2-6) مجموعة من العمليات التي تعتمد على بعضها البعض، وتتفاعل سويًا فيما بينها لتحقيق غرض معين، والتي تعتمد على مجموعة من المدخلات البشرية والتقنية ومادية والمالية التي تستخدم في تحقيق الأداء. بعبارة أخرى يتكون نظام إدارة الأداء الإستراتيجي من الآتي:⁽³⁾
- المدخلات: وهي الموارد والمستلزمات التي يحتاجها النظام مثل رأس المال والمواد الأولية والقوى المحركة والطاقات البشرية وخبراتهم، والتي يطلق عليها عادة عناصر الإنتاج. إضافة إلى جميع الحقائق والبيانات التي تصف الظروف والأوضاع الإقتصادية والإجتماعية والبيئية والسياسية والتكنولوجية والثقافية المحلية والدولية.
 - العمليات: وهي الأنشطة والإجراءات التي تبذل في إستخدام الموارد والمشار إليها في الشكل رقم (2-6)، والتي تتوزع على جميع الوظائف أو وحدات العمل الموجودة على المؤسسة.

⁽¹⁾محمد الصبري: مرجع سابق، ص 66.

⁽²⁾James W. Smitherand Manuel London : Performance Management, John Wiley & Sons, Inc., first edition, USA, 2009, P 12.

⁽³⁾علي السلمي: مرجع سابق، ص 135.

- المخرجات: وهي النتائج التي يحققها النظام من جراء تشغيل العمليات وإستهلاك للموارد، والتي قد تكون على شكل منتجات أو خدمات أو معلومات.

ثالثاً: أهمية ومتطلبات نظام إدارة الأداء الإستراتيجي: تتحدد أهمية نظام إدارة الأداء في ترجمة رؤية المؤسسة ورسالتها إلى نتائج واضحة، وإيجاد بيئة جيدة لإدارة المؤسسة بشكل يمكنها من تحقيق أهدافها وتقييم إستراتيجيتها باستمرار، من خلال تعزيز المشاركة في عملية صنع القرار، وإستثمار الموارد والجهود المتاحة في المجتمع لتحسين الأداء العام للمؤسسة.⁽¹⁾ فبغض النظر عن حجم المؤسسة سواء كانت صغيرة أو كبيرة، ينصب نظام إدارة الأداء الإستراتيجي المعد على مستواها إلى الموازنة بين عاملين هما:

التوفيق والإنسجام بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها.

- التوفيق والإنسجام بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها.

- وضع أهداف المؤسسة بنا ينسجم مع أهداف المجتمع والبقاء على التنوع الإيكولوجي.

إضافة إلى ذلك يتطلب إدخال نظام إدارة الأداء في المؤسسات الإقتصادية الإعدادات الآتية:⁽²⁾

- إعداد إستراتيجية واضحة ووضوح أهداف الأداء. - تخصيص واضح للمسؤوليات لكل هدف.

- إعداد خطط عمل تتضمن أفكاراً تتعلق بالأنشطة التي يتعين - إعداد نظم القياس ونظم جمع البيانات، التي تسجل المعلومات القيام بها لتحقيق الأهداف. ذات الصلة.

- إعداد جداول زمنية واضحة للمواعيد مع إحترام تسلسلها - تقييم الأداء بناء على الأهداف على مستوى الفرد أو المستوى الهرمي. التنظيمي أو المؤسسة ككل.

- إعداد خطط لتخصيص الموارد (مستويات الموظفين - تقبل ثقافة إدارة الأداء. والمستخدمين، والمال، والمعدات التي ستخصص لكل نشاط).

- إعداد معايير الأداء أو الأهداف لكل نشاط أو هدف. - إعداد نظام للمكافآت أو العقوبات على الأداء.

يعد الأداء الإستراتيجي منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة الإقتصادية، في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية (القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتحديات)، من منطلق تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة (إدارة أداء المستخدمين) وتحسين العلاقة بينها وبين الأطراف الخارجية المتعاملة معها، وذلك لن يتسنى إلا من خلال التوفيق بين أهدافهم وأهداف المؤسسة على المدى البعيد وصولاً إلى أداء مالي دائم ومستقر (الأداء الإستراتيجي).

⁽¹⁾ إيداد علي الدجني: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، رسالة الدكتوراه غير منشورة في التربية "مناهج وطرائق التدريس" كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2010-2011، ص 147.

⁽²⁾ Josephat Stephen Itika : African Public Administration and Management series, vol 2 : Fundamentals of human resource management_ Emerging experiences from Africa_, African Studies Centre / University of Groningen / Mzumbe University, Tanzania, 2011, P 101.

المبحث الثاني: مدخل لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي

يتعين إصدار حكم معين إتجاه كفاءة أي نشاط يقوم به فرد أو قسم ما في المؤسسة إستخدام وسيلة قياس تعبر عن ما وصل إليه المستخدم أو القسم أو المؤسسة ككل في تحقيق أهدافها المسطرة، من خلال مقارنة القياس الفعلي المحقق مع ما كان ينتظر من المستخدم أو الأقسام الموجودة في المؤسسة الإقتصادية والتي تعرف بعمليات قياس الأداء.

المطلب الأول: المفاهيم الأساسية المرتبط بقياس الأداء الإستراتيجي

يتفق جمهور الباحثين على أن قياس الأداء أمر معقد ويزداد تعقيدا مع مرور الزمن، وإرتفاع مستويات التقدم والتطور، وتوسع مجالات القياس التي تخدم تقييم والرقابة على أداء المؤسسة مع جميع متغيرات التي تشتمل عليها البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها.

أولاً: تعريف قياس الأداء الإستراتيجي

يشكل قياس الأداء الإستراتيجي الجزء الأهم من أي بنية تحتية تنظيمية، وأداة رئيسية لقراءة جميع العمليات الإدارية في المؤسسة. ويرتبط قياس الأداء بتقييم الأداء الإستراتيجي لتحديد مدى كفاية الإستراتيجيات لتحقيق أهداف المؤسسة، ومراجعة الإستراتيجيات وتحسينها، ووضع الأهداف التكتيكية. فعملية قياس الأداء ينبغي أن تبدأ بوضع الإستراتيجية وتحديد الكيفية التي يمكن بها ربط الأهداف الإستراتيجية بالمنتجات والخدمات التي يحتاجها الزبون.⁽¹⁾

من خلال هذا الطرح تتضمن عمليات قياس الأداء الإستراتيجي "تكوين مقاييس الأداء والمؤشرات الكمية التي تبين الكيفية التي تحقق بها المؤسسة أهدافها، وهي تغطي كافة المستويات داخل المؤسسة مع التوجه الدائم نحو التحسين المستمر لأهدافها".⁽²⁾

كما تتضمن عمليات قياس الأداء الإستراتيجي "تحليل بيانات الأداء أو النتيجة، بهدف تزويد الإدارة العليا بالمعلومات الكافية لتقييم تقدم المؤسسة نحو الأهداف المعلنة".⁽³⁾ حيث يرتبط قياس الأداء الإستراتيجي بمجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تستخدم لتتبع أداء المؤسسة بمرور الزمن، والإستدلال

⁽¹⁾Ahmed Abdel-Maksoud and Magdy Abdel-Kader:Non-Financial Performance Measurement and Management Practices in Manufacturing Firms: A Comparative International Analysis, Studies in Managerial and Financial Accounting, Volume 17, 3-12, Elsevier Ltd, United Kingdom (Britain), First edition, 2007, P 14.

⁽²⁾ هيفاء بنت سليمان القاضي: مرجع سابق، ص 14.

⁽³⁾Josephat Stephen Itika :Op.Cit, P 96.

على مدى تلبيته لمستويات الأداء المتفق عليها، والتي تشير إلى نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيق المعايير.⁽¹⁾

وإشارتاً إلى المعايير، تستلزم عملية قياس الأداء الإستراتيجي الإتفاق بشأن معايير القياس المناسبة. والتي يقصد بها " مستوى الأداء المستهدف الذي يقاس به الأداء الفعلي". وتستمد المعايير من خطة المؤسسة وأهدافها، الجودة، الابتكار والإستجابة لطلبات الزبائن... الخ.⁽²⁾

فالمعيار كمفهوم عام هو "وسيلة قياس يمكن الإستعانة به في إتخاذ القرار على حالة معينة". وقد يأخذ هذا المعيار أشكالاً مختلفة فقد يكون قاعدة قانونية أو إقتصادية أو إجتماعية أو سياسية، وقد يكون عبارة عن جملة قياسية أو قاعدة رياضية تأخذ شكل نسب ومعدلات تغذى بمعلومات إحصائية من واقع المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة الإقتصادية. وعادة ما يركز المقيم أو المحلل على المعايير الرياضية الرقمية لأنها أكثر دقة في التعبير عن واقع الظاهرة أو الحالة المدروسة.⁽³⁾

ثانياً: أهمية قياس الأداء الإستراتيجي: في القطاع الخاص، يتيح قياس الأداء للمؤسسات الربحية جمع البيانات التي تساعد على تحديد التحسينات المحتملة لنماذج أعمالها. فمن خلال القياس الملمني على المعرفة التي توفرها البيانات، يمكن للمؤسسة أن تزيد من أدائها المالي بشكل أكبر. وكما يوضح أحد رواد إدارة الأعمال، فإن "نموذج الأعمال التجارية هو مجرد نموذج يستند إلى سلسلة من الإفتراضات التي قد لا تكون صحيحة". ويمكن أن يساعد قياس الأداء على تحويل الإفتراضات إلى حقائق مفهومة جيداً وإظهار الطريق إلى التحسينات التي تؤدي إلى نماذج أعمال أكثر فعالية.

كما يخدم قياس الأداء غرضاً مماثلاً عند تطبيقه على تشجيع الابتكار داخل المؤسسة، من خلال العمل على معالجة المشاكل القائمة وفتح المجال لتطوير أداء المستخدمين. فهو يساعد على تحديد فرص التحسين في أعمال المؤسسة لتحقيق أثر أكبر في المجتمع، ويمكن أن يساعد كذلك على إتخاذ القرارات اليومية والبعيدة المدى.⁽⁴⁾

إضافة إلى الطرح الأول والثاني، تكتسي عملية قياس الأداء الإستراتيجي أهمية بالغة للعديد من الأسباب الآتية:⁽⁵⁾

⁽¹⁾ مسلم علاوي السعد وآخرون: مرجع سابق، ص 177.

⁽²⁾ صالح عبد الرضا رشيد و أحسان دهب جلاب: مرجع سابق، ص 397.

⁽³⁾ مجيد الكرخي: تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2014، ص 58-59.

⁽⁴⁾ Andrew Wolk and Anand Dholakia and Kelley Kreitz: building a performance measurement system, Root Cause, USA, 2009, P 04.

⁽⁵⁾ عرقوب وعلي: مرجع سابق، ص 23-24.

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

ثالثا: خصائص مقاييس الأداء الإستراتيجي: من الضروري الاهتمام بالخصائص اللازمة عند وضع مؤشرات الأداء للمؤسسات ويمكن تحديدها فيما يلي: ⁽¹⁾

- أن تكون ذات صلة بالأهداف والتدابير الإستراتيجية ذات الأهمية التنظيمية ودفع أداء الأعمال.
- أن تكون ذات صلة ومستمدة من أدوار وأهداف الأفراد المتورطين.
- تركز على النواتج والنتائج والمدخلات والسلوكيات التي يمكن تحديدها بوضوح والتي يمكن توفير الأدلة بشأنها.
- تشير إلى البيانات أو الأدلة التي ستكون متاحة كأساس للقياس.
- يمكن التحقق منها - تقديم معلومات من شأنها أن تؤكد مدى تلبيتها للتوقعات.
- أن تكون دقيقة قدر الإمكان وفقا للغرض من القياس وتوافر البيانات.
- توفر أساسا سليما للتغذية المرتدة أثناء العمل.
- أن تكون شاملة تغطي جميع الجوانب الرئيسية للأداء في المؤسسة، فالأداء الفعال لا يقاس فقط من خلال تقديم النتائج في مجال واحد، ولكن من خلال تقديم أداء مرضي في جميع مجالات الأداء الممكنة. ⁽²⁾
- أن تكون واقعية وفي حدود إمكانيات المؤسسة.
- أن تكون قابلة للتحقيق وتحتاج لوضع أهداف قابلة للملاحظة والإنجاز وذات مصداقية عالية ومن الممكن التحقق من صدقها من خلال جهة مستقلة.
- أن تكون محددة بدقة ووضوح لتجنب اللبس.
- أن يكون معبر عنها بشكل كمي أو نوعي.
- أن تستخدم للتعرف على الإتجاهات في الأداء.

⁽¹⁾ هيفاء بنت سليمان القاضي: مرجع سابق، ص 19 - 20.

⁽²⁾ Michael Armstrong: Performance management : key strategies and practical guidelines, Kogan Page Limited, Third edition, Britain, 2006, P 63.

- أن يكون من الممكن تحقيقها خلال فترة زمنية مقبولة.
 - أن تكون مفهومة وواضحة من قبل المستخدمين ومجموعات العمل داخل المؤسسة.
 - أن يتم المصادقة عليها من قبل جميع من لهم علاقة بتحقيقها من أعلى قمة الهرم في المؤسسة إلى جميع العاملين فيها.
 - أن يتم تقييمها بصفة دورية وإصدار تقارير عن مدى التقدم فيها وإعلانها لجميع ذوي العلاقة.
 - تحديد الأفراد والإدارات المسؤولة عن تحقيق كل جزئية منها ومتابعة ومحاسبة هذه الجهات.
- رابعا: الصعوبات التي تواجه قياس الأداء الإستراتيجي: تواجه عملية تقييم الأداء العديد من الصعوبات قد تحول دون نجاحها، أهمها: (1)
- الإعتماد بصفة أساسية على المعلومات المحاسبية المعدة على أساس الاستحقاق والقيم التاريخية والطرق المحاسبية التي قد تصبح قديمة وغير ذات قيمة في حالة التضخم، والتي ينجر عنها عدم فعالية مقياس الأداء الحالية في كشف حالات التعثر والإفلاس التي قد تتعرض لها المؤسسة
 - صعوبة تحديد الأولويات والجوانب والمتغيرات الأكثر أهمية وإرتباطا بالأداء، فغالبا ما يكون التركيز على قياس العناصر السهلة بدلا من التركيز على قياس القضايا الهامة التي تؤثر على مستقبل المؤسسة.
 - سيطرة المقاييس الكمية في عملية القياس نظرا لسهولةها.
 - غالبا ما يتم تحديد المقاييس طبقا لسلوك المديرين وتحيزهم الشخصي اتجاه الأهداف قصيرة الأجل والمحدودة على حساب الأهداف الإستراتيجية.
 - غياب النظرة الشاملة للمخرجات والنتائج.
 - النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء.
 - مشكلة إختيار الوحدة الزمنية المناسبة لقياس العمل في ظل وجود بدائل عدة لقياس العمل وهي: عامل/ ساعة، عامل/ يوم، عامل/ شهر، عامل/ سنة.
 - صعوبة حساب مساهمة كل عنصر من عناصر الإنتاج في الإنتاج نظرا لتداخل عناصر الإنتاج أثناء العملية الإنتاجية.
 - صعوبة القياس الكمي لبعض جوانب النشاط في المؤسسة الاقتصادية، كالعوامل السلوكية والبيئية مما يجعلها عرضة للأحكام الشخصية المزاجية وهذا يضعف مستوى تقييم الأداء وفقا للمقاييس الكمية.

المطلب الثاني: نظام قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي

تتطلب عملية تحديد مستوى الأداء الإستراتيجي وتحسينه، تكامل عمليتي القياس والتقييم، من خلال إعداد وتطوير نماذج للقياس والتقييم، تشخص الحالة التي عليها المؤسسة في الوقت الحالي وتقتراح حلول لمشاكل العمل العالقة.

(1) أنظر إلى

- موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2002، ص 212- 213.

- مجيد الكرخي: مرجع سابق، ص 66- 71.

أولاً: تعريف النظام: يوفر نظام قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي الطريقة الفعالة للمؤسسات لجمع البيانات المتعلقة ببرامجها وعملياتها والإستفادة منها في وضع مجموعة دقيقة من البيانات الكمية والنوعية، التي تقدم صورة واضحة عن تقدم المؤسسة في تحقيق رسالتها وأهدافها. وهو أداة تسترشد بها المؤسسة في تطوير وإختبار وشحذ الحلول الجديدة لبعض العمليات الأكثر إلحاحاً وتعقيداً.⁽¹⁾

وتحقق أنظمة قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي نجاحاً كبيراً ولموسماً عندما يكون هناك نوع من التكامل والتناغم والتوحد ضمن إستراتيجية المؤسسة ومقاييس الأداء، كما أنها تحقق نجاحاً ملحوظاً عندما تعمل الإدارة العليا على إيصال رسالة المؤسسة ورؤيتها وقيمتها إلى المستخدمين والمعاملين الخارجيين. حيث يعمل النظام على تفعيل رسالة ورؤية المؤسسة المستقبلية من خلال فسح المجال أمام جميع أصحاب المصالح لمعرفة كيفية مساهمتهم في نجاح المؤسسة.⁽²⁾

من خلال هذين التعريفين يساعد نظام قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي المدعوم داخليا في الإجابة عن مجموعة من الأسئلة أثناء عمله على تحويل البيانات والجهود البرنامجية لمؤسسة إلى مؤشرات قابلة للقراءة والتقييم. وهذه الأسئلة هي:⁽³⁾

- كيف نعلم جيدا مدى تقدم المؤسسة نحو تحقيق مهمتها وأهدافها؟
 - ماذا يجب أن نقيس من أجل الحصول على المعلومات الهامة دون أن تطفئ على البيانات؟
 - كيف يمكن قياس أداء المؤسسة وتأثير على أصحاب المصلحة الخارجيين على نحو فعال؟
 - كيف ينبغي أن نبحث وناقش أداء المؤسسة داخليا بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة لتحقيق أقصى قدر من التعلم؟
 - أين ينبغي أن تركز المؤسسة مواردها المحدودة من أجل زيادة فعاليتها اليوم وتحقيق الإستدامة على المدى الطويل؟
- وعموماً فإن أنظمة قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي توفر للمؤسسة المعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات الصحيحة وإتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

ثانياً: مواصفات نظام قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي الفعال: يتميز نظام قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي عن غيره من الأنظمة الأخرى بالمواصفات الآتية:⁽⁴⁾

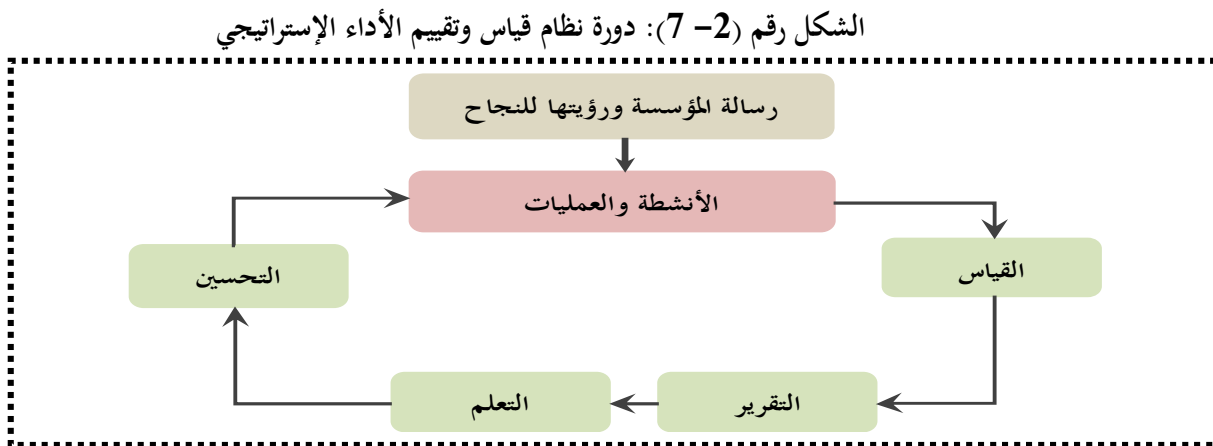
⁽¹⁾ Andrew Wolk and Anand Dholakia and Kelley Kreitz: Op.Cit, P 1.

⁽²⁾ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي (1) - أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن -، مرجع سابق، ص 69.

⁽³⁾ Andrew Wolk and Anand Dholakia and Kelley Kreitz: Op.Cit, P II.

⁽⁴⁾ علي عباس: مرجع سابق، ص 254.

1. الزمن: يرتبط نظام قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي بعامل الزمن، حيث تتطلب بعض الأنشطة تقييم أدائها بشكل دوري في حين أنشطة أخرى تقييم على أساس سنوي أو نصف سنوي، وذلك تبعاً للأهداف المسطرة لها وتوقيت إنجازها.
 2. الوضوح: يستخدم نظام قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي مقاييس تمثل مستويات الأداء المرغوب تحقيقها، كما يستخدم أدوات قياس تحدد حجم الأداء الذي تحقق حتى الآن، ومن المهم أن تكون هذه المقاييس مدروسة وواضحة.
 3. الشمولية: يجب أن يشمل قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي كافة أنشطة المؤسسة، بحيث يغطي كافة المستويات الإدارية، وأجزاء المؤسسة الفرعية، وبصورة مستمرة.
 4. الكفاءة: يجب أن يكون نظام قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي موضوعياً، وقادراً على تصحيح الإنحرافات السلبية، وتدعيم الإنحرافات الإيجابية.
- ثالثاً: دورة نظام قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي: من خلال الشكل رقم (2-7). يشكل نظام قياس الأداء دورة تتضمن أربع مراحل رئيسية من النشاط. وفي ما يلي، نناقش كل مرحلة ونقدم عدة مكونات رئيسية لنظام قياس الأداء.⁽¹⁾



Source: Andrew Wolk and Anand Dholakia and Kelley Kreitz: building a performance measurement system, Root Cause, USA, 2009, P 05.

1. رسالة المؤسسة ورؤيتها للنجاح: تحدد الرسالة هدف المؤسسة، وتصف رؤية كيف سيكون العالم مختلفاً إذا نجحت المؤسسة في تنفيذ رسالتها. فالرسالة ورؤية تعملان معاً لتوجيه أنشطة المؤسسة وعملياتها.
2. الأنشطة والعمليات: الأنشطة هي أي برامج وخدمات ومبادرات تديرها المؤسسة. أما العمليات هي البنية التحتية التنظيمية التي تدعم هذه الأنشطة، بما في ذلك الموارد البشرية والتكنولوجيا والإدارة المالية. وتشكل

⁽¹⁾Andrew Wolk and Anand Dholakia and Kelley Kreitz:Op.Cit, P5-6.

الأنشطة والعمليات معا كل ما تقوم به المؤسسة لتنفيذ رسالتها وتحقيق رؤيتها للنجاح. وتبدأ دورة قياس الأداء وتنتهي بنشاطات وعمليات المؤسسة، حيث تنتقل باستمرار من خلال المراحل التالية:

3. **القياس:** تستخدم المؤسسات أنظمة قياس أداء باستخدام مجموعة من المؤشرات والمقاييس التي يتم تتبعها بانتظام، لتقييم أنشطة المؤسسة ودعم عملياتها.

4. **التقرير (التقييم):** لتجميع بيانات قياس الأداء في شكل سهل تحليله، يمكن للمؤسسة استخدام نوعين رئيسيين من أدوات الإبلاغ:

أ. **لوحة القيادة:** تشمل لوحة القيادة مجموعة مختارة من المؤشرات التي توفر لقطات دورية لتقدم المؤسسة فيما يتعلق بالنتائج السابقة والأهداف المستقبلية. مما يمكن فريق القيادة في المؤسسة من تتبع وتقييم الأداء التنظيمي العام. وتختار العديد من المؤسسات أيضا إنشاء لوحات على مستوى البرنامج لتتبع البرامج الفردية أو المناطق الداخلية، مثل التسويق أو الموارد البشرية، على مستوى أكثر تفصيلا.

ب. **بطاقة التقرير:** تحتوي بطاقة التقرير على النقاط البارزة من لوحات المعلومات الداخلية للمؤسسة وتسهل تبادل البيانات الخارجية مع المستثمرين وأصحاب المصلحة الآخرين.

5. **التعلم (المراجعة):** باستخدام أدوات الإبلاغ المذكورة أعلاه، يمكن لقيادة المؤسسة وغيرها من الموظفين الرئيسيين مراجعة وتفسير البيانات المتوفرة من أجل إتخاذ قرارات مستنيرة وتحديد الفرص للتحسين والتصحيحات اللازمة بالطبع.

6. **التحسين:** تنفذ المؤسسة قراراتها لتحسين أنشطتها وعملياتها. ومع نهاية هذه العملية، تبدأ دورة قياس الأداء مرة أخرى.

رابعا: أهمية نظام قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي: يكتسي نظام قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تواجه تغيرات بيئية سريعة وزيادة المنافسة، حيث يتعين عليها أن تكيف باستمرار إستراتيجياتها وعملياتها لمواجهة هذه القوى. فتحسين القدرة التنافسية في البيئات المتغيرة يعتمد على القدرة على تحديد أهم مقاييس الأداء الاستراتيجي للنجاح على المدى الطويل وربطها بتغيير الأهداف الإستراتيجية في مثل هذه البيئات.⁽¹⁾

في هذا الشأن تتطلب المؤسسات التي تنفذ تغييرات متقطعة، لاسيما في البيئات المتغيرة، نظم مساعدة، تعتبر بمثابة أرضية حاسمة لبناء نظم قياس وتقييم الأداء على نطاق واسع. وهذه النظم هي:⁽²⁾

- نظام رصد خارجي، لرصد التطورات والتغيرات في البيئة الخارجية باستمرار.

⁽¹⁾ Ahmed Abdel-Maksoud and Magdy Abdel-Kader: **Op.Cit**, P 275.

⁽²⁾ Ibid, P 280.

الفصل الثاني: قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي

- وجود نظام للرصد الداخلي، والرصد المستمر للتطورات والتغيرات في البيئة الداخلية، ورفع إشارات التحذير عند بلوغ حدود أداء معينة وعتبات معينة.
 - نظام مراجعة يستخدم المعلومات المقدمة من المراقبين الخارجيين والداخليين والأهداف والأولويات التي تحددها النظم الرفيعة المستوى، لتحديد الأهداف والأولويات الداخلية.
 - نظام نشر داخلي، لنشر الأهداف والأولويات المنقحة على الأجزاء الحاسمة من المؤسسة.
- خامساً: مدخلات ومخرجات النظام: كأى نظام، يتضمن نظام قياس و تقييم الأداء الإستراتيجي مجموعة من المدخلات التي تخضع بدورها إلى مجموعة من العمليات، التي تسمح في الأخير إلى إنتاج سلع وخدمات للمجتمع. وفيما يلي الشكل رقم (2-8) يصور العناصر التفصيلية لنظام قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي.

الشكل رقم (2-8): العناصر التفصيلية لنظام قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي

المدخلات	العمليات / معالجة المعلومات الآتية:	المخرجات
الأموال	حجم التمويل، الإستثمار، التدفقات النقدية... الخ.	منتجات سلعية، منتجات خدمية.
الموارد البشرية	عدد المستخدمين، وظائفهم، مهامهم واجباتهم، وتوزيعهم على الإدارات، ومؤهلاتهم، التدريب، الإجازات والرواتب، إجراءات الأمن والسلامة، الترقيات... الخ.	الرضا الوظيفي
المواد	حجم المشتريات والتخزين، المورد، الأسعار، النقل مواصفات الجودة، الطليبات المفلى... الخ.	النمو.
الإنتاج	كميات الإنتاج، ساعات العمل، تكاليف الإنتاج، الجودة، التنوع السلعي... الخ.	رضا الزبائن.
معلومات عن البيئة الخارجية	المنافسين، الزبائن، الحصة السوقية، المبيعات، شرائح المستهلكين، أذواق المستهلكين، تغير التشريعات والقوانين البيئية والاجتماعية... الخ.	توقعات السوق.
وسائل الإنتاج	مراحل الإنتاج، معدات، آلات، جودة وسائل الإنتاج... الخ.	جودة الإنتاج.
الخ... الخ	الخ... الخ	الخ... الخ

التغذية العكسية

المصدر: علي عباس: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص 255.

سادساً: خطوات إعداد نظام قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي: رغم الاختلاف حول عدد وخطوات تقييم الأداء، أن هناك شبه إتفاق حول مضمون هذه الخطوات وتسلسلها المنطقي والذي يبدأ بتحديد الأهداف وينتهي باتخاذ إجراءات تصحيحية. وفيما يلي مضمون هذه المراحل:

1. تشكيل مجموعة عمل لقياس الأداء وتقييمه: للبدء بعمليات قياس وتقييم الأداء، تعتمد إدارة المؤسسة إلى تشكيل مجموعة عمل، تختص بوضع الأهداف وقياس الأداء في كل مستويات المؤسسة. حيث تتضمن عادة هذه المجموعة قائد المؤسسة أو أي شخص آخر يعين لتوجيه المجموعة، إضافة إلى موظفي المؤسسة الرئيسيين. وعادة ما

تشمل مجموعات عمل القياس من شخص إلى خمسة أشخاص، حسب حجم المؤسسة. تراعى فيهم الفعالية والحسم في الحصول على نظام قياس وتقييم الأداء وتشغيله حالما يكون في وضع الإستخدام.⁽¹⁾

2. تحديد الأهداف: يقتضي تقييم أداء أي مؤسسة إقتصادية التعرف على الأهداف التي تريد تحقيقها والتي يتعين تحديدها بشكل واضح ودقيق. والتي يمكن تصنيفها إلى أهداف قصيرة الأمد وأهداف بعيدة الأمد وأهداف رئيسية وأهداف فرعية لتغطي كل قسم أو معمل أو خط إنتاجي، ويجب الإشارة هنا إلى ضرورة أن تكون هذه الأهداف معروفة ومفهومة للمستخدمين في المؤسسة الإقتصادية ولكل ذي مصلحة بنشاط المؤسسة.⁽²⁾

3. تحديد مقاييس الأداء الإستراتيجي (المؤشرات المستخدمة في مجال التقييم): إنطلاقاً من رسالة المؤسسة وأهدافها وغاياتها يتم وضع مقاييس الأداء لإستخدامها في قياس الأداء. والمقاييس هي " المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء وتستخدم كنقاط يمكن أن يقارن بها الأداء الفعلي". كما تعبر مقاييس الأداء عن تفاصيل الأهداف الإستراتيجية وعن مدى تحقيقها بالشكل الملائم".⁽³⁾ في هذا الشأن نميز مجموعة من المقاييس الخاصة بخدمة الزبائن، والإنتاج والجودة، والعمليات والموارد البشرية، والمقاييس المرتبطة بالأداء المالي.

4. جمع البيانات والمعلومات الإحصائية: حيث تتطلب عملية تقييم الأداء الإستراتيجي توافر مجموعة من البيانات والمعلومات والتقارير اللازمة لحساب النسب والمقاييس المطلوبة لعملية نشاط المؤسسة، والتي يمكن الحصول عليها من جدول حساب النتائج والميزانية المالية والمعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية والمستخدمات ورأس المال وعدد المستخدمين وحجم أجهزهم وغير ذلك. فجميع هذه المعلومات تُخدم عادة عملية التقييم للسنة الحالية، إضافة للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة والبيانات عن أنشطة المؤسسات المماثلة في القطاع نفسه أو مع بعض المؤسسات في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات.⁽⁴⁾

5. قياس الأداء: بعد أن تنتهي الإدارة من تحديد المقاييس الخاصة بالأداء والتي تحتل تركيزاً مهماً في عمليات التقييم الإستراتيجي، فإن الخطوة التالية إنما تتمثل في قيامها بقياس الأداء الفعلي. حيث تتطلب عملية قياس الأداء الإحاطة بالجوانب الآتية:

- **إختيار توقيت القياس:** يختلف توقيت القياس باختلاف الهدف من عملية القياس. حيث نميز ثلاث مراحل مختلفة للقياس تتعلق ب:⁽⁵⁾

⁽¹⁾ Andrew Wolk and Anand Dholakia and Kelley Kreitz: Op.Cit, P11.

⁽²⁾ مجيد الكرخي: تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، مرجع سابق، ص 37.

⁽³⁾ عبد اللطيف عبد اللطيف وحنان تركمان: مرجع سابق، ص 135.

⁽⁴⁾ مجيد الكرخي: تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، مرجع سابق، ص 39.

⁽⁵⁾ فلاح حسن عداي الحسيني: مرجع سابق، ص 234-235.

- التوجيه: عملية القياس تخضع لتقدير المشرف على العمل بشكل دوري لإكتشاف الإنحرافات في الأداء.
- المتابعة: تتم عملية القياس عقب الإنتهاء من كل مرحلة، وإتخاذ القرار بإنتقال إلى المرحلة التالية من عده.
- تقييم النتائج: عقب الإنتهاء من العمل تبدأ عملية قياس النتائج ومقارنتها بالمقاييس وإتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- التمييز بين المقاييس الكمية والنوعية: يشتمل قياس الأداء الفعلي على مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية، والتي ترتبط بدورها بمجموعة من الأهداف الكمية والنوعية. حيث تشير الأولى إلى المقاييس الإحصائية التي تشمل: (العدد، المعدل لكل 100 أو 1000 وحدة، النسبة)، في حين تتضمن المقاييس النوعية: درجة الجودة، المستوى، المدى... الخ.⁽¹⁾

6. مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس الموضوعية: تتمثل الخطوة الخامسة من تقييم مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس المستهدفة من وراء الاداء، وغالبا ما تحدد الإدارة العليا نطاقا (مدى) معيناً تسمح فيه للأداء الفعلي بالإنحراف عن المقاييس الموضوعية، كما لا ينبغي على الإدارة أن لا تأخذ زيادة معدلات الأداء الفعلي على المقاييس الموضوعية على أنها حالة جيدة في كل الأحوال، فتجاوز الأداء المخطط له قد يعبر عن وجود بعض المشاكل، وعلى الإدارة أن تتوصل إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى زيادة الأداء الفعلي عن المقاييس المستهدفة.⁽²⁾

7. إتخاذ الإجراءات التصحيحية: وهي الخطوة الأخيرة في عملية التقييم، وفيها نصل إلى خيارين:

- تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط في هذه الحالة نتابع عملية الرقابة.
 - وجود انحراف عن الأداء المخطط في هذه الحالة لا بد من إتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- ففي حالة وجود إنحراف في الأداء لا بد من إتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويكون ذلك بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى الانحراف من خلال تشخيصه من جوانبه المختلفة (هل تم الانحراف بالصدفة، أو بسبب خطأ في تطبيق العمليات، أو بسبب وجود إستراتيجية رديئة، أو تغير البيئة، أو قصور في الموارد، أو خطأ في إتخاذ القرارات الإدارية، أو عدم ملائمة الرسالة المقدمة... الخ؟). للعمل على علاجه وتصحيحه بعد الكشف عن أسبابه الحقيقية، ولتقوم المؤسسة بتحديد أهداف واقعية في المستقبل من خلال إعادة النظر بالإستراتيجية المعتمدة وتطويرها، تعديل الأهداف أو الأساليب التنظيمية وإعادة جدولة الأولويات التخطيطية.⁽³⁾

في ضل التغيرات المختلفة المحيطة بالمؤسسة، تعد مرحلة قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي أهم مرحلة من مراحل إدارة الأداء الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية، بهدف الحكم على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها وإستراتيجياتها موضع التنفيذ، وإتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تعكس حالة تكييف المؤسسة مع بيئتها الداخلية والخارجية.

⁽¹⁾ عبد الوهاب محمد جبين: تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، مذكرة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت أليمنتس العالمية (St. Clements)، سوريا، 2009، ص 140.

⁽²⁾ فلاح حسن عداي الحسيني: مرجع سابق، ص 234-235.

⁽³⁾ عبد اللطيف عبد اللطيف وحنان تركمان: مرجع سابق، ص 135.

المطلب الثالث: نماذج قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي

تشكل عمليتا القياس والتقييم الأساس في تقدير مستوى الأداء المؤسسي الشامل وتحسينه، على أن تتم العمليتان معا ضمن نماذج التقييم المتعددة. نوجزها في الآتي:

أولاً: نموذج قياس النتائج ومحددات النتائج: يركز هذا النموذج على قياس أداء الأقسام الإستراتيجية التي تساهم في تحقيق الأهداف الرئيسة للمؤسسة. وفق هذا النموذج يتم التمييز بين نوعين رئيسيين من مقاييس الأداء كما يوضحه الجدول رقم (2-2):⁽¹⁾

- المقاييس المرتبطة بنتائج أداء الأقسام الإستراتيجية، وتتمثل بمقاييس الأداء المالي ومقاييس المنافسة المالية وغير المالية.
- المقاييس التي تركز على عوامل ومحددات نجاح الأداء وتشمل الجودة والمرونة والاستخدام الأفضل للموارد والحدثة.

الجدول رقم (2-2): نموذج قياس النتائج ومحددات النتائج

النتائج	الأداء المالي	الربحية، السيولة، هيكل رأس المال، نسب السوق.
نتائج	المنافسة (المقاييس المالية وغير المالية)	نصيب ووضع السوق النسبي، نمو المبيعات، مقاييس الزبون.
محددات النتائج	الجودة	الثقة، الاستجابة، المظهر، النظافة، الأناقة، الراحة، الكفاءة، الأمان.
	المرونة	مرونة حجم الإنتاج، سرعة التسليم، مرونة المواصفات.
	لاستخدام الأفضل للموارد	الإنتاجية، الكفاءة.
	الحدثة	أداء العمليات التحديث.

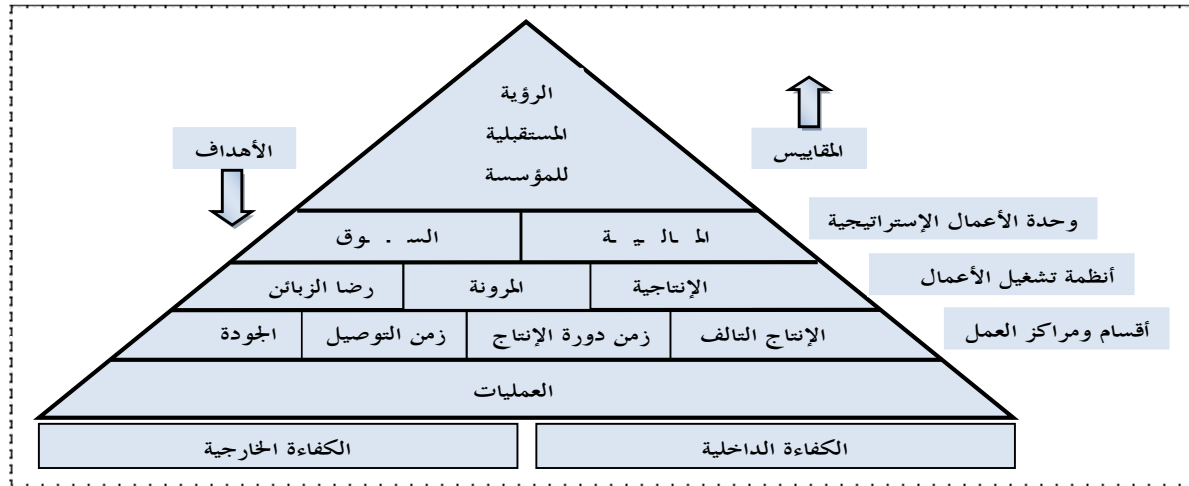
المصدر: سحر طلال ابراهيم: تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، العدد 35، 2013، ص 354.

ثانياً: نموذج هرم الأداء: وهو النموذج الذي إقترحه كل من " Mc Nair C.J and Richard K Lynch and Kelvin F.Cross " وأطلقوا عليه هرم الأداء كمثل لنظام متكامل لتقييم الأداء وكما يظهر في الشكل رقم (2-9)، حيث يتم خلاله ترجمة أهداف المؤسسة الاقتصادية من أعلى الهرم إلى أسفله وترجمة المقاييس من أسفل الهرم نحو الأعلى، وتستند عملية تحديد الأهداف على الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية ثم يتم ترجمة هذه الأهداف إلى أهداف تسويقية و مالية محددة لوحدة المؤسسة الاقتصادية مثل أهداف الحصة من السوق، والإيرادات، والأرباح والتي على أساسها يتم تحديد الإستراتيجيات ووضع الموازنات والتنبؤات المالية لتحقيق مبتغى هذه الإستراتيجيات. ثم تأتي بعد ذلك الخطوة الهامة والأساسية بترجمة أهداف الوحدة إلى مقاييس مفيدة للمستوى التشغيلي والمتمثلة في (الإنتاجية، المرونة، رضا الزبون). ليتم تعزيز هذه المقاييس الثلاثة بالتركيز على أربعة مناطق لقياس الأداء في الأقسام ومراكز العمل وهي (الإنتاج التالف، زمن دورة الإنتاج والتسليم، وأخيراً الجودة).⁽²⁾

⁽¹⁾ سحر طلال ابراهيم: مرجع سابق، ص 353.

⁽²⁾ سحر طلال ابراهيم: تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، العدد 35، 2013، ص 353.

الشكل رقم (2-9): أنموذج هرم الأداء



دارسة تطبيقية في شركة زين بالسعودية للاتصالات-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، العدد 35، 2013، ص 353.

ثالثاً: نموذج أصحاب المصالح: تعود جذور هذه النموذج إلى أكثر من عقدين، عندما إقترح "Freeman" على الإدارة العليا للمؤسسات وضع واحدة أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسسة والتي يجب أن تقابل أهدافهم فيها. فالطبيعة المتشابكة لأهداف المؤسسات وحاجات الأطراف المرتبطة بها، تلمي على المؤسسة قياس نتائج أداء في جميع المجالات المتناغمة بالشكل الذي يعم الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية.

فالأهداف أصحاب المصالح مجالات أداء رئيسية ينبغي على المؤسسات قياس الأداء من خلالها، وفق مقاييس ومعايير تلائم كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به، وبين الجدول رقم (2-3) أم مجاميع أصحاب المصالح ومقاييس الأداء التي تؤشر لأهدافهم ومصالحهم.⁽¹⁾

⁽¹⁾ زكية مقري: مؤشرات تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة ملية الأوراس باتنة، أبحاث الملتقى الدولي حول " أداء وفعالية المنظمة في التنمية المستدامة"، منشورات مخبر السياسات والإستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر- جامعة المسيلة-، الجزائر، 10- 11 نوفمبر 2009، ص 187.

الجدول رقم (2-3): مجاميع أصحاب المصالح وتأثرهم على أداء المؤسسة

أصحاب المصالح	قياس الأداء على المدى القصير	قياس الأداء على المدى الطويل
الزبائن	المبيعات (القيمة والحجم).	النمو في المبيعات.
	عدد الزبائن الجدد.	معدل دوران الزبائن.
	عدد إحتياجات الزبائن الجدد التي تم توفرها.	المقدرة على السيطرة على الأسعار.
الموردون	تكلفة المواد الأولية.	معدل النمو في كل من:
	زمن التسليم.	- تكلفة المواد الأولية.
	المخزون.	- زمن التسليم.
	توفير المواد الأولية.	- المخزون.
المساهمون	العائد على السهم.	النمو في العائد على حقوق الملكية.
	القيمة السوقية للسهم.	القدرة على إقناع السوق المالي بالإستراتيجيات المتبعة.
المستخدمون	عدد الإقتراحات.	عدد الترقيات من الداخل.
	الإنتاجية.	معدل الدوران.
	عدد الشكاوي.	
الجهات التشريعية	عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر على المؤسسة.	عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة.
	العلاقة مع الأعضاء والطاقم.	مستوى التعاون في مواجهة المنافسة.
جمعيات حماية المستهلك	عدد الإجماعات.	عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط الجمعيات
	عدد المواجهات غير ودية.	عدد المرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات.
	عدد القضايا المرفوعة.	عدد مرات تكوين الإنتلافات.
المدافعين عن البيئة	عدد اللقاءات.	عدد المرات المطالبة بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة.
	عدد المواجهات غير ودية.	عدد الشكاوي لدى الجهات المختصة.
	عدد مرات تكوين الإنتلافات.	عدد القضايا المرفوعة.

المصدر: زكية مقري: مؤشرات تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الإقتصادية- دراسة حالة ملية الأوراس بباتنة، أبحاث الملتقى الدولي حول " أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة"، منشورات مخبر السياسات والإستراتيجيات الإقتصادية في الجزائر- جامعة المسيلة-، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص 187-188.

رابعا: نموذج لجنة المعايير المحاسبة الإدارية الأمريكية: وضعت لجنة المحاسبة الإدارية الأمريكية نموذج يتصف بالتكامل والشمولية لتقييم الأداء في المؤسسات المعاصرة. كما أوضحت اللجنة ضرورة المؤسسة لمؤشرات الأداء التي تناسب طبيعة وظروف عملها وإحتياجاتها الإستراتيجية. ويتكون هذا النموذج من ستة أبعاد رئيسية يشتمل كل بعد منها على مجموعة من مؤشرات القياس، لتقييم الأداء في هذا البعد من عمل المؤسسة. الشكل رقم (2-10) يلخص أبعاد ومقاييس كل بعد من هذه الأبعاد.

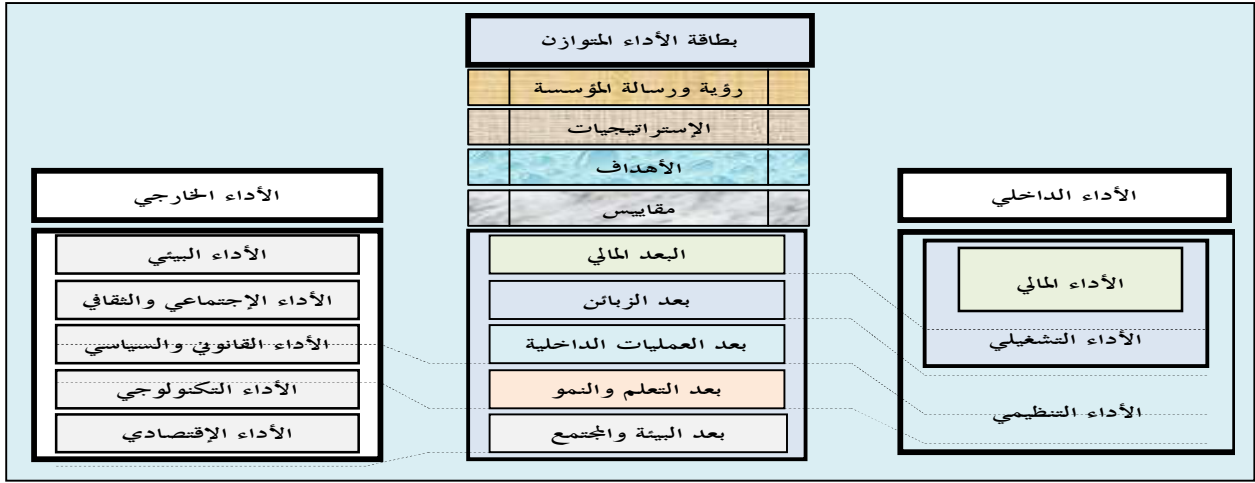
الشكل رقم (2-10): نموذج لجنة المعايير المحاسبية الإدارية الأمريكية

المقاييس	أبعاد عمل المؤسسة
1 معدل زيادة الإيرادات، ربحية الزبائن، و ربحية المنتجات، معدل العائد على المبيعات، معدل العائد على حقوق الملكية، القيمة الاقتصادية المضافة، معدل العائد على رأس المال.	البعـد المالي يلخص هذا البعد جميع المؤشرات لقياس الأداء المالي للمؤسسة، من وجهة نظر المساهمين أو وجهة نظر المالكين.
2 نصيب الوحدة في السوق، عدد الزبائن في السوق، رضا الزبائن، مدى جودة المنتج، مدى جودة النقل، سرعة الرد على الزبائن، ربحية الزبائن طبقاً لفتحات السوق أو المناطق الجغرافية.	بعـد السوق و الزبون بالنظر لكون رضا الزبائن من أهم إهتمامات المؤسسة المعاصرة، وكون هذا الرضا يستند إلى توفير مجموعة كبيرة من خصائص المنتج مثل: الجودة، السعر، وسرعة التسليم وتعدد الاستخدامات وغيرها. فإن على المؤسسة أن تعمل بجهد كبير وإبداع أفضل في هذا الجانب. كذلك يمكن للمؤسسة أن تجري تجزئة للسوق في ضوء خصائص معينة لإرضاء مجموعات من الزبائن المختلفين.
3 نصيب كل منافس في السوق، مدى جودة منتجات المنافسين، مدى سرعة تقديم الخدمة لدى المنافسين، المؤشرات المالية للمنافسين، جودة سعر السلعة أو الخدمة لدى المنافسين، رضا الزبون على المنافسين، الوقت اللازم لتقديم منتج جديد لدى المنافسين.	المبـعد الخاص بالمنافسين يجب على المؤسسة أن تعرف أحوال منافسيها، من خلال تقصي المعلومات الوافة عن نقاط قوة وضعف كل منافس في السوق بهدف دراسة ظروف وإحتمالات تغير شروط المنافسة في المستقبل وتجنب أي مفاجآت غير السارة.
4 تقييم الأداء العادل للمستخدمين، عدد ساعات تدريب كل عامل، معدل دوران المستخدمين، عدد المستخدمين الذين تم توظيفهم إلى إجمالي عدد الطلبات المقدمة، الروح المعنوية للمستخدمين، مدى ولاء المستخدمين.	المبـعد العمليات الداخلية من القضايا الأساسية التي يجب أن يعار لها أهمية خاصة هي رضا المستخدمين باعتبارهم أهم موارد المؤسسة، فالحقيقة أن أداء المستخدمين هم الذي يحدد كفاءة أداء المؤسسة على مختلف المستويات.
5 الوقت اللازم لتطوير المنتج، عدد المنتجات الجديدة، متوسط فترة التشغيل، نسبة المبيعات إلى عدد المستخدمين، مقاييس عدم الجودة، متوسط فترة التخزين، الوقت المستغرق بين طلب المنتج وتسليمه للزبون.	بعـد البيئة تساعد دقة الإجراءات الداخلية في العمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات بأفضل الطرق والأساليب، كما أنها نقطة الوصل الأساسية بين المؤسسة والموردين من جانب، وبين المؤسسة والزبائن من الجانب الآخر. حيث يتطلب الأمر تحديد الإجراءات ذات الأهمية الكبيرة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والعناية الخاصة بها.
6 عدد ساعات الخدمة التي تقدمها المؤسسة للمجتمع، عدد ساعات أنشطة التصنيع، نسبة المواد التي تم تصنيعها إلى إجمالي المواد، حجم الملوثات والأضرار البيئية التي قامت بها المؤسسة، حالات الإصابات والحوادث التي قامت بها المؤسسة، التعويضات التي دفعتها المؤسسة للجهات الحكومية.	بعـد البيئة في هذا الجانب على المؤسسة أن تعبر إهتمام كبير لمسؤولياتها تجاه بيتها، من خلال الإستخدام العقلاني والرشيد للموارد النادرة، إعادة تدوير، درجة الأمان والسلامة في إنجاز العمليات.

المصدر: سحر طلال ابراهيم: تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، العدد 35، 2013، ص 353.
خامساً: نموذج بطاقة الأداء المتوازن: يمازج نموذج بطاقة الأداء المتوازن بين الأنواع المختلفة من الأداء، وتقابل هذه الأنواع من الأداء الأبعاد المختلفة من البطاقة (المالية، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، إضافة إلى البعد اللاسوقي (non-market) الذي يجمع جميع المجالات البيئية والاجتماعية التي لا تخص العمل في السوق. على

أن يتحقق التمازج والروابط الرئيسية بين هذه المحاور بدءا من المقاييس التشغيلية وصولا للمقاييس المالية، والشكل رقم (2-11) يصف روابط العلاقة والإعتمادية بين محاور البطاقة. (1)

الشكل رقم (2-11): نموذج بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الطالب

تظهر نتائج الأداء الإستراتيجي وفق نموذج بطاقة الأداء المتوازن على شكل مجموعة من المقاييس التي تزود الإدارة بتقارير الأداء المتحقق، والتي تتابع بشكل منطقي بين مقاييس هذا النموذج، فتحقق درجة عالية من الرضا لدى الزبائن يشجع على تحسين المستمر للعمليات في المؤسسة، والذي يعد مدخلا مناسباً للإبداع، سواء على مستوى المنتج أو على مستوى العمليات. (2)

تعمل عمليتا قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي على توجيه الأنشطة داخل المؤسسة، لكي تصل إلى أهدافها المحدد. من خلال إستقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية الموضوعية مسبقاً، وإتخاذ الإجراءات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة إنحرافها.

(1) مسلم علاوي السعد وآخرون: مرجع سابق، ص 188.

(2) نفس المرجع، ص 189.

المبحث الثالث: مؤشرات قياس وتقييم الأداء المؤسسي

يمكن تصنيف مقاييس الأداء الرئيسية المستخدمة في البحوث والدراسات الأخيرة، التي تمثل البناء العام لقياس وتقييم الأداء المؤسسي إلى عدة تجمعات متميزة. وهي أربع فئات رئيسية الأربع تتمثل في: (1) المقاييس المحاسبية، (2) المقاييس التشغيلية، (3) المقاييس القائمة على السوق، (4) ومقاييس البقاء، مقاييس المسؤولية الإجتماعية والبيئية وبالإضافة إلى ذلك، فإن مقاييس خلق القيمة الاقتصادية التي تحظى بشعبية في الممارسة العملية ولكنها لا تستخدم في كثير من الأحيان في مجال الإدارة الإستراتيجية أو في مجال تنظيم المشاريع.⁽¹⁾ كما يمكن تصنيف نفس هذه المقاييس حسب نوع الأداء المراد قياسه أو حسب تعداد الوظائف التي تكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المطلب الأول: قياس وتقييم الأداء المالي

يتم قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة بإستخدام مجموعة من المقاييس المستخرجة من سوق التداول الذي تنشط فيه المؤسسة، والمعلومات المالية المبلغ عنها في بيانات جدول حساب النتائج، والميزانية المالية، وقائمة التدفقات النقدية. ويمكن تصنيف المقاييس المالية بشكل أكبر إلى مقاييس قيمة المؤسسة، مقاييس المردودية، ومقاييس النمو، والرافعة المالية، ومقاييس السيولة والتدفق النقدي، ومقاييس الكفاءة.

أولاً: المقاييس القائمة على السوق المالي: تتضمن المقاييس القائمة على السوق أو مقاييس قيمة المؤسسة، مجموعة من نسب أو المعدلات التي تعطي تصور واضح حول تطور رأس مال المؤسسة في الأسواق المالية. وعادة ما يتم حساب هذه المقاييس من خلال إستخدام جملة من المتغيرات، على رأسها: سعر السهم في سوق، القيمة الدفترية، العوائد المحتجزة... الخ، حيث لا تتوفر هذه المقاييس إلا إذا وجد سوق مالي يتم فيه تداول رأس مال المؤسسات. فيما يلي أهم النسب المستخدمة في معرفة قيمة المؤسسة وتجهها نحو النجاح أو الفشل:⁽²⁾

1. القيمة الدفترية للسهم العادي: تعبر هذه النسبة عن القيمة المحاسبية للسهم، وتعكس نصيب السهم العادي الواحد من رؤوس الأموال الخاصة. وتعتبر مؤشرًا للحد الأدنى الذي تكون عليه قيمة السهم، ولكنها لا تعكس القيمة السوقية للسهم. ويمكن قياس هذه النسبة كالاتي:

$$\text{القيمة الدفترية للسهم العادي} = \frac{\text{حقوق المساهمين العاديين}}{\text{عدد الأسهم العادية}}$$

على أن يتم إستبعاد الأسهم الممتازة، وكذلك حصص الأرباح المتراكمة على الأسهم الممتازة من إجمالي حقوق المساهمين.

2. القيمة السوقية للقيمة الدفترية: ويمكن قياس هذه النسبة كالاتي:

⁽¹⁾Robert B. Carton and Charles W. Hofer: **Measuring Organizational Performance**, Edward Elgar Publishing, Inc, USA, 2006, P 60.

⁽²⁾ فايز سليم الحداد: الإدارة المالية، دار الحامد، طوز، الأردن، 2009، ص 85 - 91.

$$- \text{ القيمة السوقية للدفترية} = \frac{\text{السعر السوقي للسهم}}{\text{القيمة الدفترية للسهم}}$$

بشكل عام فإن المؤسسات التي تحقق معدلات عالية من العوائد على أصولها أو من العوائد على حقوق الملكية تكون قيمتها السوقية أعلى من قيمتها الدفترية مقارنة مع المؤسسات ذات معدل عائد منخفض على أصولها.

ج. نصيب السهم العادي الواحد من الأرباح المحققة: يعبر عن مقدار ما سيناله حامل السهم العادي من الأرباح بعد إقتطاع نصيب الأسهم الممتازة من صافي الربح وبعد إقتطاع الفوائد والضرائب، وهو مقياس يستعمل في كثير من القرارات وخاصة مايتعلق بتمويل التوسع في المستقبل. ويمكن قياس هذه النسبة كالاتي:

$$- \text{ حصة السهم الواحد من الأرباح المحققة} = \frac{\text{الربح صافي بعد إقتطاع الضرائب والفوائد - أرباح الأسهم الممتازة}}{\text{عدد الأسهم العادية}}$$

وكلما إرتفع نصيب السهم العادي الواحد من الأرباح المحققة كلما دل ذلك على زيادة كفاءة المؤسسة، لأن إرتفاعه يؤثر بشكل إيجابي على سعر السهم في السوق مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

د. نسبة حصة الأرباح الموزعة: تقيس هذه النسبة ما تم توزيعه من أرباح الأسهم العادية من الأرباح المحققة. ويمكن قياس هذه النسبة كالاتي:

$$- \text{ نسبة حصة الأرباح الموزعة} = \frac{\text{نصيب السهم العادي الواحد من الأرباح الموزعة}}{\text{نصيب العادياالسهم الواحد من الأرباح المحققة}}$$

تكون هذه النسبة متدنية إذا كانت المؤسسة تتصف بمعدلات نمو عالية ومستقرة، فتدني هذه النسبة يعني أن المؤسسة تحتفظ بالجزء الأكبر من الأرباح لتمويل النمو الداخلي.

هـ. نسبة الأرباح المحتجزة: يمكن قياس هذه النسبة بإحدى الطريقتين:

$$- \text{ نسبة الأرباح المحتجزة} = 1 - \text{نسبة حصة الأرباح الموزعة}$$

$$- \text{ نسبة الأرباح المحتجزة} = \frac{\text{صافي الربح المتاح لحملة الاسهم العادية - توزيعات أرباح الاسهم العادية}}{\text{صافي الربح المتاح لحملة الاسهم العادية}}$$

و. نسبة سعر السهم إلى مردوديته: تقيس هذه النسبة السعر الذي يدفعه المستثمر لكل وحدة نقدية من أرباح الفترة الحالية، وهذه النسبة تعكس كيفية تقدير السوق لكل من أرباح المؤسسة المتوقعة في المستقبل والمخاطر التي لها علاقة بهذه الأرباح. ويمكن قياس هذه النسبة كالاتي:

$$- \text{ نسبة سعر السهم إلى مردوديته} = \frac{\text{سعر السهم في السوق}}{\text{نصيب السهم العادي الواحد من الأرباح المحققة}}$$

ثانيا: نسب المردودية: تستخدم نسب المردودية لتقييم قدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية من استخدام الموارد الموجودة بحوزتها. وهي غاية يتطلع إليها أصحاب الأسهم الذين يشتقون ربحهم على شكل حصص موزعة، إضافة

الفصل الثالث: نماذج قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي

إلى الأرباح المتأتية من إرتفاع سعر السهم في السوق، كما أن الأرباح مهمة أيضا لدائني المؤسسة، في كونها مصدراً من مصادر الأموال لتغطية الديون.⁽¹⁾ هذا ويمكن الاعتماد على نوعين من النسب لدارسة مردودية المؤسسة:⁽²⁾

1. مردودية المبيعات:

$$\begin{array}{ccc} \text{هامش الربح الإجمالي} = & - & \text{هامش الربح التشغيلي} = \\ \text{الفائض الإجمالي} & & \text{النتيجة العملية} \\ \hline \text{رقم الأعمال} & & \text{رقم الأعمال} \\ \text{هامش الربح الصافي} = & - & \text{هامش الربح الصافي} = \\ \text{النتيجة الصافية} & & \text{النتيجة الصافية} \\ \hline \text{رقم الأعمال} & & \text{رقم الأعمال} \end{array}$$

تستخدم مقاييس هامش الربح الإجمالي، هامش الربح التشغيلي وهامش الربح الصافي. لقياس قدرة المؤسسة على ترجمة المبيعات إلى أرباح في مراحل مختلفة:

- مقياس هامش الربح الإجمالي: الذي يربط العلاقة بين المبيعات وتكلفة المنتجات المباعة، يقيس قدرة المؤسسة على:
 - مراقبة تكلفة المخزونات أو المنتجات المصنعة.
 - مراقبة سعر المبيعات الممر إلى الزبائن.
- مقياس هامش الربح التشغيلي: يعتبر بمثابة المقياس الحقيقي لكفاءة الإدارة من خلال دمج كل التكاليف والنفقات المرتبطة بالنشاطات العادية بالمؤسسة خلال الدورة المالية.
- مقياس هامش الربح الصافي: يقيس ربحية المؤسسة بعد الأخذ بعين الاعتبار كل العوائد والنفقات، بما في ذلك الضرائب وبنود الأنشطة غير العادية.

2. مردودية الاستثمارات:

$$\begin{array}{ccc} \text{العائد على مجموع الأصول (ROA)} & - & \text{العائد على رؤوس الأموال الخاصة (ROE)} \\ \frac{\text{صافي الربح}}{\text{مجموع الأصول}} & & \frac{\text{صافي الربح}}{\text{حقوق المساهمين}} \end{array}$$

تشير النسبتان إلى كفاءة المؤسسة في إدارة مجموع استثماراتها في الأصول، وتوليد عوائد إلى حملة الأسهم، فعائد الاستثمار أو العائد على مجموع الأصول، يشير إلى نسبة الربح المتحقق على إجمالي الأصول المستثمرة في المؤسسة. أما العائد على رؤوس الأموال الخاصة، فيشير إلى معدل العوائد الذي يحققه المساهمين نتيجة لإستثمار أموالهم.⁽³⁾

ثالثاً: **مقاييس الرافعة المالية:** تعتبر نسب المديونية من النسب الأساسية التي توضح مدى المخاطرة التي تتعرض لها المؤسسة، فاعتماد المؤسسة بدرجة كبيرة على الدين الخارجي يعني زيادة الفوائد المستحقة، كما يعني ضرورة تدبير قدر

⁽¹⁾Gary A. Porter and Curtis L. Norton: **Using Financial Accounting Information**, South-Western, 7th Edition, USA, 2011, P 900.

⁽²⁾Lyn M. Fraser And Aileen Ormiston; **Understanding Financial Statements**, Prentice Hall, 9th Edition, USA, 2010, P 197-198.

⁽³⁾Ibid, P198.

الفصل الثالث: نماذج قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي

كبير من الأموال لسداد قيمة القروض حينما يحين موعد إستحقاقها، وقد لا تستطيع المؤسسة الوفاء بها خاصة إذا كانت هناك ظروف معاكسة تساعد على قصور المؤسسة في تحقيق أهدافها، وكقاعدة عامة كلما زادت القروض التي تعتمد عليها المؤسسة كلما زادت درجة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة والمقرضون معا.⁽¹⁾ المعبر عنها بالنسب الآتية:

1. **معدل الاستدانة المالية:** يقيس هذا المعدل إلتزامات المؤسسة نحو دائنيها وعلاقتها بالأموال التي يقدمها الملاك، ويقصد بالإستدانة الخصوم الجارية وغير جارية، أما الأموال الخاصة فهي رأس المال والاحتياطيات والأرباح المحتجزة.⁽²⁾ ويتم حساب هذه النسبة بالمعادلة الآتية:

$$\text{معدل الاستدانة المالية} = \frac{\text{إجمالي الخصوم الجارية وغير الجارية}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

2. **نسبة الأصول الجارية إلى الإقراض:** هذه النسبة تبين لنا العلاقة بين الأصول الجارية وبين إجمالي الإلتزامات المترتبة على المؤسسة، وتبرز أهمية هذه النسبة في كونها توضح لنا إمكانية إستخدام الأصول الجارية في تسديد الإلتزامات المالية المترتبة على المؤسسة، وأن ارتفاع هذه النسبة يعني وجود أصول جارية كافية لتغطية الدين وهذا يعني متانة المركز المالي للمؤسسة على المدى البعيد.⁽³⁾ ويتم حساب هذه النسبة بالعلاقة الرياضية الآتية:

$$\text{نسبة الأصول الجارية إلى الإستهانة} = \frac{\text{الأصول الجارية}}{\text{إجمالي الخصوم الجارية وغير الجارية}}$$

رابعاً: **نسب السيولة:** يتم التعبير عن السيولة بالعديد من النسب الشائعة الإستخدام التي تعمل على مقارنة الأصول مع خصوم المؤسسة محل الدراسة، والتي تشير إلى مقدرة المؤسسة على دفع إلتزاماتها في آجالها (ديون القصيرة الأجل والمتوسطة والطويلة الأجل)، ويتم التعبير عن هذه المقدرة ب:

1. **نسبة السيولة العامة (نسبة التداول):** تقيس هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بإلتزاماتها المستحقة الأداء خلال السنة المالية من خلال تحويل جميع الأصول الجارية إلى سيولة نقدية لمقابلة الإلتزامات، والتي يعبر عنها بالصيغة الرياضية التالية:⁽⁴⁾

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{الأصول الجارية}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

(1) جمال الدين المرسي وأحمد عبد الله اللحلح: الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص345.

(2) عبد الحليم كراجه وآخرون: الإدارة والتحليل المالي، دار صفاء، الأردن، 2006، ص201.

(3) دريد كمال آل شبيب: مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة، طر، الأردن، 2009، ص102.

(4) عبد الستار مصطفى الضياح وسعود جايد العامري: م رجع سابق، ص57.

2. نسبة السيولة السريعة (نسبة السداد السريع): تتعلق هذه النسبة بمقارنة الأصول الأكثر سيولة مع الخصوم الجارية، وبالتالي استبعاد المخزون من الأصول الجارية عند حساب هذه النسبة الأمر الذي يرجع إلى عدة أسباب: (1)

- إستبعاد المخزون الذي قد يكون بطيء الحركة، كما قد يتضمن منتجات قيد الصنع.
 - إستبعاد المخزون الذي قد يكون قد تعهدت به لمدينين معينين ولكنه مزال بمخازن المؤسسة.
- ويتم التعبير عن هذه النسبة بالعلاقة الرياضية الآتية:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول الجارية} - \text{المخزون}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

3. نسبة السيولة النقدية: وتشير هذه النسبة إلى قدرة المؤسسة على سداد خصومها الجارية الحالية من أصولها النقدية والشبه النقدية، والتي يتم التعبير عنها بالعلاقة الرياضية الآتية: (2)

$$\text{نسبة السيولة الحالية} = \frac{\text{النقد} + \text{المالية الاوراق قصيرة الاجل}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

خامساً: مقاييس التدفق النقدي: تعد مقاييس التدفق النقدي من أهم المقاييس المستخدمة في قياس وتقييم عمليات الإدارة المالية بالمؤسسة الاقتصادية وإمكانية إستمرارها في تحقيق الأرباح في المستقبل. وأهم هذه المقاييس ما يأتي:

1. مقاييس جودة السيولة: إن أهم النسب التي تقيس جودة السيولة هي: (3)

أ. نسبة التغطية النقدية: تؤثر هذه النسبة ما إذا كانت المؤسسة تنتج نقدية بما فيه الكفاية لمواجهة إلتزاماتها الاستثمارية والتمويلية، وما مدى الحاجة إلى التمويل عن طريق الاقتراض أو بواسطة أدوات الملكية أو من خلال كلتا الطريقتين. ويتم قياس هذه النسبة بواسطة الصيغة الرياضية الآتية:

$$\text{نسبة التغطية النقدية} = \frac{\text{صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية}}{\text{جملة النقدية الخارجة للأنشطة والاستثمارية التمويلية}}$$

ب. نسبة الفائدة المدفوعة: تعتبر هذه النسبة مؤشراً على مدى إستفادة النقدية من الأنشطة التشغيلية في سداد الفوائد المتعلقة بالقروض، حيث إن ارتفاع هذه النسبة يؤشر لاحتمال تعرض المؤسسة لمشاكل السيولة. ويتم قياس هذه النسبة بواسطة الصيغة الرياضية الآتية:

$$\text{نسبة الفوائد المدفوعة} = \frac{\text{الفوائد المدفوعة}}{\text{صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية}}$$

(1) Charles H. Gibson: **Financial Reporting & Analysis**, South-Western Cengage Learning, 12th Edition, USA, 2011, P230.

(2) فايز سليم الحداد: مرجع سابق، ص 69.

(3) منير شاكر محمد وآخرون: التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2005، ص 165.

ج. نسبة التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية إلى الخصوم الجارية: تعتبر هذه النسبة مؤشراً على مدى استفادة النقدية من الأنشطة التشغيلية في سداد الخصوم الجارية. حيث أنه من المفروض أن المصدر الأساسي لسداد الخصوم الجارية هي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية وليس من تسهيل (تحويل) الأصول الجارية إلى نقدية. ويتم قياس هذه النسبة بواسطة الصيغة الرياضية الآتية: (1)

$$\text{مؤشر التدفقات النقدية التشغيلية} = \frac{\text{النقدية التدفق صافي من الأنشطة التشغيلية}}{\text{متوسط الخصوم الجارية}}$$

2. **مقاييس المردودية:** وهي المقاييس التي تعطي مؤشرات عن قدرة أنشطة وموارد المؤسسة على توليد التدفقات النقدية والتي تحسب كالآتي: (2)

- نسبة التدفق النقدي إلى المبيعات =
- نسبة مؤشرات عمليات التشغيل =
- عائد التدفق النقدي إلى الأصول =

صافي التدفق النقدي من الأنشطة	صافي التدفق النقدي من الأنشطة	صافي التدفق النقدي من الأنشطة
المبيعات	صافي الربح	مجموع الأصول

يشير إرتفاع النسبة الأولى والثانية إلى كفاءة الإدارة وفعاليتها وسياساتها الخاصة بتوليد تدفقات نقدية من المبيعات وتحقيق أرباح تؤدي إلى توليد تدفقات نقدية تشغيلية من منطلق سياساتها الخاصة بالبيع والتحصيل والائتمان. أما النسبة الثالثة فتشير إلى دور إجمالي الأصول في استمرار وخلق التدفقات النقدية التشغيلية للمؤسسة. (3)

2. **مقاييس السياسة المالية للمؤسسة:** توفر قائمة التدفقات النقدية معلومات يمكن عن طريق تحليلها بواسطة المؤشرات المناسبة ومقارنتها لعدة سنوات التعرف على مدى كفاءة الإدارة في مجال السياسات المالية. ومن أهم هذه النسب:

$$\text{نسبة توزيعات النقدية} = \frac{\text{التوزيعات النقدية للمساهمين}}{\text{صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية}}$$

توفر هذه النسبة معلومات عن السياسة التي تتبعها إدارة الشركة في مجال توزيع الأرباح ومدى استمرارية أو استقرار هذه السياسة، فكلما كانت هذه النسب منخفضة كلما دل ذلك على أنه ممكن الاستمرار في عمل توزيعات الأرباح حتى ولو انخفضت التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية.

$$\text{نسبة متحصلات الفوائد والتوزيعات} = \frac{\text{متحصلات الفوائد والتوزيعات}}{\text{صافي التدفقات النقدية التشغيلية من الأنشطة من الداخل}}$$

(1) وجدي حامد حجازي: التخطيط وإدارة السيولة النقدية، دار التعليم الجامعي، مصر، 2010، ص 137.

(2) دريد كمال آل شبيب: مرجع سابق، ص 133.

(3) وجدي حامد حجازي: مرجع سابق، ص 134.

الفصل الثالث: نماذج قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي

تشير هذه النسبة إلى الأهمية النسبية لعوائد الاستثمار سواء في القروض أو في الأوراق المالية وذلك بالمقارنة بالتدفقات الداخلة من الأنشطة التشغيلية. فكلما انخفضت هذه النسبة كلما دل ذلك على أهمية الأنشطة التشغيلية والتي تتميز بالاستمرارية وتعبر عن كفاءة الإدارة.

$$\text{نسبة الإنفاق الرأسمالي} = \frac{\text{الإنفاق الرأسمالي}}{\text{التدفقات النقدية الداخلة من إصدار أسهم وسندات طويلة الأجل}}$$

تقيس هذه النسبة أهمية مصادر التمويل الخارجية في تمويل الاستثمار في الأصول الثابتة، وتخدم هذه النسب فغتي المستثمرين والمقرضين، وذلك بتوفير مؤشرات تبين كيفية إستخدام أموالهم، كما تعكس مدى نجاح إدارة الشركة في تمويل الأصول طويلة الأجل.⁽¹⁾

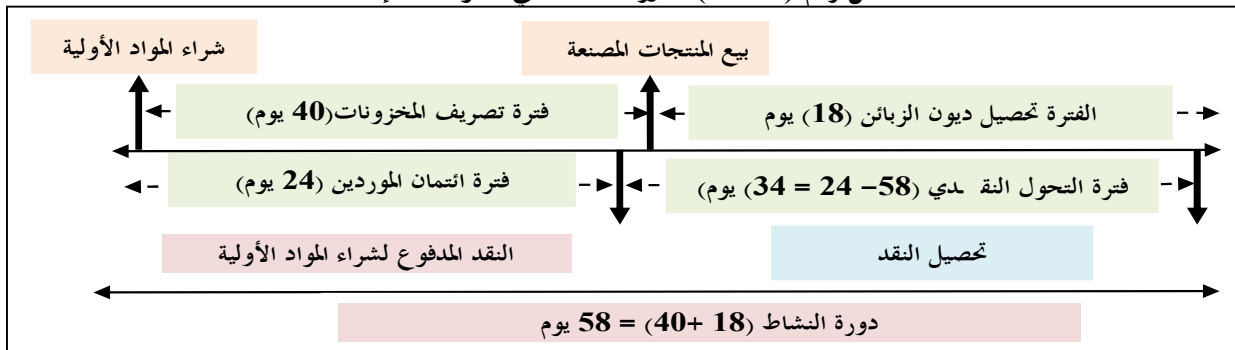
سادسا: **مقاييس الكفاءة:** تشمل مقاييس الكفاءة القيم والنسب التي تمثل مدى إستفادة المؤسسة من مواردها. وتشمل نسب الكفاءة النموذجية ما يأتي:⁽²⁾

- معدل دوران إجمالي الأصول = $\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{إجمالي الأصول}}$
- صافي المبيعات لكل مستخدم = $\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{عدد المستخدمين}}$
- معدل دوران الأصول الثابتة = $\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{الأصول الثابتة}}$
- صافي الربح لكل مستخدم = $\frac{\text{صافي الربح}}{\text{عدد المستخدمين}}$
- صافي الربح لكل قدم مربع (أو كغ أو م³) = $\frac{\text{صافي الربح}}{\text{الإستهلاك السنوي}}$
- صافي المبيعات لكل قدم مربع (أو كغ أو م³) = $\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{الإستهلاك السنوي}}$

من الواضح أن معظم معدلات الكفاءة تتطلب معلومات تأتي من خارج البيانات المالية الأساسية الثلاثة.

سابعا: **مقاييس دورة النشاط أو التشغيل:** ويقصد بهذه الدورة الفترة التي تستغرقها النقدية في تحولها إلى مواد أولية ثم إلى سلع فمخزون ثم إلى مبيعات ثم إلى نقدية أو حسابات مدينة مرة أخرى، فكلما طالت هذه الدورة زاد حجم رأس المال العامل للمؤسسة. والشكل رقم (2-12) بين هذه الدورة.

الشكل رقم (2-12): دورة النشاط في المؤسسة الإقتصادية



Source: Stephen A. Ross And Others: Fundamentals of Corporate Finance, The McGraw-Hill Companies, 5th Edition, USA, 2001, P558

⁽¹⁾ وجدي حامد حجازي: مرجع سابق، ص 139 - 140.

⁽²⁾ Robert B. Carton and Charles W. Hofer: Op.Cit, P 62.

من الشكل السابق يتضح أن دورة النشاط ترتبط بـ:

1. الدورة التشغيلية: وهي الفترة التي تتم فيها شراء المواد الخام وتصنيعها وبيعها. وتعطى كالآتي: ⁽¹⁾

الدورة التشغيلية = فترة تحويل البضاعة + فترة تحصيل الذمم المدينة

أ. فترة تحويل البضاعة: وهي الفترة التي يتم فيها تصنيع البضاعة وبيعها. وتحسب بأحد الصيغ الصيغة الآتية:

$$\bullet \text{ معدل دوران المخزون} = \bullet \text{ معدل دوران المخزون} = \bullet \text{ فترة تحويل البضاعة (الأيام)} =$$

360	صافي المبيعات	تكلفة البضاعة المباعة
معدل دوران المخزون	متوسط المخزون	متوسط المخزون

ب. فترة تحصيل الحسابات المدينة: وهي الفترة التي يتم فيها تحصيل الذمم المدينة. وتحسب كالآتي:

$$\bullet \text{ معدل دوران الحسابات المدينة} = \bullet \text{ فترة تحصيل الحسابات المدينة (الأيام)} =$$

360	المبيعات الآجلة
معدل دوران الحسابات المدينة	متوسط الحسابات المدينة

2. فترة إئتمان الذمم الدائنة: وهي الفترة التي تمتد بين شراء المواد من المورد وسداد قيمتها. وتحسب كالآتي:

$$\bullet \text{ معدل دوران الذمم الدائنة} = \bullet \text{ فترة إئتمان الذمم الدائنة (الأيام)} =$$

360	متوسط المشتريات الآجلة
معدل دوران الذمم الدائنة	متوسط الذمم الدائنة

3. فترة التحويل النقدي: وهي الفترة التي تمتد بين دفع ثمن المشتريات وتحصيل النقد الناجم عن المبيعات. ويتم

حساب هذه الفترة وفقاً للعلاقة الآتية:

$$\text{دورة النقد} = \text{الدورة التشغيلية} - \text{فترة إئتمان الذمم الدائنة}$$

المطلب الثاني: قياس وتقييم الأداء التشغيلي

يتم قياس وتقييم الأداء التشغيلي للمؤسسة من خلال مجموعة من المقاييس التشغيلية التي تشتمل على جميع المتغيرات التي تمثل كيفية أداء المؤسسة في القضايا غير مالية. وقد حظي قياس الأداء في الأبعاد غير المالية بإهتمام متجدد على مدى السنوات العديدة الماضية حيث تبنت المؤسسات مناهج جديد تدمج المقاييس المالية مع المقاييس غير مالية. وتشمل أمثلة المقاييس غير مالية: حصة السوق، والتغيرات في الأصول غير الملموسة مثل براءات الاختراع أو مهارات الموارد البشرية، رضا الزبائن وأداء المستخدمين، الجودة، إبتكار منتجات جديدة، والإنتاجية. وتستخدم معظم المقاييس هذه الفئة كتقييمات نوعية من جانب الإدارة بدلا من قياس موضوعي

⁽¹⁾Stephen A. Ross And Others: **Fundamentals of Corporate Finance**, The McGraw-Hill Companies, 5th Edition, USA,2001, P557-561.

الفصل الثالث: نماذج قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي

وكمي. وبالتالي، فإن صحة المقاييس قد تكون موضع شك وقد تتطلب مصادقة إضافية من أطراف خارجية. (1)
وفيما يلي نبرز أهم هذه المقاييس:

أولاً: مقاييس الحصة السوقية: يعتبر مؤشر الحصة السوقية من المؤشرات الجيدة للتمييز بين المؤسسات الناجحة في أنشطتها، لذلك نجد أغلب المؤسسات تسعى لتحقيق حصة سوقية أعلى من غيرها، وذلك من خلال السعي إلى تحليل حصتها السوقية، وجمع المعلومات عن المؤسسات المنافسة والقوية في السوق، لكي تتمكن من توقع المستقبل. ويمكن قياس الحصة السوقية وفق ما يلي: (2)

- الحصة السوقية الإجمالية: وتمثل مبيعات المؤسسة معبرا عنها كنسبة من المبيعات الإجمالية للسوق.

- الحصة السوقية النسبية: ويمكن التعبير عنها بالمبيعات السنوية للمؤسسة نسبة لمبيعات أكبر المنافسين في السوق.

ثانياً: مقاييس الإنتاجية: تسمح المؤشرات التي تقيس الإنتاجية الكلية لعناصر الإنتاج بدراسة العلاقة بين عوامل الإنتاج وما يتولد عنها من إنتاج كلي، كما أنها تدرس الإنتاجية الجزئية لكل عامل من عوامل الإنتاج على حدة. ومن أمثلة هذه المؤشرات ما يأتي: (3)

- الإنتاجية الكلية = $\frac{\text{قيمة الإنتاج الكلي}}{\text{قيمة عوامل الإنتاج}}$

- إنتاجية رأس المال الثابت = $\frac{\text{المخرجات (الكمية أو القيمة)}}{\text{قيمة الماكائن والمعدات}}$

- إنتاجية الآلات = $\frac{\text{المخرجات (الكمية أو القيمة)}}{\text{عدد ساعات تشغيل الآلات}}$

- إنتاجية المواد = $\frac{\text{المخرجات (الكمية أو القيمة)}}{\text{المواد (بالقيمة أو الكمية)}}$

- إنتاجية الأجور = $\frac{\text{المخرجات (الكمية أو القيمة)}}{\text{إجمالي الأجور والرواتب}}$

- إنتاجية العمل = $\frac{\text{المخرجات (الكمية أو القيمة)}}{\text{عدد العمال}}$

- إنتاجية رأس المال المستثمر =

$\frac{\text{المخرجات (الكمية أو القيمة)}}{\text{رأس المال المستثمر}}$

- القيمة المضافة = المخرجات (الإنتاج بالقيمة) - قيمة الإستهلاكات الوسيطة

- نسبة التنفيذ = $\frac{\text{الطاقة الإنتاجية الفعلية}}{\text{الطاقة الإنتاجية المخططة}}$

ثالثاً: مقاييس الجودة: يقصد بالجودة تحسين مواصفات المنتج سواء كانت سلعة أو خدمة، وهذا يتطلب وضع خطط تهدف إلى إجراء تحسينات محددة على منتجات المؤسسة. من هذا المنطلق حاول العديد من الباحثين تحديد وحصر أهم المتغيرات والعناصر التي يمكن الاعتماد عليها في قياس تحسين الجودة وتمثل هذه المقاييس فيما يلي:

(1) Robert B. Op.Cit, P 75.

(2) قاسم نايف علوان الخياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006، ص 369.

(3) عرقوب وعلي: مرجع سابق، ص 31-32.

الجدول رقم (2-4): مقياس جودة المنتج

المقياس	كيفية الحساب	دلالة القياس
كفاءة الجودة		يوضح هذا المقياس نصيب الوحدة النقدية الواحدة من المبيعات الناتجة عن رداءة الجودة. ويدل إرتفاع هذه النسبة إلى عدم كفاءة الإدارة المسؤولة في الرقابة على الجودة، في حين تؤثر النسبة القليلة عكس ذلك.
		يوضح هذا المقياس نصيب الوحدة الواحدة من المبيعات الناتجة عن كمية المبيعات المعادة للمؤسسة بسبب رداءة الجودة. ويدل إنخفاض هذه النسبة إلى كفاءة الإدارة المسؤولة في الرقابة على الجودة، في حين تؤثر النسبة المرتفعة عكس ذلك.
نسبة الإنتاج المرفوض		يوضح هذا المقياس مدى جودة الإنتاج، ويشير إرتفاع هذه النسبة إلى تدني مستوى الإنتاج العام في المؤسسة.
نسبة الإنتاج المعيب		يراد بهذا المقياس إظهار عدد الوحدات المعيبة ضمن الإنتاج الكلي للمؤسسة، بسبب نقص المواصفات أو التلف خلال عمليات الإنتاج. وكلما تدنت هذه النسبة كلما إرتفعت كفاءة الجهاز الفني المسؤول عن مواصفات الإنتاج.

المصدر: مجيد الكرخي: تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر

والتوزيع، الأردن، 2016، ص 147-148.

رابعا: مقياس رضا الزبائن: يعتبر قياس رضا الزبائن من أهم العمليات التي تتيح للمؤسسة معرفة نجاح إستراتيجياتها التسويقية والتجارية في تكوين قاعدة عريضة من الزبائن الراضين. على أن يتم قياس رضا الزبائن من خلال عدة مؤشرات تتوزع على الآتي:

1. أنظمة المقاييس المباشرة: تستند هذه الأنظمة على البيانات التي تستخرج بشكل رئيسي ومباشر من مجموعة من الزبائن، مثل إستطلاعات رضا الزبائن، التي تعمل على تحليل توقعات وحاجات الزبائن المستقبلية، وخدمة الشكاوى التي تركز بشكل رئيسي على مجموعة من الزبائن المستأين وحل مشاكلهم، بهدف رفع معدل الإحتفاظ بهم وزيادة مستوى ولائهم للمؤسسة، إضافة إلى المقابلات التشخيصية، التي تعطي نوع من الإنذار المبكر الذي يساعد الإدارة على تحسين أداء المؤسسة، وحل قبل ذلك المشاكل المحتملة أو الحالات غير مرغوبة من الإستهياء والشكاوى لتجنب إنخفاض المبيعات مستقبلا.⁽¹⁾

أ. المقاييس غير مباشرة: بالرغم من عجز أنظمة القياس المباشرة، إلا أنها تعطي حل لمشكلة قياس رضا الزبائن، من خلال جملة من المقاييس التي تعطي معلومات ثمينة للمؤسسة في حياة أعمالها. فهذه الأنظمة مستندة على بيانات تعكس النتيجة (نتيجة رضا الزبائن)، مثل مستوى المبيعات، الحصة السوقية، عدد الزبائن الجدد... الخ،

⁽²⁾Fredrick S. Hillier: **Customer Satisfaction Evaluation, International Series in Operations Research & Management Science**, Springer Science+Business Media, LLC, USA, 2010, P 13.

الفصل الثالث: نماذج قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي

وأعمال التحسين التي تستند على هذا النوع من البيانات قد تمزج كعلاج تحاول من خلاله المؤسسة تصحيح المشاكل أو الحالات غير مرغوبة التي حدثت.⁽¹⁾ على أن تعطى المقاييس الدالة عن رضا الزبائن ملخصة في الجدول رقم (2-5).

الجدول رقم (2-5): المقاييس غير مباشرة الدالة عن رضا الزبائن

دلالة القياس	كيفية الحساب	
يمكن معرفة درجة رضا الزبون من خلال زيادة الحصة السوقية لمؤسسة ما، المعبر عنها بزيادة عدد زبائنهم مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وهو ما يفسر بأن الزبائن راضون عن المنتجات أو الخدمات المقدمة من طرف هذه المؤسسة.	$\frac{\text{عدد زبائن المؤسسة}}{\text{إجمالي عدد الزبائن}}$	الحصة السوقية
يعطي نمو هذا المقياس تفسير عن مدى رضا وعدم إستياء شريحة من الزبائن عن المنتج أو الخدمة ما قدمتها ضمن سلسلة منتجاتها وخدماتها، وإستمرارهم في الطلب عليها.	معدل نمو زبائن سلعة أو خدمة ما ضمن سلسلة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المؤسسة.	معدل الإحتفاظ بالزبائن أو فقدهم
دل إرتفاع معدل تكرار الشراء عن إرتفاع مستويات الرضا والعكس صحيح.	$\frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{متوسط عدد الزبائن}}$	معدل تكرار الشراء
ينتج من إرتفاع حصة السوقية للمؤسسة إجتذاب زائن جدد نحو منتجاتها وخدماتها، وهو دليل على رضا لما تقدمه هذه المؤسسة.	عدد الزبائن في (n+1) - عدد الزبائن في سنة (n)	إستقطاب الزبائن الجدد
تعمل بعض المؤسسات على قياس رضا زبائنهم من خلال ما تحققه من أرباح عن كل زبون، فكلما إرتفعت مردوديتها دل ذلك على رضا الزبائن عن منتجاتها وخدماتها المقدمة.		المردودية التجارية
يشير إرتفاع عدد الوحدات المعادة في الوحدة الزمنية الواحدة عن مدى إستياء وتذمر شريحة من الزبائن عن جودة ما تقدمه المؤسسة من منتجات وخدمات.	عددالوحداتالمعادة في (السنة، الفصل، الشهر)	عددالوحداتالمعادة.
يعبر إرتفاع عدد الشكاوى التي تستلمها المؤسسة من قبل زبائنهم عن عدم رضاهم لما تقدم المؤسسة من منتجات أو خدمات، فهو يشير إلى إنخفاض الجودة المدركة للزبون مما يضعف من رضاه.	عددالشكاوىالمقدمة من الزبائن في (السنة، الفصل، الشهر)	عددالشكاوى

المصدر: من إعداد الطالب بناء على عرقوب وعلي: دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات - دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، علوم تسيير تخصص: تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة "بومرداس"، 2015/2014، ص 73-74.

⁽²⁾Fredrick S. Hillier:Op.Cit, P 14.

خامساً: قياس أداء المستخدمين: ثمة طرق متعددة لتقييم أداء المستخدمين، وتختلف هذه الطرق باختلاف الوظائف ومستوياتها، وبشكل عام تنحصر هذه الطرق فيما هو كمي وتقديري، وما هو نوعي وموضوعي. وذلك على النحو الآتي:

1. المقاييس التقديرية: يراعي هذا النوع من المقاييس، إنتاجية إجمالي المستخدمين في المؤسسة وحركتهم من وإلى المؤسسة خلال فترة زمنية محددة، إضافة إلى ساعات الغياب خلال نفس الفترة وعدد شكاوي التظلم التي يدلي بها المستخدم بشأن أحد جوانب العمل. تفصيل هذه المقاييس ملخص كالتالي:

ب. نسب إنتاجية المستخدمين: يحدد مقياس الإنتاج الحالة الصحية لأي مؤسسة والعمر المتوقع لحياتها، وربطه بعمل المستخدمين يعطي صورة عن مدى قدرتهم على رفعه وتخفيضه خلال فترة زمنية محددة. والمقاييس المتعلقة بمقاييس الإنتاجية للمستخدمين ملخصة في الجدول رقم (2-6).

الجدول رقم (2-6): دلالة مقاييس إنتاجية المستخدمين

المقياس	كيفية الحساب	دلالة القياس
إنتاجية المستخدم الواحد (قيمة)	$\frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{عدد المستخدمين}}$	يقدم هذا المقياس دلالة على قيمة الوحدات التي أنتجها العامل الواحد خلال السنة المالية، وإرتفاعه يعطي رضا أكبر لإدارة المؤسسة.
إنتاجية المستخدم الواحد (كمية)	$\frac{\text{كمية الإنتاج}}{\text{عدد المستخدمين}}$	يشير هذا المقياس إلى كمية الإنتاج التي أنتجها العامل الواحد خلال السنة المالية، وكلما إرتفعت هذه النسبة أشد ذلك على رضا المستخدمين، خاصة في المراحل الأولى من نمو المؤسسة.
إنتاجية العامل الواحد من القيمة المضافة	$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد المستخدمين}}$	يؤشر هذا المقياس إلى ما ينتجه العامل الواحد من القيمة المضافة، التي تتولد نتيجة إستخدام عوامل الإنتاج.
تطور المستخدم إنتاجية	$\frac{\text{إنتاجية المستخدم الواحد في سنة}}{\text{إنتاجية المستخدم الواحد في سنة}}$	يعطي هذا المؤشر دلالة على التطور الحاصل في إنتاجية العامل سواء كانت مقاسة بالكمية أو بالقيمة.
نصيب الوحدة النقدية الواحدة من الإنتاج من تكاليف المستخدمين	$\frac{\text{مصاريف المستخدمين}}{\text{قيمة الإنتاج}}$	يمثل هذا المقياس النسبة التي تشكلها تكاليف المستخدمين من قيمة الإنتاج، حيث يعكس المقياس درجة التكنولوجيا المستخدمة ودرجة التصنيع وكثافة القوى العاملة المستخدمة.
إنتاجية ساعة العمل الواحدة (كمية)	$\frac{\text{كمية الأنتاج}}{\text{عدد ساعات العمل}}$	يحسب هذا المقياس مخرجات الساعة الواحدة من ساعات العمل من الوحدات المنتجة، والذي يعكس سرعة الأداء.
إنتاجية الأجر (قيمة)	$\frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{عدد ساعات العمل}}$	وهو نفس المعيار السابق، ولكن قيست إنتاجية الساعة الواحدة هنا بقيمة الإنتاج المتحقق، حيث يتعذر تحديد كمية الإنتاج لتنوعه في بعض الأحيان.
أهمية العمال الفنيين	$\frac{\text{عدد المستخدمين الفنيين}}{\text{عدد المستخدمين}}$	يعكس هذا المقياس أهمية العمال الفنيين مقارنة بإجمالي عدد العمال، وهو مقياس مهم في تمييز برامج التدريب وإعدادها وتحديد أفرادها.
أهمية العمال بالقطعة	$\frac{\text{عدد المستخدمين بالقطعة}}{\text{عدد المستخدمين}}$	يعكس هذا المقياس إتجاه الإدارة في الإعتماد على العمال بالقطعة بهدف الإستفادة من طاقة العاملين وتقليل التالف من الإنتاج وإستثمار الزمن بشكل أفضل.
عدد المستخدمين الذكور إلى عدد المستخدمين	$\frac{\text{عدد المستخدمين الذكور}}{\text{عدد المستخدمين}}$	يبين هذا المقياس نسبة توزيع القوى العاملة بين الذكور والإناث ويقدم تصورا عن الإجراءات الواجب إتخاذها لمعالجة وضع هذه القوى حسب طبيعته، كالأعمال الضافية وأعمال المخاطرة والمعوقات الإجتماعية والإجازات وغير ذلك.

المصدر: مجيد الكرخي: تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر

والتوزيع، الأردن، 2016، ص 152 - 154.

ج. نسب التدريب: يعد التدريب أحد الطرق الرئيسية لرفع الإنتاجية، وهو أحد المحاور الرئيسية لتحسين عنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة وإستعداد وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب. ولقياس فعالية التدريب في المؤسسة يجب جمع بيانات التي توضح العائد من التدريب مثل سجلات الإنتاج أو معدل دوران العمل ودرجة الرضاء عن العمل ومعدلات التأخير والغياب وأخطاء العمل والشكاوى، حيث يجب على مسئول التدريب أن يجمع هذه البيانات قبل وبعد تنفيذ البرنامج التدريبي وتقرير إلتجاهه من حيث الإرتفاع والإلتخفاض والتذبذب بحيث تعطيه إنطباعات صحيحة عن مستوى التدريب ونتائجه.⁽¹⁾ وبالتالي فإن نسب التدريب المطروحة في الجدول (3-7) مقرونة بما تحققه المؤسسة من رفع لحجم الإنتاج وزيادة جودته في المستقبل القريب.

الجدول رقم (2-7): دلالة مقياس تدريب المستخدمين

المقياس	كيفية الحساب	دلالة القياس
نصيب المستخدم الواحد من نفقات التدريب	$\frac{\text{نفقات التدريب}}{\text{عدد المستخدمين}}$	يوضح هذا المقياس معدل ما يخصص للعامل الواحد من نفقات التدريب في المؤسسة، والذي يسترشد به في معرفة فعالية نفقات التدريب.
فرصة المستخدم للتدريب	$\frac{\text{عدد المتدربين}}{\text{عدد المستخدمين}}$	يوضح هذا المقياس حجم الفرص المتوفرة للعامل الواحد من أجل التدريب، وإلتخفاض هذه النسبة يدل على قلة الفرص التدريبية، الأمر الذي يعكس تدني كفاءة الإدارة المسؤولة عن التدريب.
مخصص التدريب من مصاريف المستخدمين	$\frac{\text{نفقات التدريب}}{\text{مصاريف المستخدمين}}$	يرمي هذا المقياس إلى بيان الإهتمام بالتدريب من خلال النسبة التي تشكلها نفقات التدريب إلى إجمالي الرواتب والأجور التي يتقاضاها المستخدمون.

المصدر: مجيد الكرخي: تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية بالاسخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 162-163.

د. نسب حركة المستخدمين: يقصد بحركة المستخدمين نسبة من يتركون العمل في وحدة زمنية إلى متوسط عدد المستخدمين في قوة العمل في نفس الفترة، ويعتبر الدوران الوظيفي كالغياب من المؤشرات التنظيمية القابلة للعد، فالدوران يكلف المؤسسة خسائر كبيرة، لأن عملية إجتذاب وإختيار وتدريب الأفراد ليحلوا محل الذين تركوا العمل عملية مكلفة. وإحصائيات دوران المستخدمين غالباً ما تشتمل جميع حالات ترك العمل دون أن تبين حالات الدوران الإرادي وغير إرادي. وتحسب نسب حركة المستخدمين بأحد النسب الآتية:⁽²⁾

⁽¹⁾ أحمد بن بشير بن محمد المدني: أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة _ دراسة حالة: الخطوط الجوية العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية في الفترة من: 2000 - 2008، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، بالمملكة العربية السعودية، 2009، ص 92.

⁽²⁾ Michael Armstrong And Stephen Taylor: *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, Michael Armstrong, Thirteenth edition, USA, India, 2014, P 249- 250.

- معدل دوران المستخدمين = - نسبة دوران العمل =

عدد تاركي العمل (لسنة n) / (المستخدمين الجدد- عدد تاركي العمل (لسنة n))

متوسط عدد المستخدمين (لسنة n) / متوسط عدد المستخدمين لنفس الفترة

ج. نسب الغياب: تعتبر مقاييس الغياب من أكثر المقاييس المستخدمة شيوعاً لقياس الأداء الجيد، فالمستخدم كثير الغياب هو مستخدم غير منتج، لأن أحد شروط المسبقة للأداء الجيد هو الحضور للعمل. والمقاييس المتعلقة بمقاييس الغياب ملخصة في الجدول رقم (2-8).⁽¹⁾

الجدول رقم (2-8): دلالة مقاييس غياب المستخدمين

المقياس	كيفية الحساب	دلالة القياس
معدل غياب العامل	عدد أيام الغياب عدد المستخدمين	يحسب هذا المقياس عدد غيابات العامل الواحد، وهو مؤشر يعالج ظاهرة الغيابات في المؤسسة الاقتصادية وفيما إذا كان ضمن الحدود المقررة أم خارجها.
نسبة التأخير	عدد ساعات التأخير عدد ساعات العمل	يشير هذا المقياس إلى ظاهرة التأخير عن العمل مقارنة بالساعات الإجمالية، فكلما زادت هذه النسبة دلت على إنخفاض أداء المستخدمين في المؤسسة.
نسبة الإجازات المرضية	عدد ساعات الإجازات المرضية عدد ساعات العمل	يقدم هذا المقياس مدى تأثير الإجازات المرضية على كفاءة الإنتاج. حيث أن كثرة ساعات الإجازات تخفض كفاءة الوقت المخصص للإنتاج فتضعف إنتاجية العمل.
نسبة الحوادث والإصابات	عدد الحوادث والإصابات عدد المستخدمين	يشير هذا المقياس إلى عدد الحوادث والإصابات التي تحدث للعامل الواحد في المؤسسة، الأمر الذي يوضح مدى كفاءة السلامة الأمنية وملائمة ظروف العمل من عدمها.
نسبة ساعات الحوادث والإصابات إلى ساعات العمل الإجمالية	عدد ساعات الحوادث والإصابات عدد ساعات العمل الإجمالية	يبين هذا المقياس ما يصيب ساعة العمل الواحدة من وقت الحوادث والإصابات، وهذا يفيد في قياس مدى تأثير الحوادث على الإنتاج من خلال تأثيره على إنتاجية العمل.

المصدر: مجيد الكرخي: تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية بالاستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر

والتوزيع، الأردن، 2016، ص 155 - 157.

د. نسب الشكاوي: في الجانب الأول تعتبر الشكاوي مؤشر لأداء المشرف (القائد) داخل المؤسسة، فهي تمثل قدرة الأخير على توطيد والمحافظ على علاقات ودية مع المستخدمين، أو قدرته على معالجة التظلمات على مستوى

⁽¹⁾ محمد قدري حسن: مرجع سابق، ص 112.

غير رسمي. أما في الجانب الثاني تمثل مقياساً لعدم رغبة المستخدم في الإستماع للمنطق الذي يمليه المشرف، وميله للتذمر وغير ذلك من مظاهر السلوك السلبي.⁽¹⁾ للتوضيح نعرض الجدول رقم (2-9) الذي يلخص دلالة نسب الشكاوى في تقييم الأداء داخل المؤسسة.

الجدول رقم (2-9): دلالة مقاييس الشكاوي

المقياس	كيفية الحساب	دلالة القياس
متوسط شكاوي العامل الواحد	عدد الشكاوي عدد المستخدمين	يبين هذا المقياس مدى إنسجام بين الإدارة والعمال، ومدى إستقرار الحالة النفسية والإجتماعية المعاشية التي يعيشها العامل.
متوسط عدد نزاعات العامل الواحد	عدد النزاعات العمالية عدد المستخدمين	يكشف هذا المقياس أيضاً مدى الإنسجام والوثام وحالة التفاهم بين الإدارة والعمال، فارتفاع هذا المعدل يعني زيادة النزاعات وهذا من شأنه أن يترك آثار ضارة على سير العملية الإنتاجية، مما يستدعي المعالجة والحل قبل نشوب النزاع.

المصدر: مجيد الكرخي: تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 185 - 159.

2. المقاييس الموضوعية: تعتبر مقاييس الأداء الموضوعية أكثر وسائل قياس الأداء إستخداماً إلى حد كبير، ويمكن تمييزها عن المقاييس التقديرية، في كون الأخيرة تحاول وصف أو تقييم أداء المستخدم دون الرجوع إلى أداء الأفراد الآخرين. فيحين تهتم المقاييس الموضوعية بمقارنة أداء المستخدم أو مجموعة من المستخدمين إستناداً إلى أداء مستخدم أو مجموعة أخرى.⁽²⁾ وفي هذا الشأن نميز أربعة مداخل لقياس وتقييم أداء المستخدمين موضحة في الجدول رقم (2-10):

⁽¹⁾ نفس المرجع، ص 112.

⁽²⁾ محمد قدرى حسن: مرجع سابق، ص 115.

الجدول رقم (2-10): المدخل والأساليب الموضوعية في تقييم المستخدمين

1. المدخل السلوكي: يتطلب استخدام هذا الأسلوب ضرورة أن يسجل المقيم (المدير) نماذج محددة من السلوكيات الوظيفية المتميزة أو غير متميزة لكل موظف.			
الأسلوب	مبدأ العمل	المزايا	العيوب
التقييم الصفات والسمات	يضمن الأسلوب مجموعة من الصفات الشخصية مثل (القدرة على التعامل مع الآخرين، القدرة التحليلية، المثابرة، والقدرة على إصدار الأحكام وغيرها، وعادة ما يتم إتباع مقياس محدد وهو أن يحصل المستخدم على تقدير يتراوح من صفر إلى عشرة مثلا لكل صفة أو سمة.	- سهل الإعداد من حيث تحديد صفات وسمات الشخصية المطلوبة لكل وظيفة. - سهل التطبيق.	- إحتما التحيز لصفة واحدة. - نقص الموضوعية والعدالة في حالة استخدام نفس الصفات والسمات على كامل الوظائف.
المهارات	يعمل هذا الأسلوب على قياس مدى توافر جملة من المهارات (الفنية، الإنسانية، الذهنية) لدى شاغلي الوظائف المختلفة في المؤسسة، من خلا إعطائها أحد مراتب التقييم الآتية (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا، ممتاز).	- تحدد المهارات ذات العلاقة مباشرة بالأداء أكثر من العناصر (الصفات) التي يعتمدها أسلوب الصفات.	- يفتقر هذا الأسلوب إلى إعتبرات الصحة والدقة نظرا لإختلاف أعمال المستخدمين، من حيث الأهمية النسبية ومتطلبات العمل.
2. مدخل المقارنة: الفكرة الأساسية لمدخل المقارنة هي مقارنة أداء المستخدمين ببعضهم البعض في المؤسسة. ووفقا لهذا المدخل يمكن تطبيق أحد الأساليب الآتية:			
الأسلوب	مبدأ العمل	المزايا	العيوب
أسلوب الترتيب	يتم وفق هذا الأسلوب ترتيب كل العاملين في المؤسسة وفق أداءهم من الأحسن إلى الأسوأ مقارنة مع المستوى العام للأداء، أي يختار المشرف أحسن عامل ثم الذي يليه وهكذا.	- سهل الفهم والإستعمال. - يمكن من فصل الموظفين ذوي الكفاءة المنخفضة عن الموظفين ذوي الكفاءة المرتفعة. - تناسب وظائف الخدمة العامة التي تتسم بطابع الإنتاجية غير ملموسة.	- يفتقر للدقة لأنه لا تعتمد على التقييم التفصيلي لأداء لكل عامل. - لا تمكن من التمييز بين أداء عاملين متقاربين.
التوزيع الإجباري	وفق هذا الأسلوب يوزع الرئيس مستخدميه إلى مجموعات بحسب مستوى الأداء (ممتاز، جيد جدا، جيد، متوسط، أقل من المتوسط)، وعلى ما يشبه منحى التوزيع الطبيعي.	- سهل الإستعمال. - تجبر المقيم على دراسة وتحليل أداء المستخدمين بشكل دقيق. - يحول دون إحتمال ميل بعض المقيمين نحو التطرف.	- صعوبة الإستخدام في حالة وجود أعداد كبيرة من المستخدمين. - قصوره في تحديد نواحي القوة والضعف في أداء المستخدمين.
المقارنة المزدوجة	يتم وفق هذا الأسلوب مقارنة أداء العاملين مثنى مثنى، ليتم تحديد العامل الذي يتفوق على زميله في كل ثنائية، وتجميع المقارنات يسمح بترتيب العاملين حسب الأداء.	- بسيطة وسهلة التطبيق. - توفر الموضوعية في التقييم.	- أسول غير عملي خاصة في حالة وجود عدد كبير من المستخدمين. - لا يظهر كفاءة المستخدم بوضوح، فهو يكتفي بإظهار أن فلان أحسن من فلان.
3. مدخل الخصائص: يركز هذا المدخل على قياس مقدار ما يتوافر لدى المستخدمين من خصائص وصفات لشغل الوظيفة أو لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. ومن هذه الخصائص ما يلي (كمية العمل، جودة العمل، المعرفة بالعمل، التعاون، المبادرة).			

الفصل الثالث: نماذج قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي

الأسلوب	مبدأ العمل	المزايا	العيوب
الترتيب البياني	هو قائمة تتضمن خصائص الأداء المطلوبة وفق خمس درجات: ممتاز(5)، جيد جدا (4)، جيد(3)، مقبول(2)، ضعيف (1) بأوزان نسبية لكل منها حسب دورها في الأداء، و قيمة الأداء تساوي مجموع ضرب الأوزان في درجة التقييم المناسب لكل خاصية.	سهل الإستخدام. يساعد على التحليل والوصف الدقيق لأداء المستخدم. يبرز نقاط القوة والضعف التي تحتاج إلى علاج في الأداء. يستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة من المستخدمين. يلتزم تقييم أداء وظائف قطاع الخدمات، لأنه يعتمد على تحليل الصفات الشخصية للموظف.	- غياب الموضوعية (إمكانية تحيز المقيم). - الخصائص قد تكون غير دقيقة. - لا يربط بين مستوى أداء المستخدم وبين تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
المعايير المزدوجة	يتضمن الأسلوب خصائص الأداء المطلوبة في المستخدم وإعطائها أحد الإشارات الثلاث: (+) إذا كان الأداء أعلى من المستوى المطلوب، (=) إذا كان الأداء يساوي المستوى المطلوب، (-) إذا كان الأداء أقل من المستوى المطلوب		
أسلوب الاختيار الإجباري	يتم وفق هذا الأسلوب حصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف لوظيفته وتقسّم إلى مجموعات، نظم كل مجموعة ثنائيتين وكل ثنائية فيها عبارتان الأولى تصف النواحي الحسنة في المستخدم، والأخرى تصف النواحي السيئة فيه.	- يحقق الموضوعية لعدم معرفة المقيم مدى أهمية الصفات المحددة، وهل إختياره لصفة معينة تكون في صالح المستخدم أو لا. - إجبار المقيم على دراسة أداء المستخدم بشكل جاد.	- صعوبة فهمها وتطبيقها. - عدم ضمان سرية الأوزان التي يصفها الأسلوب. - تحتاج إلى مهارة وكفاءة في تحديد الثنائية.
4. مدخل النتائج: يركز هذا المدخل على تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يتم تقييم نتائج أعمال وظيفة أو جماعة عمل معينة. ويفترض هذا المدخل أنه يمكن تقليل من أثر العوامل الشخصية في عمليات القياس والتقييم وذلك من خلال قياس مدى مساهمة القدرة في تحقيق الكفاءة التنظيمية.			
الأسلوب	مبدأ العمل	المزايا	العيوب
الإدارة بالأهداف	بموجب هذا الأسلوب يتم تحديد مجالات الأداء وأهدافها ومقاييسها بالإشتراك بين المدير والمستخدم. ومن خلال وضع الخطط وتنفيذها من قبل المستخدم، تتم مراجعة التقدم نحو الأهداف وتقييم الأداء بالإشتراك بين المدير والمستخدم	- تشجيع المستخدمين على تحديد أهداف خلاقة ومحددة مما يزيد من دوافع العاملين وتطور أدائهم. - أسلوب موضوعي يعتمد على الأداء الفعلي والمحدد بشكل كمي. - تعرف كل مستخدم بما هو مطلوب منه مستقبلا، وتحدد إمكانياته. - تسهل عملية التخطيط والتنسيق بين الأهداف العامة للمؤسسة.	- تؤكد بدرجة كبيرة على النتائج مما يؤدي إلى إهمال كيفية تحقيقها. - تهتم بتحقيق الهدف دون النظر إلى مستوى الأداء للمستخدمين والذي يختلف من مستخدم لآخر. - صعوبة تطبيق هذه الطريقة، لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف، ومهارات في صياغتها وتحديدتها بشكل واضح ووضعها في شكل قياسي بقدر الإمكان.

- المصدر: من إعداد الطالب بإعتماد على : محمد قدرى حسن: إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، 2015، مصر،

ص 290 - 301. و عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، الكتب العربية، مصر، 2003، ص 347-

372. (www. Kotobarabia.com)

المطلب الثالث: قياس وتقييم الأداء التنظيمي

يمثل ميدان الأداء التنظيمي المفهوم الأوسع والأشمل لأداء المؤسسات الإقتصادية، والذي يدخل في طياته أسس كل من الأداء المالي والتشغيلي، حيث يرى العديد من الباحثين من أمثال "Cameron & Whetten" إضافة إلى "Kahn and Katz"، أنه من المناسب الإعتماد على هذا الميدان بمفاهيمه ومقاييسه عند دراسة الأداء في مختلف المجالات الإدارية، وخاصة في مجال البحوث الإستراتيجية ونظرية المؤسسة، نظرا لما تتطلبه الطبيعة المتشابكة للأهداف التنظيمية وحاجة الأطراف المهتمة بها. إذ يغطي ميدان الأداء التنظيمي (الفعالية التنظيمية) أهداف أصحاب المصلحة في المؤسسة، ويعمل على قياس هذه الأهداف لمختلف الأطراف، ويؤيد "Chakravarthy" استخدام الأداء التنظيمي في قياس الأداء خاصة في جانب الإستراتيجي منه، إذ يعتقد أن الأداء الإستراتيجي ما هو إلا دراسة وبحث وقياس الأداء التنظيمي.⁽¹⁾

أولا: نطاق الأداء التنظيمي: لتمييز الأداء التنظيمي عن الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسات، نعرض مجموعة من المجالات التي يمكن أن يشتمل عليها أو يتعداها الأداء التنظيمي. وهذه المجالات هي كالآتي:⁽²⁾

- 1. المجال الإقتصادي (المالي + التشغيلي):** وهذا المحور أساسي في حياة الأعمال، لأن المؤسسات التجارية أو غير ذلك من المؤسسات غير الفعالة من الناحية الإقتصادية لن تبقى على قيد الحياة. وكما هو الحال مع جميع المعايير الأخرى، فإن فعالية المؤسسات من الناحية الإقتصادية ترتبط إرتباطا وثيقا بالبيئة الإقتصادية الخارجية، ويجب أن تكون المؤسسات الفعالة قادرة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في المناخ الإقتصادي.
- 2. المجال التكنولوجي:** يتطلب الأداء التنظيمي استخدام التكنولوجيا لأغراض الاتصال الداخلي وكذلك لتطوير الخدمات والمنتجات وتقديمها. وستؤثر طبيعة العمل على الأدوار التي يمكن أن تؤديها التكنولوجيا، ولكن الاستخدام الفعال للموارد التكنولوجية يمكن أن يكون ذا أهمية حاسمة في النجاح التنظيمي باعتباره استخداما فعالا لجميع أفراد المجتمع.
- 3. المجال التجاري:** طبيعة البيئة التجارية التي تعمل فيها المؤسسة أمر بالغ الأهمية لنجاحها. وبهذا المعنى، يمكن للمرء أن يحدد المنافسين كمجموعة أخرى من أصحاب المصلحة. ويمكن تعريف الفعالية من حيث إيجاد أو تطوير مكانة محددة في السوق، أو مواجهة المنافسة وأخذ أكبر حصة في السوق.

⁽¹⁾ سعد علي ربحان المحمدي: العلاقة بين الخيار الإستراتيجي والهيكلي التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فعالية المؤسسة الصناعية: رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة سان كليمنتس العالمية، العراق، 2011، ص 115.

⁽²⁾ Ivan T. Robertson, Militza Callinan and Dave Bartram: Op.Cit, P 3- 4.

الفصل الثالث: نماذج قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي

المجال الاجتماعي: يشتمل هذا المجال على مجموعة من الجوانب الاجتماعية، التي تشتمل على المقاييس الاجتماعية - السياسية والأخلاقية والثقافية للأداء التنظيمي. وآثار النجاح الاقتصادي أو الفشل هي الآثار إجتماعية (العمالة ومستوى المعيشة ونوعية الحياة). وقد تكون للأهداف التنظيمية أبعاد أخلاقية وإجتماعية وسياسية. وعلى هذا النحو، فإنها قد تتعارض مع الأهداف الاقتصادية البحتة.

ثانيا: خصائص الأداء التنظيمي المتميز: عندما ننظر في خصائص المؤسسة الفعالة، أو أدائها التنظيمي المتميز نميل إلى إيجاد مواضيع مشتركة ناشئة. فعلى سبيل المثال، قدم "Dunphy, 1981" مجموعة من الخصائص التي تحدد المؤسسة الفعالة موجزة في القائمة رقم (3-11):

الجدول رقم (2-11): خصائص الأداء التنظيمي المتميز " المؤسسة الفعالة "

- أهداف محددة بوضوح.	- مرونة، والمشاركة في صنع القرار.	- الالتزام بالنمو الشخصي (تنمية المهارات المخطط لها)
- هيكل تنظيمي يتعلق بالأهداف.	- إنفتاح المعلومات.	- الثقة المتبادلة والاحترام والدعم
- المسح المستمر للبيئة والتكيف المناسب.	- المبادرة في العلاقات الخارجية.	- دقة ردود الفعل الأداء في الوقت المناسب
- إجراءات واضحة ومتسقة تتطور بشكل مقصود.	- مفهوم جيد للمسؤولية الاجتماعية.	- مكافآت عادلة ومنصفة
- ممارسة السلطة بطريقة تعترف بالتأثير المتبادل.	- عمل هادف ومتنوع مع فرص التعلم.	-

Source: Ivan T. Robertson, Militza Callinan and Dave Bartram: **Organizational Effectiveness _The Role of Psychologists_**, John Wiley & Sons, Ltd., USA, 2002, P3.

ويمكن تلخيص هذه الخصائص في خمسة مجالات رئيسية هي: (1)

1. مواصفات الهدف. 2. هيكل إداري ييسر الأداء المتعلق بالأهداف.

3. - وضوح الأهداف والتواصل الواضح للأهداف في جميع أنحاء المؤسسة. 4. - قوة عمل ذات دوافع جيدة، تقدرها المؤسسة، مع وجود الكفاءات التي تتماشى وأهداف المؤسسة.

5. الوعي بالبيئة التجارية والقدرة على التغيير والتطور الداخلي.

ثالثا: مقاييس الأداء التنظيمي: المتعمق في الدراسات التي تناولت مقاييس الأداء التنظيمي، يجد أنها تتضمن جملة من المقاييس المالية التي أصبحت غير قادرة لوحدها في الوقت الراهن على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي، وذلك على قول العديد من الدراسات (Kaplan & Norton, 1992) (منصور الغالي، 2006) التي إنتقدت شمولية قياس الأداء التنظيمي بالإستخدام المؤشرات المالية لوحدها. ومن هذا المنطلق جاءت جملة من الدراسات لتضيف معايير أخرى غير مالية في قياس الأداء التنظيمي، والتي أكدت على إستخدام المؤشرات مثل (المنتجات الجديدة، الجودة، سوك المستخدمين، رضا الزبائن... الخ) عند قياس وتقييم الأداء التنظيمي. ومن الباحثين الذي لخص كم أكبر من

(1) Ivan T. Robertson, Militza Callinan and Dave Bartram: **Op.Cit**, P 5.

الفصل الثالث: نماذج قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي

مقاييس الأداء التنظيمي نجد "Campbell.P"، الذي توصل إلى إيجاد ثلاثين مقياس أستخدم لقياس الأداء التنظيمي للمؤسسات. وهذه المقاييس موجزة في الجدول رقم (2-12).

الجدول رقم (2-12): معايير قياس الأداء التنظيمي

معايير القياس	كيفية الحساب	دلالة القياس
الفعالية العامة.	تقصي الآراء والأحكام الخبراء والمتخصصين في المؤسسة محل القياس.	يفيد مقياس الفعالية العامة في إعطاء حكم عام عن الحالة المالية والإقتصادية التي تعيشها المؤسسة خلال فترة معينة، مع إنجاز مجموعة الأهداف التي حققتها خلال تلك الفترة.
مقارنة الإنتاجية أو التكاليف.	مقارنة مقاييس الإنتاجية للمؤسسة مع المؤسسات المماثلة. مقارنة تكاليف الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة.	يفيد هذا النوع من المقارنة في تحديد مكانة المؤسسة مع نفس المؤسسة المماثلة، أو تحديد القسم الذي يستخدم أكبر قدر من الوحدات النقدية، بالمقارنة إلى ما يقدمه من منافع للمؤسسة.
النمو	التغير المطلق في إجمالي الأصول، والأصول التشغيلية، والمبيعات، وإجمالي النفقات، حجم العمالة، الطاقة الإنتاجية، ومصروفات التشغيل، عدد الإبتكارات.	تشمل مقاييس النمو القيم والنسب التي تقدم بعض المؤشرات على النمو التنظيمي للمؤسسة، وقد تم تصور النمو في سياق الموارد ومن منظور العمليات التجارية في إستخلاص مقاييس النمو المعتمدة. ⁽¹⁾
الرضا الوظيفي	قياس الروح المعنوية للعامل من حيث (الحرية، الإستقلالية، المتعة، الخبرة...)	يفيد قياس رضا المستخدمين في تفسير سرعة تدفق الأداء من قسم إلى قسم في المؤسسة، إضافة إلى ما تقدمه المؤسسة من جودة في الإنتاج والخدمات المقدمة لجمهور الزبائن.
التحفيز والدافعية	عدد الجوائز الإجتماعية. عدد الإجازات المقدمة في السنة. تكاليف التحفيز (الجوائز، الهدايا، الإيجازات) أنشطة التقدير، المرح، التواصل.	يوضح هذا المقياس جليا أهمية الحوافز في مجال العمل وإنعكاساتها الإيجابية على الرضا الوظيفي للعاملين، مما ينعكس على إنتاجيتهم وإنتمائهم للمؤسسة.
الروح المعنوية للجماعات العمل	تكلفة الرعاية الصحية. تكلفة الرعاية الإجتماعية. تكلفة المكافآت التشجيعية.	يوضح هذا المقياس جليا أهمية الحوافز الجماعية في مجال العمل وإنعكاساتها الإيجابية على الرضا الوظيفي للعاملين، مما ينعكس على إنتاجيتهم وإنتمائهم للمؤسسة.
الرقابة	عدد المقابلات الشخصية، أو الزيارات الميدانية التي يقوم بها رؤساء المؤسسات أو الأقسام. مضمون التقارير الدورية لنشاط فرد أو قسم ما في المؤسسة.	تسمح مقاييس نظم الرقابة المستخدمة في ضبط وتوجيه سلوكيات المستخدمين نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
التماسك وتقليل الصراعات	مقاييس الشكاوي (الأداء التشغيلي)	يشير إرتفاع هذا النوع من المقاييس، إلى غياب تنسيق وتعاون في إنجاز الأعمال من مستخدمي المؤسسة، إضافة إلى ضعف شبكة الإتصال المستخدمة.
المرونة والتكيف	عدد مرات تأهيل القوى العاملة. عدد مرات تعديل القواعد والأساليب	تستخدم مقاييس المرونة في تقدير سرعة إستجابة المؤسسة وإستعابها للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية، بواسطة إعادة

⁽¹⁾ P 60. Cit., Robert B. Op

الفصل الثالث: نماذج قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي

الإدارية.	صياغة الأهداف والقواعد المسطرة لتنظيم العمل داخل المؤسسة.
- تغير في الأهداف المسطرة.	
- درجة الإستقرار	تفيد هذه المقاييس في قراءة مدى الإستقرار الذي تعيشه المؤسسة خلال فترة ما، ومدى الإستيعاب التام لتطلعات المستقبل من خلال عمليات التخطيط.
- عدد النزاعات والصراعات داخل المؤسسة.	
- عدد التغيرات في المناصب خلال السنة.	
- التغير في عناصر الإنتاج.	
- الإستيعاب المستخدمين لأهداف المؤسسة.	يشير إرتفاع هذا النوع من المقاييس في إرتفاع مستويات الرضا الوظيفي للمستخدمين لما تقدمه لهم من منافع، يقابله إرتفاع كذلك لرضا رؤساء المؤسسة على ما يقدمه المستخدمون من جهد.
- مستوى إستيعاب رؤساء المؤسسة لأهداف المستخدمين.	
- مستوى الإنسجام بين قيم المؤسسة (تطابق السلوكيات للمستخدمين مع سلوك المجتمع) وقيم المجتمع	إرتفاع أحد مقاييس الشرعية للمؤسسة، يعطيها قبول أكبر من قبل شريحة واسعة من المجتمع.
- الحصة السوقية.	
- عدد ما يجيده المستخدم من وظائف داخل المؤسسة.	يسمح إرتفاع هذا المقياس في قراءة مدى الإتفاق حول مجموعة من المسائل، وإمكانيات التوسع في تفويض السلطة داخل المؤسسة، وتوقعات الأداء... الخ.
- قراءة في عدد المهارات التي يتمتع به المدراء عن غيرهم من المستخدمين.	يسمح إرتفاع هذا المقياس في تحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف مدخلات المؤسسة.
- قراءة في عدد المهارات التي يتمتع به المؤسسة عن غيرهم من المؤسسات.	يسمح إرتفاع هذا المقياس في رفع مستوى التواصل التفاعل الإيجابي بن المؤسسات والأطراف الأخرى ذات المصلحة.
- عدد الوحدات التي تمر بها المعلومة.	إن جمع المعلومات الخاصة بالمؤسسة تعادل تقريبا الجهاز العصبي للإنسان. فهي تتخلل كل جزء من المؤسسة فضلا عن المجالات الأساسية للبيئة الخارجية. فكلما كانت المعلومات التي تجمعها المؤسسة حول أدائها وقدراتها وبيئتها أفضل، كلما كان أداء المؤسسة أفضل وأكبر.
- عدد قنوات الإتصال في المؤسسة وحجم التواصل بها.	
- حجم المعلومات التي ترصد عمل المؤسسة، وعمل منافسيها، والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.	
- مقارنة الإمكانيات المتاحة، مع الأهداف المسطرة والملموسة مثل (الحصة السوقية، حجم المبيعات، العائد على رأس المال... الخ)	تفيد مقارنة الإمكانيات المتاحة من عوامل الإنتاج مع ما سطر من أهداف، إلى قياس مستوى الإستعداد الذي تتمتع به المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة حسب الآجال المحددة لها.
- تقدير عدد المزايا التي تقدمها البيئة الخارجية للمؤسسة، ومقارنتها بمثلتها من المؤسسات.	يشير إرتفاع هذا المقياس إلى إرتفاع مستوى الإستيعاب الذي تتمتع به المؤسسة للفرص التي تعطيها البيئة الخارجية للمؤسسة.
- مجموعة الأحكام التي تصدرها الأطراف الخارجية حول مدى إحترام المؤسسة للقواعد والتشريعات القانونية والاجتماعية والبيئية.	يؤشر إنخفاض عدد الأحكام التي تطرح ضد المؤسسة، إلى إحترام المؤسسة لقواعد العمل داخل المحيط الذي تشتغل فيه.
- عدد سنوات إستمرار المؤسسة في العمل.	يؤشر إرتفاع هذا المقياس، إلى الإستعداد الدائم للمؤسسة في صيانة

بنائها التنظيمي، وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزمات الإنتاج في كل الفترات التي مرت بها المؤسسة.

تكلفة الإدارة	- حجم التكاليف الإدارية.	يعبر إرتفاع التكاليف الإدارية في المؤسسة عن مدى تعقد العملية الإدارية في المؤسسة، ومرورها العملية الإدارية بمستويات لا فائدة منها.
المشاركة في عملية صنع القرار	- عدد المستخدمين المشاركين في إتخاذ قرار معين.	يسمح إرتفاع هذا المقياس إلى تحسين الأداء داخل المؤسسة، والذي بدوره يحسن شعور المستخدم بالإنتماء للمؤسسة.
التركيز الإنجاز	- عدد الحاجات يحققها المستخدم الواحد على عدد الحاجات التي يسعى إليها.	يسمح إرتفاع هذا المقياس إلى زيادة مستوى التحفيز للمستخدمين داخل المؤسسة.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على: زايد عبد السلام ومالكية حميدة: الفعالية التنظيمية ومدخل قياسها_ دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة، منشورات مخبر السياسات والإستراتيجيات الإقتصادية في الجزائر_أبحاث الملتقى الدولي حول " أداء وفعالية المؤسسة ظل التنمية المستدامة" 10-11 نوفمبر 2009، الجزء الأول، جامعة المسيلة، الجزائر، 2010، ص 155-165.

المطلب الرابع: قياس وتقييم الأداء البيئي والاجتماعي

يحتل موضوع الأداء البيئي والاجتماعي في العصر الحديث إهتماما بارزا ومتزايدا على كافة الأصعدة، حيث أخذ حيزا واسعا من فكر الباحثين والمنظمات المهنية والهيئات العلمية إضافة إلى التشريعات القانونية لمعظم دول العالم المتقدم والدول النامية. وفي حقيقة الأمر فقد وردت مؤشرات أهمية الأداء البيئي والاجتماعي منذ أوائل العشرينات من هذا القرن حينما وضع (Sheldon) على إن مسؤولية كل مؤسسة تتحدد بالدرجة الأولى بأدائها البيئي والاجتماعي وما تقدمه من منافع إلى المجتمع، وإن ذلك هو المعيار الأول لتطويرها وإستمراريتها ضمن تلك البيئة. ثم توالى الأفكار من لدن الباحثين والمنظمات المهنية، فقد أوصى المؤتمر المنعقد في جامعة كاليفورنيا عام 1972 تحت شعار "المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات الأعمال" بضرورة إلزام كافة المؤسسات الإقتصادية برعاية الجوانب الاجتماعية للبيئة المحيطة والإسهام بشكل فعال في تحسين مختلف نواحي الحياة في مجتمعاتها والتخلي عن فلسفة تعظيم الربحية الفردية كهدف وحيد وأساسي. وتبعاً لذلك جرت دراسة للكشف عن مدى إستجابة مؤسسات الأعمال الأمريكية لتلبية حاجات المجتمع والإيفاء بالتزاماتها الاجتماعية حيث أسفرت نتائجها على أن من 90% من مجموع كبريات تلك المؤسسات قامت باتخاذ خطوات فعلية نحو تخطيط وتنفيذ الأداء البيئي والاجتماعي بسبب الضغوطات الاجتماعية للعاملين والبيئة المحيطة بهم.⁽¹⁾

أولاً: أبعاد قياس وتقييم الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسة: تسعى المؤسسة الحديثة إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء، من خلال خلق أكبر قيمة لمستثمريها وزبائنها ومورديها ومستخدميها والهيئات التي تنظم الحياة الاقتصادية

⁽¹⁾ حارس كريم العاني: دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية_ دراسة تطبيقية في مملكة البحرين، المؤتمر العلمي الرابع "الريادة والإبداع: إستراتيجيات الأعمال في مواجهة العولمة"، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الولايات المتحدة الأمريكية، 15-2005/06/16، ص 5.

في المجتمع. وفي سبيل ذلك تحقيق ذلك يتطلب من المؤسسة تغير نمط إدارتها، آخذة بعين الإعتبار أبعاد الأداء البيئي والإجتماعي في تقديم صورتها ومنتجاتها للمجتمع. حيث يتشكل الأداء البيئي والاجتماعي من مجموع الجوانب البيئية والاجتماعية والإقتصادية الموجهة أساسا نحو مستخدمي وملاك المؤسسة (الأداء الداخلي) من جهة، والزبائن والمجتمع المحلي والحكومة والذوي الإحتياجات الخاصة من جهة أخرى (الأداء الخارجي).

وفي هذا المجال حددت لجنة المجلس القومي للمحاسبين (The National Association of Accountants (NAA)) أربعة مجالات رئيسية للأداء الإجتماعي هي: ⁽¹⁾

1. بعد المساهمات البيئية: يتضمن ذلك الأداء البيئي للمؤسسة الموجه أساسا إتجاه تخفيف أو منع التدهور البيئي (التلوث)، مثل تلوث الهواء والماء والضوضاء، وصيانة الموارد النادرة والتصرف في النفايات الصلبة التي يتم تضمينها في ذلك المجال.

2. بعد المساهمات العامة: يتضمن ذلك أنشطة المؤسسة الموجهة إجتماعيا والتي تعتبر بصفة رئيسية ذات فائدة للجمهور العام، مثل الأنشطة الإنسانية الخيرية العامة للمؤسسة، بناء المساكن، تحويل الأنشطة الصحية والأنشطة التطوية فيما بين العاملين، برامج الغذاء والتخطيط والتحسين المجتمعي.

3. بعد الموارد البشرية: يتضمن ذلك الأداء الإجتماعي الموجه نو المستخدمين، على سبيل المثال تحسين ممارسات التوظيف، برامج التدريب، ظروف التشغيل، سياسات التحفيز وتوفير فرص العمل الجيدة وخطط ومنافع للمستخدمين.

4. بعد المنتج أو الخدمة: يتضمن هذا المجال الإهتمام بالمستهلك وجودة المنتج والتغليف والدعاية والإعلان ومتطلبات توفير خدمة ضمان ما بعد البيع وحماية المنتج.

ثانيا: **تقرير الأداء البيئي والإجتماعي المتعدد الأبعاد:** يهدف هذا التقرير إلى توفير معلومات تعكس نتائج قياس التأثيرات البيئية والإجتماعية الكلية للمؤسسة، والتي أعتمد في قياسها إنطلاقا من أبعاد السالفة الذكر. حيث يتميز هذا التقرير بما يأتي: ⁽²⁾

- يوفر معلومات تعكس نتائج قياس العمليات البيئية والإجتماعية التي يتطلبها القانون كحد أدنى لتحقيق الاهداف البيئية والإجتماعية حتى ولو لم تقبل بها المؤسسة.

⁽¹⁾ أمين السيد أحمد لطفى: المراجعة البيئية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 3-4.

⁽²⁾ محمد عباس بدوي: المحاسبة البيئية (بين النظرية والتطبيق)، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 2007، ص 228-229.

الفصل الثالث: نماذج قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي

- المعلومات التي يتضمنها هذا التقرير تضيف دلالة بيئية وإجتماعية أكثر وضوحا لتأثيرات العمليات البيئية والإجتماعية بما يفيد في تقييم فعالية الموارد المستخدمة كمساهمات بيئية وإجتماعية في تحقيق الأهداف الإجتماعية.
 - يفر التقرير معلومات للأجهزة الحكومية المتخصصة المختلفة التي يتركز إهتمامها في التعرف على مدى وفاء المؤسسة لمسؤولياتها البيئية والإجتماعية، بغض النظر عما تتحمله من مبالغ في سبيل ذلك.
- وفيما يلي عرض مفصل لشكل التقرير عن الأداء البيئي والإجتماعي المتعدد الأبعاد الذي يظهر على نحو ما سيسرد في الصفحات الآتية:

الفصل الثالث: نماذج قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي

الجدول رقم (2-13) : تقرير الأداء البيئي والإجتماعي متعدد الأبعاد

1. بعد المساهمات البيئية				
الانحرافات	المستوى الفعلي	المستوى القياسي	وحدة القياس	العناصر الملوثة في نوعية البيئة الطبيعية
			ملي غرام / متر ³	أ. عناصر مسببة لتلوث الهواء: - أول أكسيد الكربون. - ثاني أكسيد الكربون. - كلور. - حرق القمامة. - الخ.....
			ديسيل	ب. الضوضاء: - الضوضاء في أماكن الأنشطة الإنتاجية. - الضوضاء في الأماكن الصناعية. - الضوضاء في الأوساط التجارية والإدارية. - الضوضاء في وسط المدينة.
			جزء من مليون	ج. عناصر مسببة في تلوث المياه: - درجة الحرارة. - الأوكسجين الحيوي. - الزيوت والشحوم. - المواد السامة. - الكبريتات.
			جزء من مليون	د. عناصر مسببة في تلوث التربة: - أملاح ذائبة. - الكبريتات. - المواد الراسية. - الزيوت والشحوم.
2. بعد المساهمات العامة				
	المقدار			أ. توفير فرص العمالة: - عدد المستخدمين في المؤسسة. - عدد المستخدمين الذكور. - عدد المستخدمين الإناث. - عدد المستخدمين الذين يزيدون عن حاجة المؤسسة. - عدد المستخدمين ذوي الإحتياجات الخاصة. - نسبة المستخدمين ذوي الإحتياجات الخاصة لإجمالي المستخدمين.
				ب. الرفاهية المادية للمستخدمين: - متوسط الأجر في المؤسسة. - متوسط الأجر في الصناعة. - نسبة الزيادة (النقص) في متوسط الأجر عن متوسط

	الصناعة.
	ج. خدمات السكن:
	- عدد الوحدات السكنية.
	- عدد الأسر المستفيدة.
	- عدد أفراد الأسر المستفيدة.
	- نسبة مساحة الأرض المقامة عليها المباني لإجمالي مساحة المؤسسة.
	د. خدمات المواصلات:
	- عدد السيارات المخصصة لنقل المستخدمين.
	- عدد المستخدمين المستفيدين من خدمات النقل.
	- نسبة المستفيدين من خدمة النقل لإجمالي عدد المستخدمين.
	هـ. الخدمات الصحية:
	- عدد الأطباء العاملين في الوحدة الصحية.
	- عدد المستفيدين من الخدمات الصحية.
	- متوسط عدد المترددين على الوحدة الصحية في اليوم.
	- نسبة مساحة الوحدة الصحية لإجمالي مساحة المؤسسة.
	و. رعاية المجموعات الخاصة:
	- عدد الأسر المستفيدة بخدمة الرعاية.
	- عدد الأطفال المستفيدة بخدمة الرعاية.
	- عدد الهيئات والجمعيات المستفيدة من خدمات الرعاية.
	- عدد المستفيدين من الخدمات الترفيهية.
3. بعد الموارد البشرية	
المقدار	أ. التدريب:
	- عدد المستخدمين المستفيدين من برامج التدريب.
	- نسبة المستخدمين المستفيدين من التدريب لإجمالي عدد المستخدمين.
	- عدد المستخدمين الذين تم ترقيتهم بعد التدريب.
	- عدد المستفيدين من التدريب من غير المستخدمين في المؤسسة.
	ب. الأمن الصناعي:
	- معدل تكرار الإصابة في المؤسسة.
	- معدل تكرار الإصابة في الصناعة.
	- معدل شدة الإصابة في المؤسسة.
	- معدل شدة الإصابة في الصناعة.
	- نسبة تعرض لإصابات العمل في المؤسسة.
	- نسبة التعرض لإصابات العمل في الصناعة.
	- عدد المصابين بإصابات العمل.

الفصل الثالث: نماذج قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي

				<ul style="list-style-type: none"> - عدد حالات الوفاة بسبب إصابات العمل. - عدد حالات العجز الكلي نتيجة إصابات العمل. - عدد حالات العجز الجزئي نتيجة إصابات العمل.
الإنحرافات	المستوى الفعلي	المستوى القياسي	وحدة القياس	ج. مقاييس ومستويات الأمان للموارد الضارة بالصحة:
				<ul style="list-style-type: none"> - الوطأة الحرارية. - شدة الإضاءة. - الضوضاء. - الأتربة. - الأدخنة. - ثاني أكسيد النتوجين. - الخ....
4. بعد المنتج أو الخدمة:				
				أ. جودة المنتج:
				<ul style="list-style-type: none"> - عدد شكاوى الزبائن عن مستوى الجودة. - كمية المنتج المرتدة من الزبائن لعدم الجودة. - عدد ساعات إصلاح المنتج لعدم الجودة.
				ب. أمان المنتج:
				<ul style="list-style-type: none"> - عدد الحوادث الناتجة عن إستخدام المنتج. - عدد شكاوى الزائن من الإستخدام الغير الآمن للمنتج. - عدد ساعات إصلاح المنتج لتحقيق الإستخدام الآمن له.

المصدر: محمد عباس بدوي: المحاسبة البيئية (بين النظرية والتطبيق)، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 2007، ص

231-234.

يتمثل الغرض من القياس والتقارير عن الأداء البيئي والإجتماعي والوارد أعلاه، في توفير رؤية واضحة للأهداف والسياسات وبرامج وأداء المؤسسة بالإضافة إلى أثرها البيئي والإجتماعي. وتستهدف هذه التقارير أصحاب المصلحة مع المؤسسة، والذين لديهم رغبة في التعرف على طبيعة والنتائج المحتملة لنشاط المؤسسة، فدور هذه المعايير في ذلك السياق يتمثل في التأكد من أن الأداء البيئي والإجتماعي للمؤسسة موجود وذى مغزى، يتسم بالعدالة والصدق وتوفير قاعدة بيانات كافية للتخطيط والتنسيق البيئي والإجتماعي.⁽¹⁾

لقياس وتقييم الأداء المؤسسي يتعين توافر مجموعة من المؤشرات التي تتوزع على جميع الوظائف المتواجدة على مستوى المؤسسة، والتي تتسم بدرجة عالية من الإتساق والترابط الداخلي، وقدرة فائقة على قراءة الوضع المالي والتنظيمي والبيئي والإجتماعي للمؤسسة. والتي يتم تجميعها من قراءة القوائم المالية والتقارير البيئية والإجتماعية التي تعدها المؤسسة والهيئات المختصة في نهاية كل سنة مالية، والجدير بالبيان أنها تعطي خلاصة عن مزايا وعيوب التي قد تحيط بالمؤسسة من خلال قيامها بوظائفها وأنشطتها.

(1) أمين السيد أحمد لطفي: مرجع سابق، ص 11.

المبحث الرابع: بطاقة الأداء المتوازن أساس نظام إدارة الأداء الإستراتيجي

لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي يتعين توافر مجموعة من البيانات المعبر عنها بمقاييس كمية ونوعية، تتسم بدرجة عالية من الإتساق والترابط الداخلي، وقدرة فائقة على قراءة الوضع الحقيقي للمؤسسة. وفي هذا الإطار حددت عدة تصورات لقراءة الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية.

المطلب الأول: جوانب قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي

أولاً: قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي حسب (Thompson and Stricland): ذهب كل من (Thompson and Stricland) في تحديد جوانب عملية قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي إلى طرح عدة تساؤلات ترتبط بمجموعة من المؤشرات التي تتم بموجبها عملية التقييم الإستراتيجي في الجوانب الرئيسية الآتية:⁽¹⁾

- مراجعة الأسس التي تم بها بناء الإستراتيجية: أي مراجعة العوامل الداخلية بغية الوقوف على حقيقة نقاط القوة والضعف في المؤسسة.
 - مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية.
 - إتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان مطابقة الأداء لما هو مخطط.
- فبعد عملية القياس، تتبعها مباشرة عمليات التقييم والتي تتكون من عدد من الأسئلة التي تغطي الجوانب أو النشاطات الموضحة أعلاه. التساؤلات التي تم طرحها والمؤشرات المرتبطة بها موجزة في الجدول رقم (2-14).

⁽¹⁾ صالح عبد الرضا رشيد و أحسان دهب جلاب: مرجع سابق، ص 405 - 407.

الجدول رقم (2-14): مجالات قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي حسب (Thompson and Strickland)

مقاييس التقييم	مجالات التقييم	التساؤلات
- سريع أو بطيء مقارنة بالسنوات السابقة. - مقارنة مع مستوى نمو السوق. - مستوى الزيادة أو الإنخفاض في الحصة السوقية.	مستوى نمو المبيعات:	1. هل مبيعات المؤسسة في طريقها إلى النمو السريع أو البطيء، أو بنفس مستوى نمو السوق وما يترتب عليها من زيادة أو إنخفاض في الحصة السوقية؟
- عدد الزبائن الجدد. - الفاقد من الزبائن القدامى.	الزبائن:	2. هل نجحت المؤسسة في جذب زبائن جدد؟ وهل تمكنت من المحافظة على الزبائن الحاليين؟
- إرتفع أو إنخفض مقارنة بالسنوات السابقة. - مقارنة مع هامش ربح المنافسين.	هامش الربح:	3. هل إرتفع هامش ربح المؤسسة أم شهد إنخفاضا؟ وكيف يمكن مقارنته مع هامش ربح المنافسين؟
- إتجاهات هذه المؤشرات مقارنة بالسنوات السابقة. - مقارنة هذه المؤشرات مع مؤشرات المنافسين.	صافي الربح، العائد على الإستثمار والقيمة الاقتصادية المضافة.	4. ما هي إتجاهات صافي الربح، العائد على الإستثمار، والقيمة الاقتصادية المضافة. وكيف يمكن مقارنته مع نفس الإتجاهات للمنافسين؟
- مؤشرات السيولة المالية. - مؤشرات الهيكل المالي.	جوانب القوة المالية:	5. هل الجوانب المالية والإئتمان المالي للمؤسسة في تحسن أو لا؟
- تكلفة الوحدة الواحدة، معدل التلف، معدل الوحدات المعيبة. - الروح المعنوية للمستخدمين ودافعيتهم للعمل. - عدد مرات عدم تلبية طلبات الزبائن ومعدلات عودتهم.	مستوى تحسن معايير الأداء الداخلية:	6. هل تستطيع المؤسسة إجراء تطويرات مستمرة في معايير الأداء الداخلية؟
- أسعار أسهم المؤسسة. - قيمة توزيعات الأرباح للمساهمين مقارنة مع ما يحصل عليه المساهمون في المؤسسات المنافسة الأخرى.	نظرة المساهمين في المؤسسة:	7. كيف ينظر أصحاب المصالح للمؤسسة في ضوء إتجاهات أسعار أسهم المؤسسة والقيمة التي يحصلون عليها مقارنة مع القيمة التي يحصل عليها أصحاب المصالح في المؤسسات الأخرى.
- سمعة المؤسسة لدى الزبائن (إستقصاء الرأي، الحصة السوقية)	الإنطباع الذهني لزبائن المؤسسة:	8. ما هو الإنطباع الذهني لدى زبائن المؤسسة؟ وما هي سمعة المؤسسة لدى زبائنهم؟
- التكنولوجيا المستعملة، إبداع المنتج، التجارة الإلكترونية، جودة المنتج، التلبية السريعة للطلبات، الأسعار التنافسية، إدخال التطورات السريعة على المنتجات الموجودة حاليا في السوق.	ريادة المؤسسة في:	9. هل تعتبر المؤسسة رائدة في القطاع الذي تنشط فيه؟

المصدر: صالح عبد الرضا رشيد و أحسان دهش جلاب: الإدارة الإستراتيجية- مدخل متكامل، - دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 405 - 407.

ثانيا: قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي حسب (مسلم علاوي السعد): في هذا المجال كذلك حصر الدكتور " مسلم علاوي السعد" عمليات قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، في المؤشرات الرئيسية الآتية: (1)

1. المقاييس المالية: تتضمن النسب المالية المختلفة والعلاقة بينها، ومن أمثلتها: نسب السيولة، نسب الرفع المالي، معدلات النشاط، المردودية، العائد على الإستثمار، عائد السهم الواحد.

(1) مسلم علاوي السعد وآخرون: مرجع سابق، ص 178.

الفصل الثاني: قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي

2. **مقاييس الإنتاجية:** وتشمل العلاقة والتكامل بين الإنتاجية الجزئية، الإنتاجية متعددة العوامل والإنتاجية الكلية.
3. **مقاييس أصحاب المصالح:** وتشمل وجهات النظر لأصحاب المصالح عن الاهداف المتوقعة على المدى القريب والبعيد.
4. **مقاييس القيمة المضافة:** هي مجموعة المقاييس التي تركز على قياس النمو، الكفاءة، وإستغلال الأصول. وفيما يلي الجدول رقم (2-15) يلخص المقاييس السالفة الذكر.

الجدول رقم (2-15): مقاييس الأداء الإستراتيجي للمؤسسات

مقاييس القيمة المضافة		مقاييس أصحاب المصالح		مقاييس الإنتاجية	المقاييس المالية
المقياس	خصائص الأداء	القياسات	أصحاب المصالح		
القيمة المضافة	النمو	نمو المبيعات	الزبائن	الإنتاجية الكمية = المخرجات / العوامل المشاركة في إنتاجها.	نسب السيولة.
العائد على القيمة المضافة	الكفاءة	معدل النمو في التكاليف	الموردون	الإنتاجية متعددة العوامل = المخرجات / عاملين أو أكثر.	نسب الرفع المالي.
العائد على الأصول غير حارية، العائد على إجمالي الأصول.	إستغلال الأصول	القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بإستراتيجية نمو العائد على الملكية، العائد على حقوق الملكية.	الممولون	الإنتاجية الجزئية = المخرجات / عامل محدد.	نسب النشاط.
		عدد الترتيبات من الداخل. معدل دوران قوة العمل من الداخل.	المستخدمون		نسب المردودية
		عدد القضايا المرفوعة على المؤسسة.	الجهات التشريعية		
		نمو الإنفاق لحماية البيئة	المدافعون عن البيئة		
		نمو الإنفاق على خدمات الزبائن والمستخدمين.	المجتمع		

المصدر: مسلم علاوي السعد وآخرون: بطاقة العلامات المتوازنة _ مدخل للإدارة المستدامة_، دار الكتب العلمية، ط1،

لبنان، 2012، ص 178-179.

رغم أهمية المقاييس السابقة الذكر، فإن ما يلاحظ عليها ما يأتي:⁽¹⁾

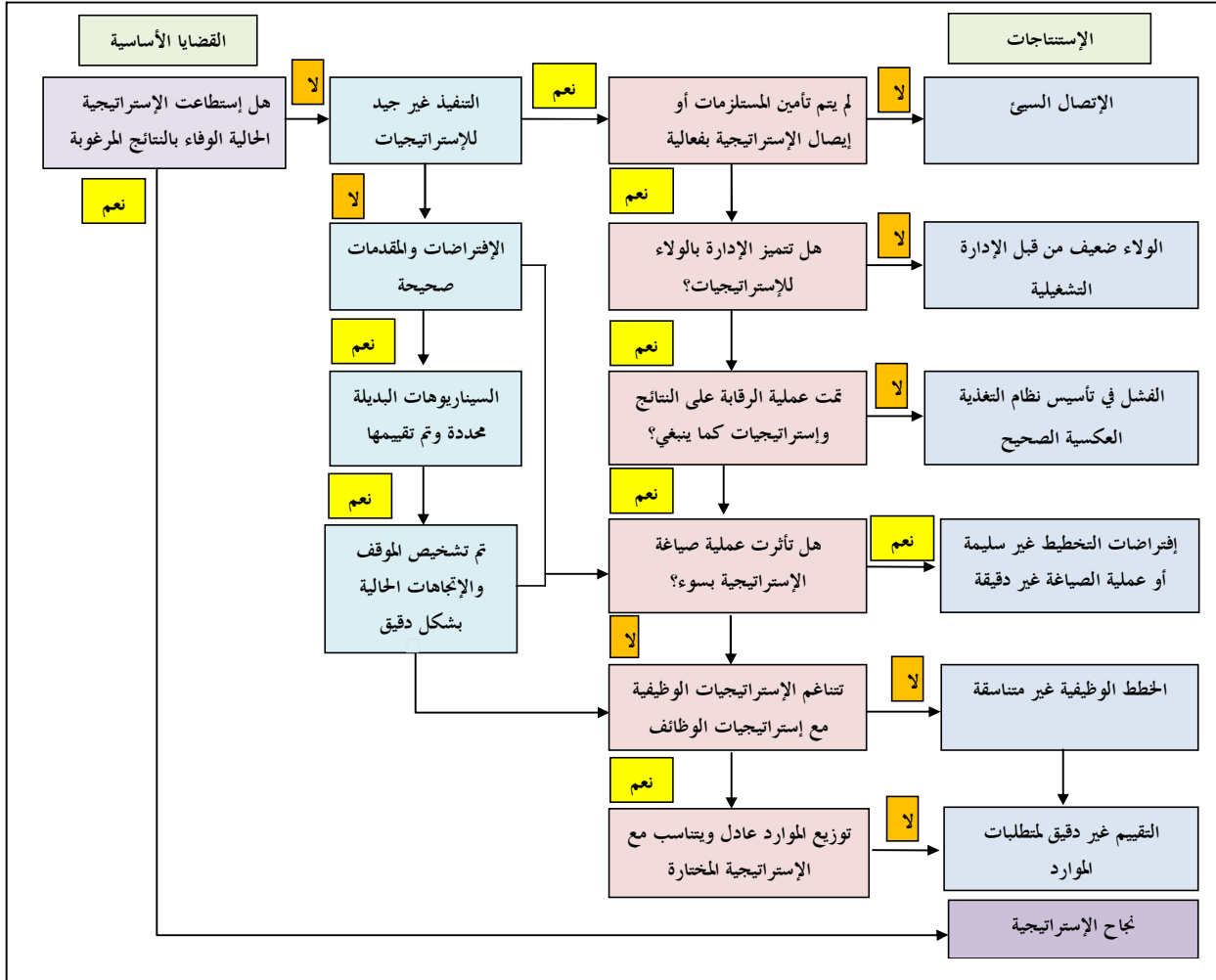
- إن بعضها قد يصلح لحالات ولا يصلح لحالات أخرى، كما في مقاييس أصحاب المصالح أو النسب المالية.
- صعوبة دقة النتائج المتوقعة من بعض المقاييس خاصة أصحاب المصالح، لأنها تعتمد على التقدير الشخصي.
- قد لا يحقق إستخدام بعضها منفرداً الدقة أو الغاية المطلوبة كما في المقاييس المالية ومقاييس القيمة، لأن الأولى ينقصها المقاييس غير المالية والثانية تحتاج إلى المقاييس العملياتية.

⁽¹⁾ مسلم علاوي السعد وآخرون: مرجع سابق، ص 179.

الفصل الثاني: قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي

وبعد عملية القياس ومطابقة النتائج المتحصل عليها مع ما يفترض أن تحققه المؤسسة من أهداف، تنشأ للجهة المسؤولة عن التقييم مجموعة من الإستنتاجات حول مواطن الفشل التي وقعت فيها المؤسسة أثناء قيامها بالتطبيق الفعلي لإستراتيجياتها. الأسئلة المطروحة والإستنتاجات المتعلقة بها نعرضها في الشكل رقم (2-13).

الشكل رقم (2-13): عملية التقييم الإستراتيجي



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد و أحسان دهش جلاب: الإدارة الإستراتيجية- مدخل متكامل، - دار المناهج للنشر

والتوزيع، الأردن، 2008، ص 406.

تتطلب عملية التقييم الإستراتيجي بهذا الشكل، مقارنة الإستراتيجية المخططة مع النتائج الإستراتيجية المحققة المرتبطة، والمرتبطة بأهداف ينتظر إستخلاص الأحكام بشأنها، في ضوء المقاييس الموضوعية والنتائج المحققة فيها. وعليه فعملية التقييم الإستراتيجي إنما هي عملية التأكد من أن الإستراتيجية موضع التطبيق قد ساهمت في بلوغ أهدافها وبالتالي رسالة ورؤية المؤسسة.

المطلب الثاني: قواعد وخطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

قبل تحديد جوانب قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، يتعين أولاً تحديد جملة القواعد والعوامل والمقومات التي تساعد على التصميم الفعال والتطبيق الناجح لبطاقة الأداء المتوازن.

أولاً: قواعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: نميز جملة من القواعد أطلق عليها القواعد الذهبية (Golden Rules) الأساسية لتطبيق منهج بطاقة الأداء المتوازن على الميدان، والمتمثلة في: (1)

- ضرورة تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مقياس بطاقة قياس الأداء المتوازن، مع وجوب أن يكون ذلك الدعم واضحاً لكل العاملين حتى يؤدي إلى التزام العاملين بالمقياس.
- يجب إدراك أنه لا توجد هناك حلول معيارية تناسب كل المؤسسات، نظراً لإختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المؤسسات.
- يجب إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية المؤسسة إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة قياس الأداء المتوازن، فعندما يتم تحديد الأهداف بشكل واضح وإختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الإستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.
- ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين.
- ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء، لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية ومقاييس كيفية.
- يجب تحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز كل قطاع إقتصادي، ولا شك أن ذلك يقضى على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها وما يترتب عليه من إعاقة العمل الإداري.
- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم، وذلك لإدراك التغيرات المستمرة.
- يجب عدم البدء بتحليلات عميقة ولكن يفضل أن تبدأ بتحليلات بسيطة وتقريبية، بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق.
- ضرورة إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية، كي لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي للنظام.
- ضرورة التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميم النظام أو تطبيقه، وهذا يمثل دافعا قويا للمسؤولين عن تطبيق النظام.

ثانياً: مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: كما يحتاج تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الإقتصادية إلى بعض المقومات التي تكفل نجاح هذه العملية. في هذا الشأن أشارت العديد من أدبيات الفكر المحاسبي والإداري إلى أهم هذه المقومات تتعلق ب: (2)

1. التحديد الواضح لإستراتيجية المؤسسة الإقتصادية: من خلال تحديد وربط إستراتيجية المؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية وأن يكون ذلك في حدود الموارد المتاحة سواء موارد مالية أو طاقات إدارية، يلعب نموذج بطاقة الأداء المتوازن

(1) ماهر موسى درغام ومروان محمد أبو فضة: أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (دراسة ميدانية)، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية غزة، المجلد 17، العدد 2، ص 1726-6807. ISSN <http://www.iugaza.edu.ps/ara/research/>

(2) علاء محمد ملو العين: إستخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الإستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، دراسات العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي/ الجامعة الأردنية، المجلد 42، العدد 1، 2015، ص 310.

الفصل الثاني: قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي

دورا هاما في ترجمة وتحليل الإستراتيجية إلى متغيرات قابلة للقياس، لذلك فإن عدم التحديد الواضح للإستراتيجية قد يؤدي إلى الفشل في تطبيقها. وكعمل إحترازي، تعتمد الإدارة العليا بالمؤسسة أو الجهة المخولة بالتقييم، إلى تقييم مستوى قبول هذه الإستراتيجية ضمن المستويات الإدارية المتاحة لديها قبل أن تكون حيز التطبيق، وذلك في إطار طرح سبعة تساؤلات تمثل في حقيقتها معايير لعملية للتقييم الإستراتيجي في المؤسسة. وهي: (1)

التساؤلات الرئيسية:

التساؤلات الفرعية:

أ. هل تتناغم الإستراتيجية مع البيئة؟	- هل تحظى الإستراتيجية بقبول أصحاب المصالح الرئيسيين؟
ب. هل تتناغم الإستراتيجية مع السياسات الداخلية، وأنماط الإدارة، وفلسفة الإدارة، وإجراءات العمل؟	- هل تسهم الإستراتيجية في الحصول على ميزة تنافسية؟
ج. هل الإستراتيجية مناسبة من حيث الموارد المالية والمادية والبشرية؟	- هل تتعارض الإستراتيجية مع إستراتيجيات الأعمال الأخرى أو الإستراتيجيات الوظيفية؟
د. هل مخاطر اعتماد هذه الإستراتيجية مقبولة؟	- هل ينسجم الهيكل التنظيمي مع الإستراتيجية؟
هـ. هل تتناغم الإستراتيجية مع دورة حياة المنتج والسوق المحتملة؟	- ما هي العواقب المالية الناجمة عن تخصيص رأس المال لهذه الإستراتيجية؟
و. هل يمكن تنفيذ الإستراتيجية بكفاءة وفعالية؟	- هل يوجد من المديرين من لديه الولاء لتنفيذ الإستراتيجية؟
ز. هل هناك إعتبارات مهمة أخرى؟	- هل العوائد المتوقعة تبرر المخاطر الناجمة عن الإستراتيجية؟
	- ما هي عواقب فشل هذه الإستراتيجية؟
	- هل تتناسب الإستراتيجية مع الظروف الحالية والمستقبلية المحتملة؟
	- هل تنسجم الإستراتيجية مع دورة حياة المنتج؟
	- هل يمكن تنفيذ الإستراتيجية بكفاءة وفعالية؟
	- هل تتناغم الإستراتيجية مع مقدرات الإداريين والمستويات الأخرى في المؤسسة؟
	- هل تمتلك الإستراتيجية إطار عمل مناسب من حيث الوقت؟
	- هل تمتلك العوامل الرئيسية تأثيرا في النجاح الذي تم تقييمه؟
	- هل تمتاز جميع الإفتراضات الرئيسية بالواقعية؟

2. إشراك الإدارة العليا في تصميم وتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن: يسمح إشراك الإدارة العليا وفريق العمل

في تحديد الأهداف الإستراتيجية ثم اختيار المؤشرات المناسبة التي تعبر عنها إلى جانب توصيل الإستراتيجية إلى المستويات التنفيذية المختلفة.

3. الاتصال الفعال بالمستويات الإدارية المختلفة: وذلك من خلال توضيح إستراتيجية المؤسسة للعاملين والأهداف

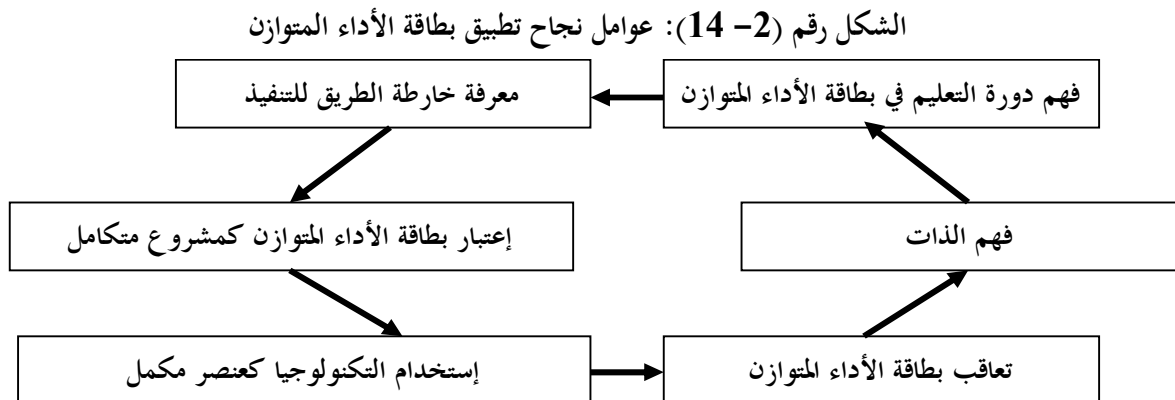
الواجب تحقيقها وربط نظم الحوافز بمؤشرات الأداء من شأنه أن يخلق نوع من الإلتزام لدى العاملين بأهمية النموذج والدافعية لتطبيق.

(1) صالح عبد الرضا رشيد و أحسان دهش جلاب: مرجع سابق، ص 405 - 407.

4. وضع رؤية إستراتيجية متميزة للمؤسسة: من خلال تطبيق سياسة التدريب المستمر للعاملين على كيفية إستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن لخلق كوادر بشرية قادرة على التعامل مع المتغيرات الجديدة.
 5. وجود نظام محاسبي جيد وناضح: قادر على تحقيق رؤية المؤسسة بفعالية.
 6. أن يتوافر بالمؤسسة نظام إداري مؤهل: قادر على قبول فكرة التغيير في حد ذاتها ويشمل ذلك التطوير في الإستراتيجيات والمؤشرات والنماذج التي تعتمد عليها المؤسسة.
 7. التحديث المستمر لنموذج بطاقة الأداء المتوازن في ضوء تغير الظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية وذلك حتى يتسنى الحصول على الفوائد المتوقعة من تطبيق النموذج.
- وفي إطار هذه المقومات وجب التركيز على ثلاث نقاط أساسية في سبل التنفيذ الفعال لبطاقة الأداء المتوازن، وهذه النقاط هي: (1)

- الأفراد: كمحور يثير التحدي في إطار عمليات التغيير المسمرة وأساليب إدارتها والتعامل معها.
- العمليات: تضيف العمليات ما هو جديد لجعل المؤسسة أكثر قدرة على التحول تجاه الوضع الجديد.
- التكنولوجيا: التي تدعم وتدمج عمليات التحسين المستمر.

ثالثاً: عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن: فتحكم هذه المتطلبات يجعل من بطاقة الأداء المتوازن واحد من أهم النماذج المستخدمة في التسيير وقياس الأداء، والتي تتطلب التركيز والإمعان في بعض جوانبها المهمة في سبيل التطبيق الناجح لبطاقة الأداء المتوازن. وهذه الجوانب لخصها كل من (Nair Mohan) في ستة عوامل رئيسية كما هو موضح في الشكل رقم (2-14). (2)



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي (3) - الرصف والمحاذاة-، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص84.

(1) طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي (3) - الرصف والمحاذاة-، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص84.

(2) طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: نفس المرجع، ص85-86.

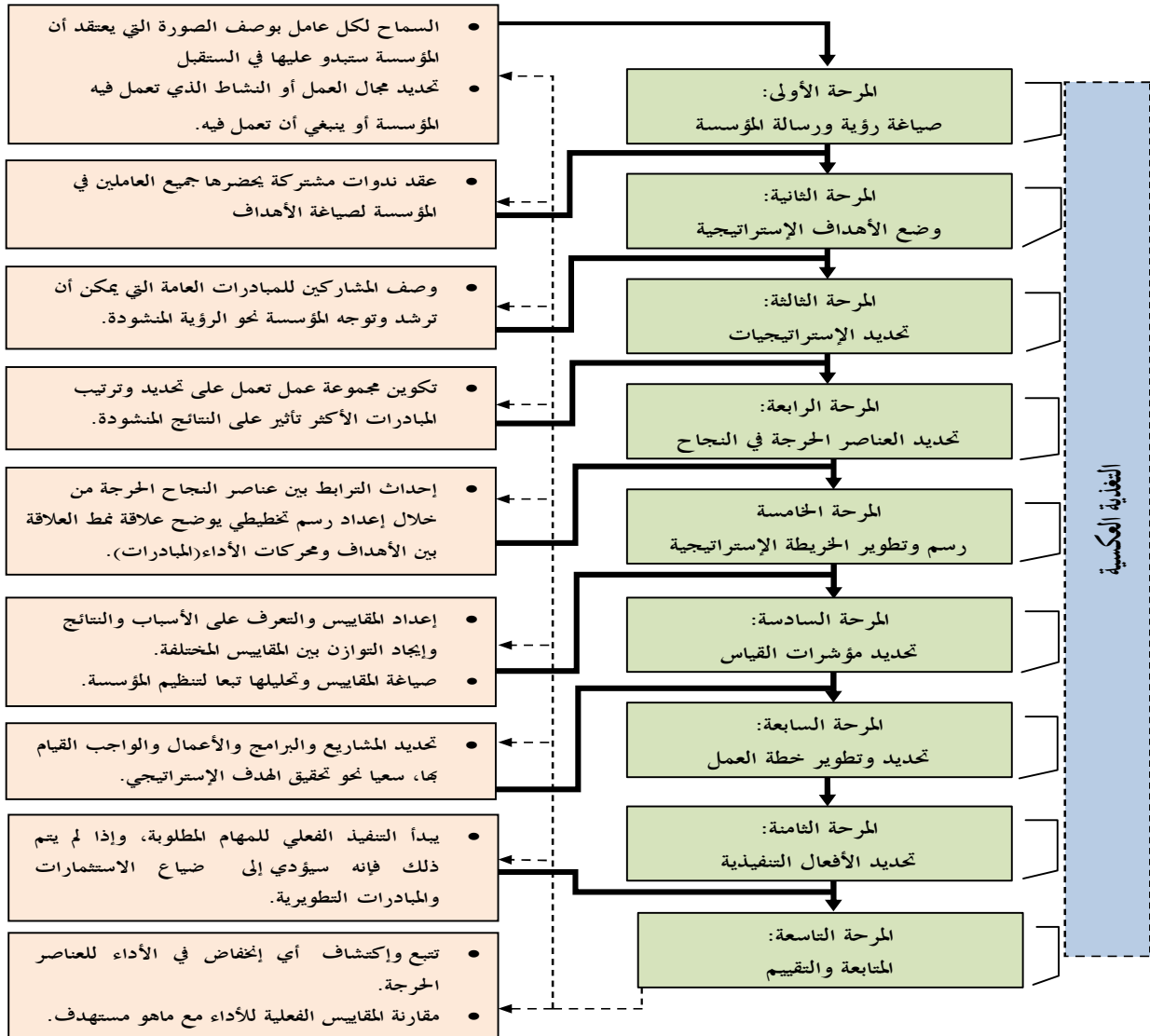
1. **فهم الذات:** تشبه المؤسسة الفرد والتي وجب فهم ذاتها لتوجه نحو الفعالية، حيث يتم فهم الذات من خلال وعي وفهم عالي للمبادرات والمهارات التي يمكن أن يكون التنفيذ فعالا لعمل بطاقة الأداء المتوازن. ويمكن إغناء فهم الذات من خلال الفهم الواسع والحقيقي حول العديد من جوانب العمل وإمكانية إستبدال العديد مما يبدو فرضيات غير مختبرة بأخرى أفضل منها.
2. **فهم دورة التعلم في بطاقة الأداء المتوازن:** من الضروري الفهم الواضح لإرتباط دورة التعلم في إطار بطاقة الأداء المتوازن بإعتبارها حالة تحفز وتحرك الأداء بإتجاه التميز.
3. **معرفة خارطة الطريق للتنفيذ:** من خلال معرفة الأنشطة الرئيسية في المؤسسة والتي تحتوي على أهداف وغايات وتواصل وإختيار معايير وفرق العمل التي يفترض أن تلقى الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا.
4. **إعتبار بطاقة الأداء المتوازن مشروع متكامل:** أفضل طريقة لنجاح بطاقة الأداء المتوازن يتمثل في جعلها جزءا أساسيا من ثقافة العمل داخل المؤسسة، ومشروعاً منتجاً ذو قيمة وفائدة للمؤسسة.
5. **إستخدام التكنولوجيا:** يعد إمتلاك التكنولوجيا من الموارد الأساسية التي تساهم في التطبيق الفعال لبطاقة الأداء المتوازن. فإمتلاك التكنولوجيا يحقق للمؤسسة ثلاث غايات أساسية هي:
 - التوسع في فهم نظام إدارة الأداء في المؤسسة بصورته الشمولية.
 - التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والأنظمة الإستراتيجية.
 - تمكين الزبائن من أن يصبحوا جزءاً من بطاقة الأداء المتوازن أينما وجدوا.
6. **تعاقب بطاقة الأداء المتوازن:** هذا التعاقب يمثل برنامج متكامل بسرعة فائقة يعطي مدلولات إيجابية للعمل بجد ونشاط من قبل الجميع، حيث أن تجميع المبادرات من خلال المقابلات ومعالجتها في مراحل متعاقبة تربط بشكل سريع النشاط بالنتائج. فمن الضروري أن تلقى مجمل هذه الأعمال الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا لكي تنقل من كونها عوامل نظرية للنجاح إلى مشروع عملي لطريقة نجاح المؤسسة.⁽¹⁾ يسمح بتحديد المعالم الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الثالث: خطوات تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن

لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، والتي يراعى فيها الترتيب والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكييفهما طبقاً لخصائص وظروف كل مؤسسة على حده. في هذا الشأن يعرض الشكل رقم (2-15) تصور عام مقترح لبرنامج التطبيق من خلال مراحل رئيسية تبدأ بالرؤية وتنتهي بالمتابعة والتقييم.

⁽¹⁾ طاهر محسن منصور الغالي، وإلمحمد صبحي إدريس: سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي (3) - الرصف والمحاذاة-، مرجع سابق، ص 87.

الشكل رقم (2-15): خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على: هاني عبد الرحمان العمري: منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية " نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 01-04 نوفمبر 2009، ص26.

وفيما يلي توضيح لكل خطوة من الخطوات المذكورة الشكل رقم (2-15).

أولاً: صياغة رؤية ورسالة المؤسسة: ينبغي أن تبدأ المؤسسة الإقتصادية بوضع وتحديد بيان الرؤية المستقبلية، والبيان هو وصف مفصل نسبياً للمكان الذي يتوقع أن تكون في المؤسسة أو مركز نشاط معين أو قسم بعد سنتين أو خمسة سنوات فيما بعد على شرط أن يتم وبإنجاح تطبيق الخطوة الحالية.⁽¹⁾

ويشير العديد من الباحثين إلى أن خصائص الرؤية الفعالة والجيدة والتي تلهم الحماس يمكن أن تتصف بالآتي:⁽²⁾

- مختصرة وبسيطة وتحمل في طياتها حلماً كبيراً يثير الرغبة في - أن تكون الرؤية ملهمة ومثيرة للتحدي والحماس لجميع

(1) طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي (2) - المنظور الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن-، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص28.

(2) طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص 216.

الفصل الثاني: قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي

التحدي من قبل الجميع مع إمكانية التطبيق.	المستويات الإدارية ولجميع العاملين.
- تلبية جميع تطلعات وطموحات المتعاملين والفئات ذات المصلحة المباشرة والغير مباشرة.	- يمكن ترجمتها إلى إستراتيجيات وأهداف مترابطة ترسم الصورة المستقبلية المرغوبة للمؤسسة.
- إمكانية استخدام مقاييس ومؤشرات للتأكد من صدق التوجه لتحقيق الرؤية.	- يفترض أن لا تكون مجرد شعارات مستقبلية بعيدة عن الواقع، بل من المفترض أن تكون رؤية المؤسسة عملية تكامل ما بين الحاضر والمستقبل.
- يفترض أن لا تكون رؤية المؤسسة أحلام مجردة بعيدا عن رؤية واقعية.	

بعد تحديد الرؤية تسعى المؤسسات الإقتصادية إلى ترجمتها في شكل رسالة، تعبر عن تلك المساحة من الأحلام التي يمكن تحقيق الجزء الأكبر منها في ظل الإمكانيات الحالية للمؤسسة والإطار الزمني المحدد لها. وتصف رسالة التطلع الرئيسي للمؤسسة، كما تعبر عن سبب وجودها، من خلال تحديد الخصائص الفريدة التي تميزها غي غيرها من المؤسسات المنافسة، ويمكن تحديده من خلال صياغة لفضية تعكس التوجهات الأساسية للمؤسسة.⁽¹⁾

ثانيا: وضع الأهداف الإستراتيجية: يبدأ تصميم بطاقة الأداء المتوازن عادة من قبل فريق من الإدارة العليا، يعملون معا لترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها إلى أهداف إستراتيجية محددة، بحيث يتم إيجاد نموذج مشترك للمؤسسة ككل يساهم فيه كل الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة. وتهدف هذه العملية إلى إيجاد نوع من الاتفاق في الآراء والفهم المشترك عن رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها بين المديرين، وذلك من خلال ترجمتها إلى أسلوب عملي يمكن للمديرين فهمه وإستخدامه في ترشيد تصرفاتهم على إختلاف مستوياتهم. وعليه فان رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها يتم ترجمتهما إلى مجموعة متكاملة من الأهداف والمقاييس التي تحدد محركات النجاح على المدى الطويل.⁽²⁾

ثالثا: تحديد الإستراتيجيات: تعبر الإستراتيجية عن خطة العمل موضوعة تحت سياقات وسبل التصرف، وهي جملة النشاطات المختلفة (محركات الأداء) التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة في سبيل تميز في أعين الزبائن، وتعزيز القيمة المضافة وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية. وقد حدد علماء الإدارة الإستراتيجية عشرة محركات محتملة: عرض المنتجات، حاجات السوق، التكنولوجيا، القدرة الإنتاجية، طرق البيع، طرق التوزيع، الموارد الطبيعية، النمو/الحجم، الربح/العائد، المستخدم/الزبائن.⁽³⁾ ويمكن إعطاء مثال توضيحي لجملة من الإستراتيجيات السابقة الذكر المتعلقة بكل هدف من أهداف الأبعاد الخمسة لطاقة الأداء المتوازن في الجدول رقم (2-16).

(1) خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص128.

(2) Robert Kaplan and David Norton : " Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" Harvard Business Review, January – February, 1996, P76.

(3) طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: دراسات في الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص190.

الجدول رقم (2-16): أمثلة للمحركات والمبادرات التي تحقق الأهداف

الأهداف	البعد المالي	بعد الزبائن	بعد العمليات الداخلية	بعد التعلم والنمو	بعد البيئة والمجتمع
تحسين مردودية المؤسسة	تحسين رضا الزبائن	تحسين العمليات الإنتاجية	تكوين رأس مال بشري	التميز في تقديم السلع الصديقة للبيئة وتقديم الخدمات الاجتماعية.	
محركات الأداء	إستراتيجية النمو وتنويع المداخيل.	تحديد قواعد التعامل مع الزبائن.	إدارة العمليات التشغيلية (سياسات الإنتاج، إحتياجات المؤسسة، تصميم مراحل الإنتاج، الرقابة على الجودة، توفير بيئة آمنة.. الخ)	التعلم والتدريب النوعي المتواصل، تبني التكنولوجيا، تحسين الإتصالات الداخلية	خدمة البيئة والمجتمع، التواصل مع أصحاب المصالح الخارجية وإشراكهم.

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على المعطيات الواردة في المبحث الثاني

رابعاً: حديد العناصر الحرجة في النجاح: وذلك من خلال تكوين مجموعة نقاش لتقرير جملة العوامل والمبادرات الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية السابق وضعها وترتيبها حسب أولويتها ضمن كل بعد من أبعاد البطاقة، هذا بالإضافة إلى الربط أفقياً بين تلك العوامل تفادياً لتفوق عامل ما على حساب آخر، أو الإزدواج أو التضارب. ⁽¹⁾ الجدول رقم (2-17) يوضح كيفية ترتيب المبادرات حسب أهميتها في تحقيق الأهداف، حيث يمكن لمبادرة واحدة أن تدعم أكثر من هدف واحد.

الجدول رقم (2-17): إختيار الأهداف - مبادرات

	المبادرة 1	المبادرة 2	المبادرة 3	المبادرة 4	المبادرة 5	المبادرة 6	المبادرة 7	المبادرة 8	المبادرة 9
الهدف A	X				X				
الهدف B		X		X					
الهدف C		X	X				X		X

Source: Community Action Partnership: Improving Performance, Scoring Success: Using Balanced Scorecards for Organizational Excellence, Strategy Management Group and Community Action Partnership, Washington, USA, August 2012, P40.

خامساً: رسم وتطوير الخريطة الإستراتيجية: الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة عبارة عن رسم تخطيطي بسيط لإستراتيجية المؤسسة مكون من صفحة واحدة تقوم بتصوير ووصف أهداف المؤسسة بشكل تسلسلي. ⁽²⁾ ومن المفترض التركيز على عدد محدود من الأهداف والأخذ بعين الإعتبار الجانب السببي ما بين الأهداف. فالتفكير بالأهداف والجانب السببي يساعد فريق الإدارة في التركيز على الأنشطة القابلة للقياس والمطلوبة لإيصال رؤيتهم المستقبلية. ⁽³⁾

⁽¹⁾ الهلاي الشريبي الهلاي وأماي السيد غور وأحمد فرد محمود: بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس عائد الاستثمار الفكري في مؤسسات التعليم العالي (تصور مقترح)، المؤتمر العلمي السنوي (العربي الخامس - الدولي الثاني)، الإتجاهات الحديثة في تطوير الاداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، كلية التربية النوعية، المنصورة، مصر، 14-15 أبريل 2010، ص51.

⁽²⁾ Paul R. Niven: BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP (Maximizing Performance and Maintaining Results), Op.cit, P59.

⁽³⁾ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي (2) - المنظور الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، - مرجع سابق، ص28.

الفصل الثاني: قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي

حيث يتم في هذه الخطوة رسم خريطة إستراتيجية للمؤسسة تصف مختلف الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة مقسمة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، مع بيان إرتباطات السبب والنتيجة من خلال تحديد التحسينات المطلوب إدخالها على النتائج. فالخريطة الإستراتيجية تعمل على تحديد العلاقات بين الأهداف ومسبباتها (محركات) وأثرها، وتساعد في خلق توازن بين الأهداف والمبادرات، وتعمل على الاتساق المنطقي لبطاقة الأداء المتوازن في التسلسل في تحقيق الأهداف. سادسا: تحديد وإختيار مؤشرات القياس: يتم في هذه الخطوة تحديد مؤشرات القياس "Measurement" الرئيسة التي سنستخدمها في عملنا لاحقا، حيث يتم إختيار مقياس لكل هدف من الأهداف وذلك بهدف التعرف على مدى التقدم في تحقق تلك الأهداف خلال الفترة.

في هذا الشأن يقوم فريق عمل في المؤسسة بترجمة جميع الأهداف الإستراتيجية الموجودة في الخريطة الإستراتيجية إلى مقاييس يمكن من خلالها تتبع تنفيذ الأهداف، وهذا من أجل الحصول على معلومات عن التنفيذ الفعلي، وبالإضافة إلى ذلك تساهم مقاييس الأداء بتحديد مسؤوليات كافة الأقسام والمراكز في المؤسسة. ويتم تطوير مقاييس الأداء من خلال إعداد ورشة عمل مكونة من المدراء التنفيذيين مع إشرارك العاملين قدر المستطاع، والمغزى من مشاركة جميع الفريق التنفيذي في تحديد مقاييس الأداء هو إلزام جميع العاملين بالعمل على تحسن هذه المؤشرات لأنهم شاركوا في صياغتها.⁽¹⁾ ويمكن إعطاء مثال لمقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية السابق ذكرها والمدرجة ضمن الخطة الإستراتيجية في الجدول رقم (2-18).

الجدول رقم (2-18): مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء.

مقاييس الأداء	الأهداف الإستراتيجية	
معدلات العائد على الأصول، معدل نمو المبيعات، فترة الأسترداد، نسب السيولة، معدل كفاية رأس المال	تعظيم مردودية المؤسسة، توفير السيولة، تحقيق التوازن بين المخاطرة والسيولة.	بعد المالي
عدد الشكاوى المستلمة من الزبائن، نصيب المؤسسة من عدد الزبائن في السوق، عدد الزبائن المفقودين، رقم الأعمال / عدد الزبائن.	تحقيق رضا الزبائن، ولاء الزبائن	بعد الزبائن
نسبة الطاقة الإنتاجية، معدل دوران المخزونات، حجم وقيمة المردودات، نسبة عدد العاملين إلى الخدمات المقدمة، نسبة الإيرادات من الخدمات المقدمة.	تطور الخدمة، رفع مستوى جودة الخدمة، تقديم خدمات جديدة.	بعد العمليات الداخلية
تكلفة المعدات الجديدة، نسبة تكاليف تدريب العاملين، إنتاجية العامل الواحد.	رفع قدرات العاملين، التطور التكنولوجي	عد التعلم والنمو
نسبة المستخدمين المحليين، نمو الإنفاق على خدمات ما بعد البيع، نسبة المرأة في الإدارة، حجم الإنفاق البيئي، حجم الإنفاق على الخدمات الصحية..	التميز في تقديم الخدمات الاجتماعية للمجتمع	بعد البيئة والمجتمع

المصدر: علاء محمد ملو العين: إستخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الإستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، دراسات العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي/ الجامعة الأردنية، المجلد 42، العدد 1، 2015، ص 310.

⁽¹⁾ Paul R. Niven: **BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP** (Maximizing Performance and Maintaining Results), Op.cit, P60.

سابعاً: تحديد وتطوير خطة العمل: تتفق جميع المجموعات المشاركة في إعداد البطاقة على خطة عمل موضع العمل، تشتمل على جميع الخطوات الواجب إتخاذها لتحقيق الأهداف والرؤية التي تمت صياغتها، مع ضرورة تحديد قائمة بالأولويات وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، تفادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة.⁽¹⁾

ثامناً: تحديد الأفعال التنفيذية: تتطلب هذه الخطوة بيان الأنشطة الأفعال الواجب البد في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع، وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات والأدوار، وتدعيم البرامج، والثقافة ومحاولة ربط ذال بالدافعية، ويراعى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضاً أنها تؤثر في كل من العاملين والمديرين بالمؤسسة وتتأثر بهم.⁽²⁾

تاسعاً: المتابعة والتقييم: تعمل بطاقة قياس الأداء المتوازن على توقع الأحداث المستقبلية للمؤسسة ليتم تصوير هذه الأحداث ورسمها في شكل خريطة إستراتيجية، وتقوم الخريطة بالعمل على بيان الأهداف الإستراتيجية وتخصيصها وترجمتها إلى أهداف تشغيلية لتوضيح الأعمال اليومية للعاملين، وهنا تبرز أهمية الخريطة الإستراتيجية من خلال مقارنة التنفيذ الفعلي للأداء مع الخريطة الإستراتيجية، ويركز المدراء في هذا الجانب على تتبع وإكتشاف أي إنخفاض في الأداء للعناصر الحرجة والهامة وأسباب هذا الإنخفاض، وذلك من أجل السرعة في معالجة الخلل وعدم تكراره، وبهذا توفر الخريطة الإستراتيجية تغذية عكسية.⁽³⁾

يشير الطرح السابق على ضرورة تقييم الأداء الفعلي مع ما هو مخطط له في الخريطة الإستراتيجية، الذي يتم من خلال مؤشرات القياس التي تعتبر كأداة للتقييم والرقابة الإدارية المستمرة في المؤسسة. والمثال التالي يوضح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن يلخص القياسات المختلفة للأبعاد الخمسة في صفحة واحدة وذلك في الجدول رقم (2-19).

(1) الهلالي الشريبي الهلالي وأماني السيد غور وأحمد فرد محمود: مرجع سابق، ص51.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي و رمضان فهيم غربية: مرجع سابق، ص248.

(3) Paul R. Niven: **BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP (Maximizing Performance and Maintaining Results)**, Op.cit, P60.

الجدول رقم (2-19): نموذج بطاقة الأداء المتوازن

↕ ←	البيان		الهدف	المعادلة	المقاييس	
	السنة n	السنة n+1				
			<10%	صافي الربح/ مجموع الأصول	معدلات العائد على الأصول	البعد المالي
			<20%	(مبيعات الفترة الحالية - مبيعات الفترة السابقة)/مبيعات الفترة السابقة.	معدل نمو المبيعات.	
			>3سنوات	الإنفاق الاستثماري المبدئي/ التدفق النقدي السنوي الصافي.	فترة الأسترداد	
			>100	(عدد الشكاوى الفترة الحالية - عدد الشكاوى الفترة السابقة)/ عدد الشكاوى الفترة السابقة.	عدد الشكاوى المستلمة من الزبائن	بعد الزبائن
			<50%	عدد زبائن المؤسسة/ عدد الزبائن في السوق	نصيب المؤسسة من عدد الزبائن في السوق	
			<80%	الإنتاج الفعلي/ الإنتاج المقدر	نسبة الطاقة الإنتاجية	بعد العمليات
			<10 مرة	صافي المبيعات/ متوسط المخزونات	معدل دوران المخزونات	الداخية
			>1000 كلغ	حجم المردودات (كلغ)	حجم المردودات	
			>1%	عدد ساعات العمل العاطلة/ عدد ساعات الإجمالية	نسبة الغيابات والتأخرات	بعد التعلم والنمو
			>1%	عدد العمال المتوقعين عن العمل/ عدد العمال	التسرب الوظيفي	
			<70%	عدد المستخدمين المحليين/ إجمالي عدد المستخدمين.	نسبة المستخدمين المحليين	بعد البيئة والمجتمع
			<3%	(الإنفاق على خدمات ما بعد البيع الفترة الحالية - الإنفاق على خدمات ما بعد البيع الفترة السابقة)/ الإنفاق على خدمات ما بعد البيع الفترة السابقة.	نمو الإنفاق على خدمات ما بعد البيع	
			<20%	عدد النساء في الإدارة/ عدد عمال الإدارة	نسبة المرأة في الإدارة	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على:

Robert Kaplan and David Norton: The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action, Harvard Business review, 1996, P 216.

المطلب الرابع: مخاطر وعقبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تسعى المؤسسات الإقتصادية من خلال تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن إلى مراقبة تنفيذ إستراتيجياتها وتتبع تحقيق أهدافها مستقبلا، وينجر عن هذه العملية بعض المخاطر وعقبات التي يجب تجنبها أو التكيف معها، حتى تتمكن المؤسسة من الاستفادة الكلية من البطاقة في سبيل تحقيق أهدافها.

أولا: المخاطر الواجب مراعاتها عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: تتضمن المخاطر التي يمكن تجنبها عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ما يلي: ⁽¹⁾

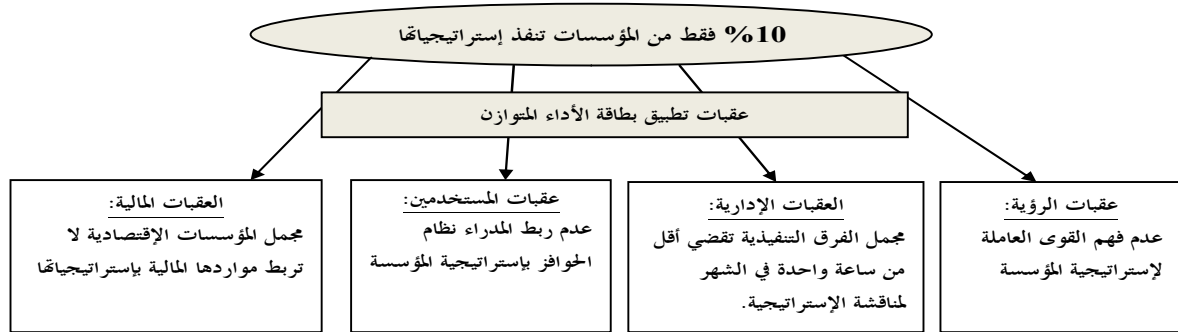
- لا يجب أن تركز الإدارة على المقاييس التي لم ينتج عنها منافع مالية كلية طويلة الأجل.
- يجب أن تتحرى إدارة المؤسسة الدقة والحذر عند التحري في إستخدام المقاييس غير مالية.

⁽¹⁾ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: دراسات في الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص 263.

- لا تفترض أن تكون علاقات السبب والنتيجة المطبقة كأنها مجرد إفتراضات، بل يجب أن تكون محددة بقوة وسرعة الإرتباطات السببية بين المقاييس المالية وغير مالية، لذلك وجب على المؤسسة أن تضع دليلا لهذه الإرتباطات، ومع مرور الوقت وإكتساب الخبرة تستطيع أن تعد بطاقة أداء خاصة بها.
- لا تبحث عن التحسينات عبر كل المقاييس في كل وقت، لأن بعض المبادرات تحتاج إلى وقت لأن تتم عبر عدة أهداف إستراتيجية، على سبيل المثال التأكيد على الجودة وتعظيم الأرباح في نفس الوقت قد لا يكون مطلبا مستحقا، لأن تحسين الجودة قد يكون غير مناسب مع تعظيم الأرباح.

ثانيا: عقبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: لخص (R. Niven) مجمل العقبات التي يمكن أن تعترض أي مؤسسة في سبيل تطبق بطاقة الأداء المتوازن في أربع نقاط أساسية يظهرها الشكل رقم (2-16):

الشكل رقم (2-16): عقبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن



Source: Paul R. Niven: **Balanced Scorecard Step-By- Step For Government and nonprofit Agencies**, John Wiley & Sons, Inc, New York, 2003, P11.

1. **عقبات الرؤية:** تعمل الإدارة العليا على تحويل المهام للمستخدمين، والإتصال الدائم معهم بغية تبادل كافة المعلومات البيانات والمنافع على حد سواء، وتنشأ عن هذه العمليات بعض العقبات نوجزها في الآتي: (1)
 - عدم وجود توافق مشترك لرؤية معينة بخصوص توجهات المؤسسة المستقبلية.
 - عدم وضوح الإستراتيجية بالقدر الكافي للأشخاص المعنيين بتطبيقها.
 - عدم وضوح الأهداف: ينبع هذا المشكل من عدم وضوح الرؤية والإستراتيجية، لأن الأهداف هي ترجمة لرؤية وإستراتيجية المؤسسة وبالتالي فإن عدم وضوح الأهداف وغموضها يؤدي إلى فوضى داخل المؤسسة بسبب جهل كل مستخدم إلى ما يريد الوصول إليه، كما أن عدم وضوح الإستراتيجية يؤدي إلى وضع معايير خاطئة.
2. **العقبات الإدارية:** في البيئة السريعة التغير، تحتاج المؤسسات الاقتصادية إلى كثير من التحليل والنقاش في سبيل تقليل وتضييق الخلافات بين فرق الإدارة والخروج بجملة من القرارات الإستراتيجية التي تخدم توجهات المؤسسة المستقبلية. (2) وتتضمن هذه العقبات ما يلي:

(1) أحمد يوسف دودين: معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية - دراسة ميدانية-، مرجع سابق، ص8.

(2) Paul R. Niven: **Balanced Scorecard Step-By- Step For Government and nonprofit Agencies**, Op.cit, P13.

- تعمل إدارة المؤسسة على ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة متماسكة من المقاييس وتوزيعها على أربعة أبعاد رئيسية، وهذه العملية تستغرق وقت طويل لجمع البيانات الكافية وإختبار فرضيات الإرتباط بين جملة المبادرات المتاحة الأهداف المرجوة منها.⁽¹⁾
- نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، مما يؤدي بالنهاية إلى مقاومة تطبيق هذا النظام، وتتكون لدى الموظفين إتجاهات سلبية تجاه إستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، وخاصة أنهم لا يدركون أهدافا واضحة لها.
- تعد عملية وضع المقاييس وتحديدتها في بطاقة الأداء المتوازنة معقدة جدا، إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل.⁽²⁾

3. عقبات المستخدمين: إشتد النقاش لعقود حول أهمية التحفيز في تحسين الأداء، ولحد اليوم لا توجد إجابة معروفة ومقنعة، لكن هناك إحتمال يدور حول مقترح أن إعطاء الحوافز للعاملين والموظفين في المؤسسة من شأنه أن يرفع تركيزهم على الأقل بشكل مؤقت. وبالتالي فإن غياب نظام للحوافز وعدم إعطاء القدر الكافي من الإهتمام لنشاطات كل مستخدم في المؤسسة من شأنه أن يعيق تحقيق أهدافها على الأقل القصيرة منها.⁽³⁾

4. العقبات المالية: هناك العديد من المؤسسات الإقتصادية لا تعتمد إلى ربط ما لديها من موارد مالية مع إستراتيجياتها المسطرة، فعمد هذه المؤسسات إلى تقدير إحتياجاتها المالية الحالية بالنظر إلى إحتياجات السنة الماضية مع إضافة نسبة مؤوية من إحتياجات السنة الماضية، يعد ضررنا ضارة جدا في آمال تنفيذ الإستراتيجية وعملا تقليديا يجد من بصرها إلى المستقبل.⁽⁴⁾

إضافة إلى الحقائق السالفة الذكر إستنتجت الكثير من الدراسات أن إنشغال المدراء بالقرارات القصيرة الأجل وضعف مهاراتهم الإدارية، وغموض علاقات السبب والنتيجة في أغلب الأحيان، وبعض الثقافات الخاطئة يمكن أن تكون عائق دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. وعموما يمكن تلخيص مجمل هذه العوائق في الجدول رقم (2-20).⁽⁵⁾

⁽¹⁾ Paul R. Niven: **Balanced Scorecard Step-By- Step For Government and nonprofit Agencies**, Op.cit, P21.

⁽²⁾ أحمد يوسف دودين: معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية - دراسة ميدانية-، مرجع سابق، ص10.

⁽³⁾ Paul R. Niven: **Balanced Scorecard Step-By- Step For Government and nonprofit Agencies**, Op.cit, P20.

⁽⁴⁾ Paul R. Niven: **Balanced Scorecard Step-By- Step For Government and nonprofit Agencies**, Op.cit, P20.

⁽⁵⁾ Saleh Abdulrahman Al Thunaian : **Exploring the use of the Balanced Scorecard (BSC) in the healthcare sector of the kingdom of Saudi Arabia: rhetoric and reality**, submitted for the degree of Doctor of Philosophy, Unpublished Ph, School of Management University of Bradford, UK, 2013, P 75.

الجدول رقم (2- 20): الأسباب الرئيسية لفشل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

القضايا القبلية:	<ul style="list-style-type: none"> - غياب نظام للمعلومات متطور. - ضعف القيادة ومتطلبات التغيير. - غياب متطلبات الوقت والنفقة. - الحاجة الكبيرة لتغير الثقافة ضمن المؤسسة.
معالجة القضايا:	<ul style="list-style-type: none"> - عدم صحة رؤية وإستراتيجية المؤسسة. - صعوبة تقييم الأهمية النسبية للمقاييس، وصعوبة تمييزها والإختيار منها. - عدم ربط إستراتيجي المؤسسة باحتياجات المالية المخصصة. - إختيار الأهداف يستند إلى متطلبات أصحاب الحصص.
القضايا البعدية:	<ul style="list-style-type: none"> - عدم ربط إستراتيجية المؤسسة بقسم، فريق، و أهداف فردية. - إقصاء عدد كبير من المقاييس ذات التأثير العام. - التعريف السيئ بالمصفوفة التي تربط الإستراتيجية بالأهداف المسطرة. (غموض علاقات السبب والنتيجة). - الحاجة إلى تحقيق نتائج في المجالات الأكثر نوعية في الطبيعة. (الصعوبة التحقيق)

Source: Saleh Abdulrahman Al Thunaian : Exploring the use of the Balanced Scorecard (BSC) in the healthcare sector of the kingdom of Saudi Arabia: rhetoric and reality, of Doctor of Philosophy, Unpublished Ph, School of Management submitted for the degree University of Bradford, UK, 2013, P 75.

إنطلاقاً من هذه الحقائق، تفترض بعض الدراسات بعض الحلول العملية البسيطة لتفعيل بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة وتجنب الكثير من المشاكل والعقبات التي تحول دون تطبيق البطاقة. وأهم هذه الحلول العملية موجزة في الآتي:⁽¹⁾

- الإبتعاد عن المقاييس الخاطئة: من خلال عرض المقاييس التي وضعتها المؤسسة لقياس الأداء على عدد من المختصين من داخل وخارج المؤسسة للتأكد من تكامل المعلومات فيها.
- تبسيط هذه المقاييس: من خلال وضع مقاييس سهلة الحساب خلال 6- 12 شهور القادمة، مع إمكانية إضافة مقاييس أخرى جديدة كل فترة حسب حاجة العمل.
- القياس الدوري: القيام بالقياس الدوري سواء يومي أو شهري للمؤشرات المالية وغير مالية.
- التقدم في تطبيق البطاقة: من أكثر المشاكل التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن هو التعطيل المستمر لهذا التطبيق لأن الجميع يريد أن يراجع تصميم البطاقة ويضيف إليها أو يحذف منها وبذلك يتأخر تطبيقها، وأفضل طريقة لمعالجة المشكلة هي أن تخبر الجميع بأن هذا التصميم هو مسودة لمخطط بطاقة، حيث يمكن تعديلها أو إضافة إليها من وقت لآخر خلال تطبيقه بما يتناسب مع الحاجات المتغيرة للمؤسسة.

تبدأ عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن من المستويات العليا التي تحدد رؤية وإستراتيجية المؤسسة وصلاً إلى المستويات الأدنى التي تجسد هذه الإستراتيجيات على أرض الواقع، في سبيل تحقيق جملة من الأهداف المترجمة إلى مقاييس أداء ملموسة تمثل توازناً بين مختلف الجوانب التي تكون مجالات الأداء الإستراتيجي في المؤسسة.

⁽¹⁾ أحمد يوسف دودين: معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية - دراسة ميدانية-، مرجع سابق، ص8.

الخلاصة:

عندما تقوم المؤسسة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن فإنها تقوم في الواقع بإنشاء وبناء نظام جديد يأخذ في إعتباره مسببات ومحركات الأداء المالي بجانب مسببات ومحركات الأداء غير المالية، ويركز على الأداء طويل الأجل الذي يحقق التخطيط الإستراتيجي ويدعم المركز التنافسي للمؤسسة.

حيث تمثل بطاقة الأداء المتوازن نظاما شاملا للقياس والتقييم الإستراتيجي، ناتجة عن كونها تشتق من إستراتيجية المؤسسة ورؤيتها للمستقبل، وعكسها للأمور المهمة في عمل المؤسسة، وتستجيب لمتطلبات التحسين المستمر في مختلف أبعادها المحدد. كما تضمن الترابط والإصطفاف بين أقسام (وظائف) المؤسسة وأهدافها، لتسهل في الأخير من عمليات التقييم الإستراتيجي.

تسهم بطاقة الأداء المتوازن في توضيح رؤية المؤسسة وترجمتها إلى وسيلة تحقق التواصل بين جميع وظائف المؤسسة، ومتابعة الأداء وفق الأهداف الموضوعية، وهذا يساعد المؤسسة على التفكير في خططها الإستراتيجية، وفي تقييم الإهتمامات والتوقعات والنتائج المطلوبة من خلال خمسة أبعاد (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد البيئة والمجتمع). ولكل بعد وزن وأهمية مختلفة لدى المؤسسة، فلا تعتمد المؤسسة على مقياس واحد للأداء _ مالي مثلا _ ولكن على مقاييس أخرى أيضا. الأمر الذي يجعل من البطاقة نظاما متوازنا لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، لأنها تحقق التوازن بين المقاييس المالية وغي مالية، وبين المقاييس الداخلية والخارجية، وبين المقاييس القائدة والدافعة، وبين المقاييس القصية والطويلة الأجل.

ويستخلص مما سبق ذكره الآتي:

- تسهم البطاقة في بناء نظام متكامل للأداء الإستراتيجي في المؤسسة.
- تحدد وتقيس التوجهات والمسارات الإستراتيجية من خلال أبعادها الخمسة.
- تزود البطاقة المؤسسة بأدوات فعالة للرقابة والتقييم الإستراتيجي.
- تساعد المؤسسة من خلال قنوات التغذية العكسية بين محورها على كشف المشكلات، وإجراء المعالجات، وتطوير الخطط وتحسينها.
- توفر للمؤسسة قاعدة على تحقيق الأداء العالي والمستدام، من خلال الكشف عن الأساليب الإدارية التي تسهم في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة، في مجالات إتخاذ القرارات، فريق العمل والروح المعنوية، الإتصالات والتدريب والمهارات، الحوافز والعوائد والمواقف التي تدفع نحو التغيير.
- تمكن بطاقة الأداء المتوازن من معرفة مواقع المشكلات التي تستحق إهتماما أكثر، الأمر الذي يساعد في تحقيق التحسن الجذري للأداء.

الفصل الثالث : بطاقة الأداء المتوازن – نموذج مقترح لمعاملي الهاتف

المبحث الثاني: تحليل البيئة الداخلية لقطاع خدمة الهاتف النقال.

المبحث الثالث: قراءة في مؤشرات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

المبحث الرابع: إعداد بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

تمهيد:

يتمتع أكثر من 90% من سكان العالم في الوقت الحاضر بخدمات الهاتف النقال، مما يجعل الهاتف المتنقل منتشرا في كل مكان. حيث تدل بيانات الإتحاد الدولي للاتصالات (International Telecommunications Union - ITU) على أن عدد الإشتراكات في هاتف النقال فاق الستة مليارات مشترك (6,915 مليار)، بنسبة توغل وصلت إلى 96,8% بعدما كانت 50,15% فقط في سنة 2001.⁽¹⁾ ليفوق بذلك عدد من يمتلكون هواتف نقال عدد من لديهم حسابات مصرفية، أو كهرباء، أو حتى مياه نظيفة. ففي الوقت الذي إستغرقت فيه خدمة الهاتف الثابت أكثر من 130 سنة حتى وصلت خطوطها المشغلة إلى مليار مستخدم، حققت شبكات الهاتف النقال هذا الإنجاز في فترة لا تكاد تتجاوز العشرين عاما، والمذهل أكثر أن شبكات الهاتف النقال يتضاعف حجمها تقريبا كل سنتين (البيانات أعلاه تؤشر إلى ذلك). لتتيح بذلك خدمات الهاتف النقال فرصا كبيرة لدفع التنمية البشرية، من حيث إتاحة سبل الحصول على المعلومات المتعلقة بالتعليم أو الرعاية الصحية أو إلى تقديم المدفوعات النقدية، وإلى تحفيز المواطنين على المشاركة في العمليات الديمقراطية.

ولما كان قطاع خدمات الهاتف النقال، من أكبر القطاعات الخدمائية الأكثر نموا في العالم، كان لا بد من وقفة لتقييم أداء هذا القطاع في الجزائر وبالتحديد على الشركات الثلاث (Ooredoo, Djazzy, Mobilis) المزودة لهذه الخدمة في الجزائر، وذلك من خلال إعداد دراسة نموذجية تهدف إلى تشكيل بطاقة تلم بقياس وتقييم أداء هذا القطاع للفترة محل الدراسة. وذلك بعد أن بينا في الجانب النظري الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية، وبعد أن عرضنا المتغيرات المقترحة للدراسة، كان لزاما أن نعمل هذه البطاقة في قياس وتقييم أداء هذا القطاع لفترات إمتدت من سنة 2000 إلى سنة 2015.

ولإعداد مثل هذه البطاقة لن يكون إلا إذا ما ألنا بكل الإستراتيجيات التي تتبناها كل شركة والأهداف المرجوة منها والمؤشرات المتعلقة بها، وهذا لن يتسنى كذلك إلا إذا ما أحطنا بكل المتغيرات التي تملئها البيئة الداخلية والخارجية للشركات الثلاث والقطاع أجمع على حد سواء. على هذا الأساس سيعالج الفصل الثالث من الدراسة النقاط الرئيسية الآتية:

- المبحث الأول: تحليل البيئة الداخلية لقطاع خدمة الهاتف النقال.
- المبحث الثاني: قراءة في مؤشرات قطاع الهاتف النقال في الجزائر.
- المبحث الثالث: إعداد بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بقطاع الهاتف النقال في الجزائر.

⁽¹⁾ International Telecommunications Union :Measuring the Information Society·Report 2015·P 2.

المبحث الأول: تحليل البيئة الداخلية لمعاملتي خدمة الهاتف النقال

أول ما تم ربط الجزائر بشبكة (GSM) كان في شتاء 1999، عن طريق مؤسسة البريد المواصلات، والتي تفرعت منها شركة (mobilis) في أوت من سنة 2003، وقبل ذلك تحصلت شركة (Djezzy) على رخصة الهاتف النقال وبالضبط بتاريخ 11 جويلية من سنة 2001 بقيمة إجمالية قدرها 737 مليون دولار. لتنظم إليهما شركة "نجمة" بتاريخ 20 ديسمبر من سنة 2003 بقيمة إجمالية وصلت إلى 421 مليون دولار.

ليتشكل بذلك سوق خدمة الهاتف النقال من ثلاث شركات رئيسية هي: (Nedjma، mobilis، Djezzy)، حيث يتطلب تقييم جوانب القوة والضعف في كل واحدة منهم، بتحديد مضامين ومتغيرات البيئة الداخلية، المتمثلة في كل من الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية والموارد، والتي يقترن دراستها بالاستنتاج العديد من الدلالات الإستراتيجية.



المطلب الأول: مؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر (OTA) (Optimum Telecom Algérie)

في جويلية من سنة 2001 تحصلت الجمع المصري أوراسكوم تيليكوم للاتصالات على الرخصة الأولى من الهاتف النقال في الجزائر، بعد منافسة شديدة من أكبر الشركات العالمية المتخصصة في القطاع، وذلك مقابل مبلغ قدره 737 مليون دولار أمريكي، وفي 07 نوفمبر 2001 تم الإعلان عن التسمية التجارية (djezzy). لتطلق شبكتها في 2002.

أولا: التعريف بالشركة: (Djezzy) هو الإسم التجاري لفرع شركة أوراسكوم للاتصالات في الجزائر، والذي أعلن عنه في ندوة صحفية بتاريخ 2001/11/07. ويقدر رأسمال الشركة بـ 750. 000. 558. 29. دج، حيث يقع مقرها الاجتماعي بالدار البيضاء بالجزائر العاصمة، ولها مديرتين فرعيتين في بئر مراد رايس وحيدرة بنفس الولاية، وكذا مديرتين فرعيتين بكل من ولايتي وهران وقسنطينة. وهي شركة ذات أسهم موزعة بين **مجمع أوراسكوم تيليكوم (Groupe ORASCOM TELECOM)** وهو المجمع الذي يسند مؤسسة (Djezzy) في كل المشاريع والاستثمارات، بالإضافة إلى **مجمع سيفيتال (CEVITAL)** الذي يتخصص في صناعة المواد الدسمة الزيوت ومشتقاتها.

وفي جانفي من سنة 2015، تمكن الصندوق الوطني للاستثمار من الاستحواذ على 51% من رأس مال الشركة المقدر بـ (164. 002. 000. 000 دج) بعد ثلاث سنوات من المفاوضات وأربع سنوات من النشاط المحدود. وذلك بالشراكة مع مجمع سيفيتال الذي يمتلك حصة قدرها 3,33%، ومجموعة فمبلكوم (VEON) (VIPELCOM سابقا) الدولية، التي تستحوذ على حصة قدرها 45,67%. مع إحتفاض هذه الأخيرة بمسؤولية إدارة الشركة بحسب شروط الاتفاقية.

الفصل الثالث:.....بطاقة الأداء المتوازن - نموذج مقترح لمعاملى الهاتف النقال

وتتواجد (VEON) في 12 سوق عبر العالم وهي تقدم خدمات لأكثر من 200 مليون زبون فيما يخص الصوت، الأترنت، الهاتف الثابت، المعطيات والخدمات الرقمية. وتتقاسم المجموعة وكل فروعها نفس القيم المشتركة: إرضاء الزبون، الابتكار، النزاهة، الثقة والشجاعة. كما ترمي رؤيتها _ القوة التي تدفعه نحو التغيير الكلي الذي يتمحور حول إيصال العالم الرقمي إلى كل الزبائن _ إلى فتح الطريق نحو فرص جديدة للزبائن الذين يبحثون عبر العالم الرقمي. وهي حاضرة في أحد الأسواق الأكثر حركية في العالم (بورصة "ناسداك" تحت رمز "VIP" ويقع مقر شركة (VEON) في أمستردام، هولندا. حيث تقودها هذه الرؤية إلى الإلتزام بما يأتي:⁽¹⁾

- تشكيل بنية تحتية تواكب تطور التكنولوجيا.
- المساهمة بنشاط في رفاهية الجزائريين.
- توفير أفضل محيط عمل لموظفينا.
- تنفيذ سياستنا البيئية بصرامة.
- التحسين المستمر لعملياتنا الداخلية وفقا لسياسة الجودة.

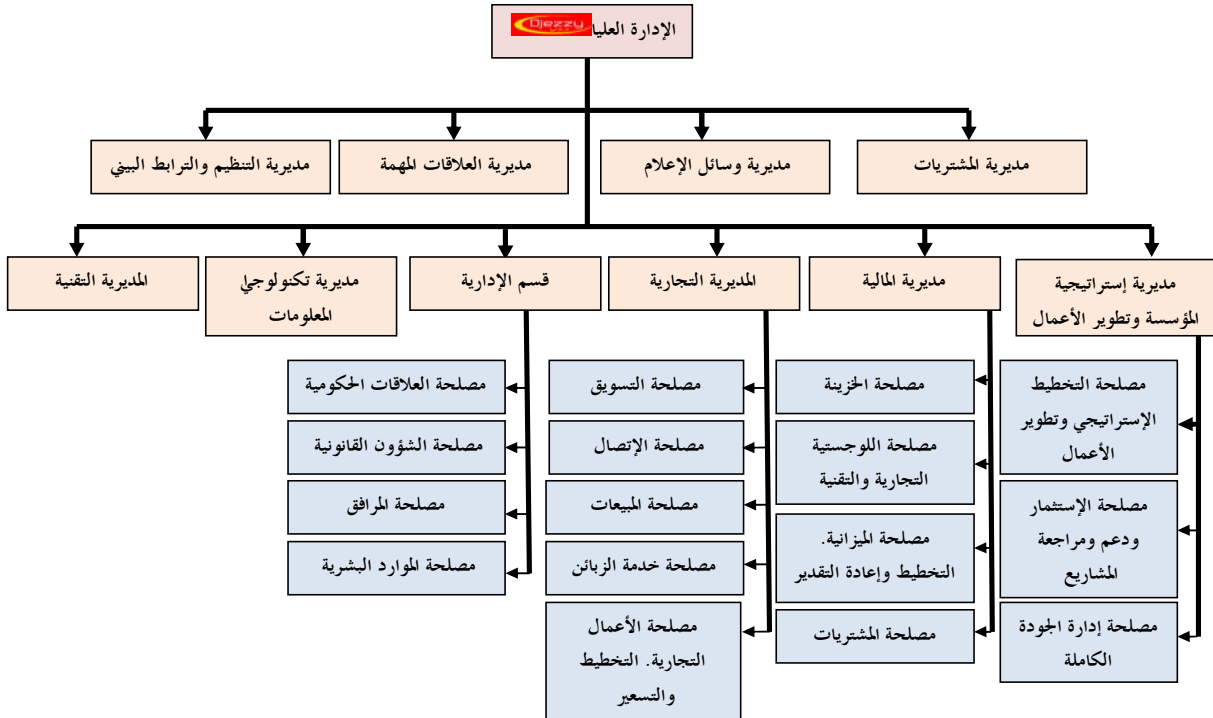
وتبني مؤسسة "Djezzy" شعار "معناها تقدر" لتصبح متعاملا رقميا مرجعيا في الجزائر ويمكن الزبائن من الابحار في العالم الرقمي. حيث يغطي جازي اليوم 95% من السكان على مستوى الوطن أما خدماته من الجيل الثالث فستغطي كامل ولايات الوطن قبل نهاية 2016. ويسير المؤسسة السيدان "فينتشنزو نيسي" بصفته رئيسا تنفيذيا و"توماس هربرت غوتجار" بصفته مديرا عاما.

يعتبر المتعامل (Djezzy) رائد تكنولوجيا الاتصالات النقالة بفضل عدد مشتركيه البالغ عددهم أكثر من 17 مليون خلال شهر ديسمبر 2015. حيث تقدم الشركة تشكيلة واسعة من الخدمات مثل خدمات الدفع المسبق والبعدى والإنترنت بالإضافة إلى الخدمات ذات القيمة المضافة والخدمة الشاملة للاتصالات.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لشركة (djezzy): يتشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة (djezzy) كما هو موضح في الشكل رقم (3-1) من الإدارة العامة التي يسيروها المدير العام للمؤسسة، وأربعة أقسام أساسية مع ستة مديريات متفرعة من ثلاث إلى خمسة مصالح فرعية.

⁽¹⁾ <http://www.djezzy.com> تاريخ الزيارة، 2017/12/27

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لشركة (djezzy)



المصدر: من إعداد الطالب بعد الإطلاع على وثائق من أرشيف الوكالة التجارية (djezzy) المسيلة.

وفيما يلي شرح مفصل لمهام أبرز المديرين والأقسام المكونة للهيكل التنظيمي لشركة (djezzy):

1. المديرية التقنية: تتمثل مهمة هذه المديرية في ضمان القدرة على إستعمال شبكة (djezzy)، وفي نفس الوقت

ضمان التغطية الجيدة للسوق مع تقديم أفضل جودة من أجل الحصول على شبكة فعالة موثوق فيها ومرجحة.

إضافة إلى هذا تهتم بكل طلبات المؤسسة من خلال التنبؤ بزيادة إحتياجاتها فيما يخص معدات جديدة أو كذلك التنبؤ بارتفاع في إستعمال الشبكة (مقارنة الموارد المستهلكة حسب كل مستعمل مع القدرات المتاحة) وهذا من أجل الحفاظ على جودتها من خلال التطوير المستمر للشبكة.

2. مديريةية تكنولوجيا المعلومات: مهمة هذه المديرية هي تصميم وتنفيذ كل الأمور التي تتعلق بوسائل ومعدات

تكنولوجيا المعلومات التي تحتاج إليها كل مديريةية أو كل مصلحة داخل المؤسسة ك: أدوات المكتب، وسائل

الإتصال، التطبيقات اللازمة والخاصة بكل مصلحة (التسويق، خدمة الزبائن، مصلحة المبيعات، ... إلخ). كما

تقوم هذه المصلحة وتكفل بإدارة نظام الفواتير الخاص بزبائن المؤسسة وطبعتها.

3. قسم الإدارة: وهو ينقسم إلى أربعة مصالح رئيسية تتمثل في:

أ. مصلحة العلاقات الحكومية: وهي المصلحة المسؤولة عن العمليات التنسيق بين الشركة ومؤسسات الدولة التي

تنظم نشاط معامل الهاتف النقال في الجزائر (سلطة الضبط، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية

والتكنولوجيات والرقمنة، الحكومة).

ب. مصلحة الشؤون القانونية والمؤسسية: وهي المصلحة التي تهتم بتقديم كل الإستشارات القانونية المتعلقة بعمل الشركة، بالإضافة إلى مراقبة عمل المنافسين والمحيطين بها من الناحية القانونية.

ج. مصلحة المرافق: مهمتها هي ضمان التشغيل السليم لكل أملاك المؤسسة، تحقيق التنمية وإعادة تطوير الهياكل والتحسين المستمر فيما يخص المعدات والأثاث من أجل راحة موظفي الشركة. بالإضافة إلى مهمة نقل الموظفين والبضائع وكذا ضمان سلامتهم.

د. مصلحة الموارد البشرية: وتتكون من الفروع التالية:

- فرع جدول الرواتب: يهتم بكل ما يتعلق بالراتب الشهري، ساعات العمل الإضافية والوثائق الإدارية الخاصة بالموظفين.

- فرع العامل الفرحان (employé heureux): مهمتهم هي الإستماع إلى كل طلبات ومشاكل الموظفين الخاصة أو في ما يخص العمل وضمان إرضاء وتلبية حاجاتهم اليومية من ناحية الشكاوي، خلق روح التواصل ومحيط عمل مريح لكل موظفي المؤسسة.

- فرع العاملين: هذا الفرع مسؤول على كل ما يتعلق بالإجراءات التأديبية ومدى إحترام القوانين والنظام الداخلي للمؤسسة (الإجراءات الإدارية) من خلال الإهتمام بالموظفين الجدد والوثائق الإدارية الخاصة بهم.

- فرع الخدمة الإجتماعية: تهتم بكل العلاقات مع الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي وكل ما يتعلق بالغيابات والعطل السنوية.

- المصلحة الطبية: مسؤولة عن الزيارات الطبية قبل التوظيف، متابعة الموظفين من خلال القيام بزيارات سنوية ومتابعة محيط وجو العمل الذي ينشط فيه الموظفون.

- فرع إدارة المواهب (talent management): هدفه تحسين مستوى ومهارات الموظفين وتوجيههم نحو ثقافة المؤسسة من خلال نقل المعارف والتأثير على القدرات التقنية الأساسية والتسييرية لديهم، وذلك من خلال: الدورات التدريبية، التدريب عن بعد (E-learning) وتوفير مكتبات في كل المديرية الجهوية.

- فرع مصادر المواهب (talent sourcing): دوره هو كشف، وجلب وتوظيف أفضل المهارات حسب معارفهم وقدراتهم على التكيف مع ثقافة المؤسسة وذلك في الوقت المناسب.

- فرع التطوير التنظيمي: مسؤول عن التحقق من صحة طلبات التوظيف، تنظيم، جمع وتحليل التقييمات السنوية لكل الموظفين ومعالجة طلبات الترقية والتنقلات من مصلحة لأخرى.

أ. المديرية التجارية: تعتبر مديرية التجارة همزة وصل بين منتجات وخدمات المؤسسة وزبائنها، هدفها الرئيسي هو تحقيق الربح، كأى مؤسسة أخرى. دور هذه الأخيرة هو وضع، تصميم وتنفيذ منتج أو خدمة، الترويج لها وأخيرا بيعها وتوزيعها للأسواق المستهدفة.

هذا ونميز خمسة مصالح أساسية في المديرية تتمثل في: مصلحة التسويق، الإتصال، المبيعات وكذلك مصلحة خدمة الزبائن ومصلحة الأعمال التجارية، التخطيط والتسعير، والتي تعمل بطريقة مستمرة ونشطة في هذه المديرية لتحقيق أهداف المؤسسة. ومهام هذه المصالح موجز في الآتي:

أ. **مصلحة التسويق:** تعمل مصلحة التسويق على تحديد، تصميم وصياغة كل ما يتعلق بإستراتيجية العرض التي سوف تقدمها المؤسسة لزيائنها. وتركز هذه الإستراتيجية على تنمية المنتجات والأسواق الحالية لدى المؤسسة وتطوير عروض جديدة والترويج بطريقة ربحية وفي إطار تنافسي للعروض والمنتجات التي تتوافق وباستمرار مع حاجات ورغبات الزبائن القادرين على الدفع، أخذا بعين الإعتبار القيود والمحيط الذي تنشط فيه. كل هذا يتم عن طريق تحليل السوق، دراسة مختلف القيود (الاقتصادية، التكنولوجية، القانونية، التنافسية... إلخ)، التعرف على إحتياجات ورغبات الزبائن، تحديد الأسواق المستهدفة وأخيرا، تصميم العرض الواجب تقديمه للسوق. وهدف هذه المصلحة هي زيادة شهرة المنتج، تطوير الرغبة في الشراء وتحقيق الولاء الكامل للزبون.

هذا وتتكون مديرية التسويق من أربعة هيئات فرعية كل منها لها مهمتها الخاصة بها وهي:

- فرع يهتم بكل ما يتعلق بالجمهور الواسع (Mass Market).
- فرع يهتم بكل ما يتعلق بالسوق المهنية الخاصة بالمؤسسات، رجال الأعمال، الإدارات والمؤسسات ذات الحسابات الكبرى (Professionnel Market).
- فرع خاص يهتم بالخدمات والعروض التي سوف يتم تقديمها للجماهير المستهدفة.
- فرع أو مصلحة الإستراتيجية التجارية وتهتم هذه الأخيرة ب:
 - بحوث التسويق: مهمتها مثلا: التعرّف على ردود أفعال الزبائن بعد إطلاق عرض أو خدمة جديدة، تحديد نقاط القوة وكذا نقاط الضعف التي تؤثر على هذا العرض، مقارنة عروض المؤسسة المقدمة مع باقي العروض الموجودة في سوق الهاتف النقال، حساب نسبة رضا الزبائن، معدل الإدراك والفهم.
- التسويق الجغرافي: يركز على تحليل المعلومات الإحصائية (حول مثلا عدد سكان منطقة معينة، عدد الأشخاص الذين يستعملون شبكة (djezzy) بتلك المنطقة، مكان تواجدهم... إلخ) من أجل تعظيم التواجد التجاري لمراكز ومنتجات المؤسسة في مناطق جغرافية معينة حسب المحيط الاقتصادي، الديموغرافي أو التنافسي الذي تنشط فيه مثلا.
- الميزانية والتخطيط التجاري (commercial budget and planning): مهمتها هي تسيير الميزانية متابعة المخطط التسويقي، التحليل والتنبؤ بتأثير الإجراءات التجارية المتبعة: دراسة مردودية مصلحة المبيعات ومتابعة المصاريف وأرقام الأعمال التي تحققها هذه المصلحة وتحليل الفوارق بين، مراجعة وإعادة المصاريف والإيرادات

المتوقعة، مراجعة تكاليف وأسعار عروض وخدمات (djezzy)، مراجعة وإعادة النظر من فترة إلى أخرى في ميزانية المديرية التجارية والعمل على توسيعها.

إضافة إلى هذا، تقوم مصلحة التسويق بوضع تقارير قد تكون أسبوعية أو شهرية أو يومية أو من فترة زمنية

لأخرى (تقارير غير منتظمة) كل منها لها هدفها الخاص بها وهي كالآتي:

- تقارير يومية حول مختلف الحملات الإعلانية الموجودة في الجرائد والمجلات المتعلقة بشركة (djezzy) أو بباقي الشركات المنافسة لها على النطاق الوطني، مع دراسة كل التفاصيل التي تتعلق بهذه الإعلانات: الجريدة، إسمها، في أية صفحة توضع الإعلان، في أي يوم... إلخ.
- تقارير أسبوعية: تتحدد فيها مختلف العروض والخدمات التي قدمتها شركة (djezzy) والتي قدمتها باقي الشركات المنافسة (تحليل نقاط القوة والضعف لديها).
- تقارير شهرية حول مختلف العروض والخدمات التي قدمتها مؤسسات الإتصال في باقي دول بعض البلدان التي تدرس فيها مختلف العروض والخدمات، العالم، حيث تختار مؤسسة (djezzy) الأسعار المعروضة بها، التخفيضات التي قدمتها... إلخ، بهدف إيجاد أفكار حول منتجات جديدة أو عروض وخدمات جديدة قد تق دمها لسوقها في الجزائر.
- ب. مصلحة الإتصال: إن تنفيذ كل الإجراءات والدعائم الترويجية، تتم عن طريق مديرية الإتصال التي تعمل بالتنسيق مع مؤسسات الإتصال ومؤسسات الطباعة. لهذه المصلحة مهمة أساسية وهي العمل على تفضيل ماركات شركة " (djezzy) " في سوق الهاتف النقال بالجزائر والحفاظ على صورتها كرائد في هذا المجال: في داخل المؤسسة (العمل بشكل مباشر مع مصلحة التسويق، المبيعات والموارد البشرية)، في خارج المؤسسة (العمل مع مختلف الوكالات الإعلانية ومؤسسي الفعاليات). ومهام مصلحة الإتصال تتمثل في:
 - تحديد إستراتيجية إتصالية كاملة لماركات (djezzy) من أجل ضمان سيادة وسيطرة هذه الشركة في سوقها وضمان التنفيذ الصحيح لها.
 - بناء ونشر قيم المؤسسة وماركاتهما في داخل وخارج المؤسسة والعمل على ثبات هذه الصورة في الأسواق من خلال:
 - تطوير صورة مؤسسة (djezzy) كمؤسسة مواطنة وتطوير خطة إتصالية خارجية من أجل تطبيق مخططات مصلحة التسويق، مع العلم أن الزبائن الخارجيين للمؤسسة هم: السوق الشامل (Mass Market)، حيث تحتاج هذه الفئة إلى كل المعلومات الخاصة بالعروض والخدمات المقدمة والأسعار الجديدة والسوق المهني حيث تحتاج هذه الفئة إلى الحصول على صورة واضح لمؤسسة (djezzy).
 - تطوير خطة إتصال على المستوى الداخلي للمؤسسة تتطابق مع إستراتيجية (djezzy) التي تعكس المهمة والنظرة المستقبلية لها (وسائل الإتصال الداخلية هي: الأترانيت، الفعاليات الداخلية الخاصة بالشركة مثلا). الهدف من هذه العملية الإتصالية هو إشراك كل موظفي الشركة في ثقافة وسياسة المؤسسة وتنشيطهم على تحقيق أهدافها.
 - نقل المعلومات حول العروض والخدمات الجديدة إلى الأسواق المستهدفة بطريقة مستمرة وتنافسية.

- وضع وإنشاء عملية إتصالية مرتكزة على كفاءة العلاقات الداخلية والخارجية من أجل الوصول إلى نتائج للقياس وفي آجال محددة.

ج. مصلحة المبيعات: مهمتها بيع العروض، وتقديم الخدمات والحلول للمؤسسات، الإدارات ورجال الأعمال. إضافة إلى ترويج منتجات المؤسسة، وتطوير مبيعاتها من خلال التعامل مع الموزعين الحصريين للشركة ونقاط بيعها.

د. مصلحة خدمة الزبائن: تهتم هذه المصلحة بإدارة جميع العلاقات مع زبائن المؤسسة من خلال الإجابة على تساؤلاتهم/ تشخيص العلاقات، تقديم العروض والخدمات، التعرف على إحتياجاتهم، ... الخ، كل هذا بهدف تحقيق ولاء ورضا الزبون. وتتكون هذه المصلحة من: وكالات الخدمات الخاصة بالمؤسسة (CDS) ومراكز الإتصالات الخاصة باستقبال أو إرسال المكالمات (callcenter).

هـ. مصلحة الأعمال التجارية، التخطيط والتسعير: مهمة هذه المصلحة هي:

- متابعة المؤشرات التجارية لأنشطة المؤسسة وإعداد الجزء التجاري من الميزانية.
- تحليل العروض والخدمات والأسعار من أجل المصادقة عليها.
- تحليل نتائج العمليات التجارية المطبقة وأثرها على سلوك المستهلك.
- تحليل الأسعار المطبقة وكل ما يتعلق بأنشطة المصلحة التجارية.
- تحليل مك ونات التكاليف والأسعار فيما يخ ص منتوجات الشركة.

ب. مديرية المالية: تحت م هذه المديرية بكل ما يتعلق بالقرارات والعمليات المالية، الوسائل المالية المستعملة والتوازن المالي. وتتكون من المصالح التالية:

أ. مصلحة الخزينة: لها مهمة إسترداد جميع الموجودات والديون على المدى القصير الواردة في ميزانية المؤسسة، وتهتم هذه المصلحة ب:

- العلاقات البنكية: من خلال ضمان السير الحسن لكل المعاملات المصرفية وكذا إنجازها في الآجال المحددة.
- ضمان أفضل الشروط لإسترداد الديون في الوقت المناسب وبأقل تكلفة وكذلك المحافظة على السير الحسن لكل العمليات في مراكز الخدمات الخاصة بالمؤسسة (CDS).
- تمويل المؤسسة وإدارة الإئتمان على المدى القصير والمتوسط، المشاركة في المفاوضات مع البنوك للحصول على القروض، ومتابعة سداد الديون والإستثمارات قصيرة والمتوسط الأجل.

ب. مصلحة اللوجستية التجارية والتقنية: تهتم هذه المصلحة بضمان تواجد كل المنتجات المتوافقة مع صورة المؤسسة من أجل إرضاء إحتياجات السوق على النطاق الوطني من خلال إتباع سياسة المؤسسة. وتتكون هي الأخرى من فرعين:

- اللوجستية التجارية: متابعة مخزون المؤسسة، توفير المنتجات، ضمان أفضل تعبئة وتغليف للعروض التي تق د مها المؤسسة... الخ.
- اللوجستية التقنية: ضمان الإستلام السليم والإدارة الجيدة لكل المعدات التقنية، إرسال كل المعدات المعطلة إلى الموردين لإصلاحها... الخ.
- ج. مصلحة الميزانية، التخطيط وإعداد التقارير: مهمتها توحيد وتحليل جميع مؤشرات شركة (djezzy) حسب بعدين: الوضع الحالي والتوقعات.
- د. مصلحة المشتريات: مهمتها شراء كل المعدات، المنتجات والخدمات اللازمة للشركة بأفضل جودة وأقل سعر.
- هـ. مصلحة المالية والتحليل: تهتم بمتابع كل التدفقات المالية (إدارة المشتريات، الإستثمارات ومصاريف التشغيل).
- و. مديرية إستراتيجية المؤسسة وتطوير الأعمال: على المدى الطويل لهذه المديرية مسؤولية تقييم ومراجعة المخطط الإستراتيجي لمؤسسة (djezzy) والمتوسط، تركز على النظرة المستقبلية للمؤسسة ومهمتها، بهدف التطور المستقبلي لأنشطة المؤسسة، حيث تعتبر هذه المديرية المصلحة الكفيلة والموجهة لمختلف مديريات ومصالح المؤسسة. وتتكون من ثلاثة مصالح وهي كالاتي: مصلحة التخطيط الإستراتيجي وتطوير الأعمال، مصلحة مشروع الدعم ومراجعة الأداء ومصلحة " إدارة الجودة الشاملة ".
- من خلال هذا التقديم، يعد الهيكل التنظيمي لمؤسسة (djezzy) أقل تعقيدا بالمقارنة مع الهيكل التنظيمي لمؤسسة (mobilis)، فوجود أربعة أقسام فقط يعطي نوعا من المرونة في تطبيع وربط العمليات الإدارية بأقل عدد ممكن من المستخدمين، ويسهل توزيع الوظائف على الأقسام والمديريات ويجعل عملية الإتصال الداخلي أمرا سهلا.
- ثالثا: الثقافة التنظيمية لشركة (djezzy): بهدف تحقيق رؤيتها، تسعى مؤسسة (djezzy) إلى إمتلاك مجموعة من القيم والسوكيات التي تجسد ثقافة المؤسسة وقاعدتها لتنفيذ إستراتيجياتها. ومجموع هذه القيم والإلتزامات مختصرة في الآتي:
- الإلتزام: تعتقد مؤسسة (djezzy) اعتقادا راسخا أن العمل الشاق والتفاني هما الوسيلتان الأساسيان لكي تتميز عن الآخرين وتصبح الأفضل وذلك بتمكين (djezzy) من التموقع كالشركة الرائدة في الجزائر وفي عالم الاتصالات.
- العمل الجماعي: التعامل مع التعقيد المتزايد لعالم الاتصالات يشجع أفراد (djezzy) على العمل بطريقة موحدة ومترابطة ومتناسقة. فروح الفريق والتفاسم والتعاون مع التوافق هو إختيار شركة (djezzy) وشعارها.

- **الشفافية:** تعتمد الإدارة العليا لشركة (djezzy) على تنقاسم المعلومات وتواصل البيئي فيما بين أعضائها بشكل واضح. بحيث تتم علاقات العمل الداخلية والخارجية لشركة (djezzy) بطريقة شفافة لا تسمح لأي عامل خارجي بالتأثير على مواقفنا

- **التمهين:** تؤمن شركة (djezzy) بالحاجة إلى تسيير التمهين والتكيف مع التغيير من أجل البقاء على الواجهة في ظل هذه البيئة التنافسية المحملة بالتحديات. فالقاعدة أن البشر يخطئون، الأمر الذي يلزم تحمل مسؤولية التعلم من الأخطاء.

- **المبادرة:** التفكير البناء هي إستراتيجية شركة (djezzy) لإيجاد الحلول والبدائل، والتي يجب أن تكون مرافقة لأعمال الشركة من أجل حل المشاكل وتجاوز العقبات.

- **النزاهة:** الإبتعاد الكلي عن أي شكل من أشكال الفساد، وعدم فتح المجال لتأثير العوامل الخارجية في إلتزامات أفرادها إتجاه الشركة، من خلال إقامة علاقات طيبة بين الإدارة والموظفين أساسها الصدق والتعاون.

رابعا: موارد شركة (djezzy): تمتلك (djezzy) مجموعة متنوعة من الموارد، والتي يمكن توزيعها كالآتي:

1. الموارد المالية: تمكنت الجزائر بموجب حق الشفعة من شراء حصة تقدر بـ 51 بالمائة من شركة الاتصالات (djezzy-OTA) بقيمة مالية بلغت 2,6 مليار دولار، عبر الصندوق الوطني للاستثمار. وقد تم إبرام الإلتفاق مع شركة (VIPELCOM) وفقا للشروط التي حددت في ميثاق المساهمين المبرم بين الطرفين في أفريل من سنة 2014 بباريس.

ولتمويل هذه العملية لجأ الصندوق الوطني للإستثمار في 12 نوفمبر 2014 إلى السوق المالية في الجزائر حيث أصدر قرض سندي بقيمة 160 مليار دينار. وحسبما تم توضيحه في بيان وزارة المالية، سمح هذا القرض السندي الذي أغلق في 19 نوفمبر 2014 بجمع المبلغ المطلوب بنجاح والذي عرف مشاركة العديد من البنوك العمومية والخاصة وشركتين (2) للتأمين مؤكدا إهتمام السوق المالية بهذه العملية.

وقالت وزارة المالية، إن العملية تسمح بتحقيق الاستقرار لشركة (djezzy)، حيث ستكون الشركة قادرة على متابعة تنميتها وتطورها في إطار سوق نشط وزيادة الاستثمارات في شبكتها ومعداتنا من أجل تحقيق أقصى قدر من الفرص التي تتيحها التطورات التكنولوجية الحديثة خصوصا تقنيات الجيل الثالث.

2. الموارد المادية:

- عدد الوكالات: 151 وكالة.
- أكثر من 6.000 محطة تغطية.
- 12.510 نقطة بيع مباشرة.
- أكثر من 20 مركز تحويل.
- 70.000 نقطة بيع غير مباشرة.

3. الموارد البشرية: بلغ تعداد مستخدمي شركة (djezzy)، 3669 مع نهاية سنة 2015، موزعة على عدة نشاطات رئيسية نفرزها في الجدول رقم (1-3).

الجدول رقم (1-3): توزيع موظفي شركة (djezzy) على أصناف نشاطاتها لسنة 2015.

تعداد المستخدمين	أصناف النشاطات
99	- المدراء التنفيذيون والإدارة العليا.
870	- موظفي الهندسة وبناء المعلومات التكنولوجية.
1062	- موظفي المبيعات، والإعلانات التجارية والتسويقية.
473	- موظفي المالية والإدارة القانونية.
953	- موظفي المشاريع الإقليمية.
154	- موظفي الإقضاء والتمويل.
58	- وظائف دعم أخرى.

Securities And Exchange Commission, Washington, D.C. 20549, Source :United States VIMPELCOM LTD, Annual Report Pursuant to Section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934 for the fiscal year ended 31December, 2015, P 153.

المطلب الثاني: شركة إتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM) - (mobilis) - mobilie

ظهرت مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال إلى الوجود في أوت من سنة 2003، كفرع للمؤسسة الأم إتصالات الجزائر بصفتها تملك فيها 100% من الأسهم المقدرة بـ 1.000.000.000 مليون دج (1.000 سهم قيمة كل سهم 1.000.000 دج)، ونالت هذه الأخيرة إستقلاليتها في أوت من سنة 2003 ويقدر رأس مالها حاليا بـ (25.000.000.000 دج)، ويتواجد مقرها الإجتماعي في الحي رقم 05، باب الزوار، الجزائر العاصمة.

أولاً: التعريف بالشركة: موبيليس (mobilis) هي التسمية التجارية التي تستخدمها شركة إتصالات الجزائر، مهمتها تقديم مجمل الخدمات في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، على إعتبار أنها المؤسسة الجزائرية الوحيدة التي تنشط في هذا المجال إلى جانب كل من مؤسسة (Djezzy) ومؤسسة (Ooredoo) الأجنبيتين.

وقد حددت مؤسسة إتصالات الجزائر (mobilis) منذ نشأتها عدة أهداف رئيسية وهي تتمثل في ما يلي: كسب رضا الزبون ووفائه، الإبداع والتقدم التكنولوجي، وهذا ما سمح للمؤسسة بكسب أكبر عدد من المشتركين في وقت قياسي. (1)

وباختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع، تعمل (mobilis) دوما على عكس صورة إيجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنوع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة. وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد " أينما كنتم " هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، ودليلا على إلتزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الإقتصادي، بالإضافة إلى إحترام التنوع

(1) www.mobilis.dz تاريخ الزيارة، 2017/12/27

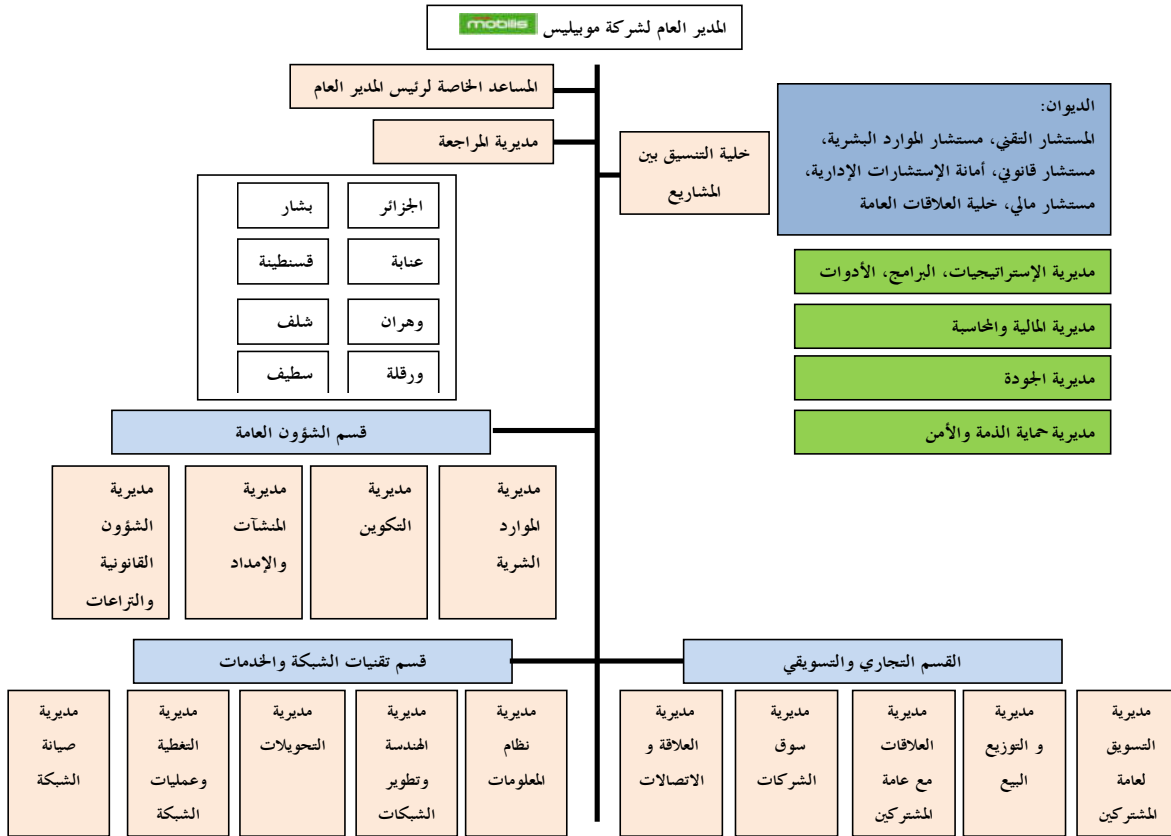
الفصل الثالث: بطاقة الأداء المتوازن - نموذج مقترح لمعامل الهاتف النقال

الثقافي، الإلتزام بالعمل الجماعي ومساهمتها في حماية البيئة وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة: الشفافية، الوفاء، الحيوية والإبداع. فا (mobilis) باللون "الأخضر"، هو تعهد للمتعامل بأن يكون أقرب من المشتركين صاغيا على الدوام لتقديم خدمة أكثر جودة وذات نوعية رفيعة، (mobilis) بالون "الأخضر"، هو أيضا إلتزام إجتماعي لضمان تنمية مستدامة وإقامة عهد جديد. (1)

وتفرض اليوم (mobilis) نفسها كشركة حيوية، مبدعة، ودية وشفافة، في محيط جد تنافسي وسليم أساسه ومفتاح نجاحه يكمن في الجدية والمصداقية بالإضافة إلى الإتصال المباشر.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لشركة (mobilis): يتشكل الهيكل التنظيمي لمؤسسة (mobilis) كما هو موضح في الشكل رقم (2-3) من ستة مديريات مستقلة عن الأقسام وثمانية مديريات جهوية تتوزع على كامل التراب الوطني، إضافة إلى ثلاث أقسام متفرعة إلى أربع أو خمسة مديريات فرعية، تسيير من طرف المدير العام الذي يساعده الديوان في أداء مهامه بتقديم الإستشارات.

الشكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي لشركة (mobilis)



.Source : Le journal de Mobilis, n° 1, 2006, P 07 <http://www.mobilis.dz>

يظهر الشكل (4-15) تعدد مهام وميادين النشاط والمسؤوليات القائمة على عاتق شركة (mobilis)، حيث تقوم على هيكل تنظيمي يقوده الرئيس المدير العام ومساعديه، كما يتراأس المدير العام للشركة المجلس التنفيذي

(1) Le journal de Mobilis, N° 1, 2006, P 47.0

الذي يضم أهم مدراء الهيكل المركزي. حيث يقوم بإستدعائهم مساعد خاصة برئيس المدير العام، يحرص على أعمال هذا المجلس وتطبيق قراراته، وكذا الحرص على تقدم البرامج الموكلة لخلية التنسيق. فالجلس التنفيذي يقوم على شكلين مختلفين:

- المجلس التنفيذي العادي الذي يضم الأعضاء الدائمين.
- المجلس التنفيذي الموسع، الذي يضم بصفة دورية بعض الأعضاء المدراء الذين يحيطون بأقل مسؤولية أو أقل عرض للشؤون الحالية.

وأهم الموضوعات المعالجة في المجلس التنفيذي تخص مثلا النقاط التالية:

- من أجل إطلاق حملة إعلانية.
- من أجل قرار الاستثمار.
- من أجل إقرار عروض المنتجات والخدمات.
- من أجل حل مناقشات المخصصات المالية.

وفيما يلي شرح مفصل لمهام أبرز المديرينات والأقسام وتصنيفها حسب الهيكل الذي تنتمي إليه:

1. **الديوان:** لا يصنف هذا المكتب في الهيكل العملي أو التنظيمي بل يرافق مباشرة الرئيس المدير العام، فعلى رئيس مكتب الديوان أن يجمع كل رؤساء الأقسام التابعة له وهو بدوره تابع مباشرة وبصفة مركزية لرئيس المدير العام، حيث تتمثل مهام رئيس مكتب الديوان في:

- الحرص على تعليمات وتحضيرات ومتابعة القرارات المأمورة من طرف الرئيس المدير العام.
- ضمان متابعة الإرشادات المقررة في المجلس التنفيذي.
- ضمان المتابعة والربط مع القرارات المتخذة في المجلس.
- ضمان المتابعة والربط للوحة القيادة للشركة.
- الحرص على متابعة تحقيق الاهداف.

2. **مديرية الاستراتيجيات، البرامج والأدوات:** وتتمثل مهام هذه المديرية في:

- تسطير إستراتيجية (mobilis) التي تضمن الترابط بين إستراتيجية مجمع اتصالات الجزائر.
- تنفيذ الاقتراحات لتطوير تنظيم تقنيات التطورات الإستراتيجية الناجحة في البرنامج.
- دمج في البرنامج آثار الأعمال التجارية، التطورات التكنولوجية لمشاركة القسم التقني للشبكة والخدمات.
- متابعة البرنامج متعدد السنوات ضمن كل مديرية عن طريق متابعة خطة الاعمال.
- ملازمة المديرينات في تحقيق ومتابعة خطط العمل.
- ضمان اليقظة في المبادرات التكنولوجية الآتية من سوق الاتصالات، وسياسة الاعمال التي تسمح بتوسيع هذه التقنيات ل (mobilis).

- الحرص على الدراسات التحليلية والاستكشافية من أجل عرض مبادئ تطورات (mobilis).
- 3. المديرية المالية والمحاسبية: وتمثل مهامها في:
 - التأكيد للجميع في (mobilis) على الوظائف المحاسبية، المالية، الخزينة، الدورات المرتقبة، مشاركة الخطة التجارية، قيادة المخصصات المالية السنوية.
 - تحميل ووضع الأعمال في نظام محاسبي تحليلي يسمح بالقيادة النهائية ل (mobilis).
 - ضمان تقرير مالي ومتابعة خطط الأعمال الكمية عند كل مديرية في الهيكل التنظيمي بقاعدة لوحة القيادة لتحليل الانحرافات وجمع مدخلات المعلومات العملية.
 - تحديد الأهداف المتعلقة بمداخل (mobilis) والتحضير لخطة عمل شاملة لها.
 - ضمان استخدام مرجع النظام المعلوماتي المالي.
- 4. مديرية الجودة: وتمثل مهام هذه المديرية في:
 - ضمان تحسين جودة الاداءات المقدمة من (mobilis) في جميع المجالات التقنية، التجارية وما إلى ذلك عند تكاليف المراقبة.
 - استخدام نظام قياس الجودة الذي يسمح بمتابعة تحقيق أهداف الجودة.
 - تحضير وإنتاج لوحات القيادة والتقارير المساعدة في تحقيق أهداف خطة أعمال العامة ل (mobilis).
 - بلوغ أهداف إنتاجية وأخرى تتعلق بجودة الخدمة.
- 5. مديرية حماية الذمة والأمن: وتمثل مهام هذه المديرية في:
 - ضمان حماية الممتلكات الخاصة بالبنائيات والتجهيزات وترتيب وإستغلال الوسائل لتهيئتها في نطاق إطار العمل الاقتصادي.
 - أخذ سلسلة من الوسائل للمساعدة في الوقاية، الحفظ، الأمن، والدفاع عن الذمة.
 - التحضير لخطة أمنية داخل (mobilis) عند احتمال تقدير الاخطار، التهديدات، العدوان، التخريب والتلف لأجل الوقاية منها.
 - تسطير لسياسة النظافة، الأمن والمحافظة على المحيط.
 - إتمام العمليات الوقائية، التحسيسية واليقظة من الوجة الداخلية مع مديرية الموارد البشرية.
 - ضمان تسيير التجهيزات الأمنية الالكترونية لفيديو الحراسة.
- 6. القسم التجاري والتسويقي: يعمل القسم التجاري والتسويقي تحت سلطة المدير المكلف بهذا القسم، والذي يكون على اتصال مباشر بالرئيس المدير العام بواسطة التسلسل السلمي الإداري.
 - ويكلف القسم التجاري والتسويقي بشكلين من المهام، سواء أكان ذلك في شكل مهمات خاصة به. أو على شكل مهمات مفوضة إلى مديريات تابعة تحت سلطته والتي تتمثل في: التسويق، التوزيع والبيع، العلاقات مع عامة

المشتركين، سوق الشركات، العلامة والاتصالات، حيث تتمثل المهام الموكلة لهذا القسم في المهام الموكلة للمديريات الفرعية التابعة للقسم عامة وتدرج حسب الآتي:

- أ. مديرية التسويق لعامة المشتركين: لهذه المديرية عدة مهام تتمثل في:
- توجيه، ربط وتطوير النشاطات التسويقية.
 - تخطيط خطة النشاطات التسويقية بما في ذلك سياسة عروض والأسعار.
 - تحديد إستراتيجية المنتجات والخدمات من أجل سوق عامة المشتركين.
 - تطوير وربط مواضع الخطة التسويقية لتوضيح العروض والخدمات وضمها بعثها.
 - تحديد المخصصات المالية وبناء خطة تسويقية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأمد لكل التشكيلات.
 - ضمان مراقبة التكاليف في حدود نشاطها.
 - رسم الإجراءات الداخلية للمديرية بالتعاون مع مديرية الجودة.
- ب. مديرية التوزيع والبيع: وهذه المديرية عدة مهام تتمثل في:
- توجيه وتطوير النشاط التجاري ل (mobilis) في الشؤون البيع وما بعد البيع.
 - ضمان التنسيق والترابط في الأسعار مابين مختلف شبكات البيع.
 - تطوير محلات (mobilis).
 - التقيد بالولاء لكل الشبكات التجارية الموجودة وملائمة الاتفاقيات التي تخدم الحاجات المطلوبة في السوق.
 - تطوير واستخدام سياسة توزيعية متوازنة بين مناطق سوقية.
 - بلوغ الأهداف المسطرة في خطة الأعمال وفي برنامج المتعدد السنوات.
 - تحضير وإنتاج لوحات القيادة للتقارير للمساعدة في وضع الأهداف لخطة الأعمال العامة ل (mobilis).
- ج. مديرية العلاقات مع عامة المشتركين: وهذه المديرية عدة مهام تتمثل في:
- تحديد سياسة العلاقات مع مشترك (mobilis).
 - ضمان جواب المشتركين على أسئلتهم التقنية والتجارية.
 - ضمان حل كل الصعوبات الجزئية مع أقصى جودة مقارنة مع السوق وبالتكلفة الأقل.
 - تبسيط كل الوسائل اللازمة من أجل رفع مستوى نمو ونشوء مجموعة من المشتركين.
 - تشجيع العروض والخدمات المقدمة من طرف (mobilis) للمشاركين، وهذا بتأمين قيمة إستعمالهم للخدمات المعروضة وضمها ولائهم لها. من أجل تحسين صورة علامة (mobilis).
 - ضمان إستخدام نظام المعلومات للعلاقات مع المشتركين.
 - تحضير وإنتاج لوحات القيادة للتقارير للمساعدة في وضع الأهداف لخطة الأعمال العامة ل (mobilis).
- د. مديرية سوق الشركات: وهذه المديرية عدة مهام تتمثل في:

- قيادة وتعظيم رقم المبيعات وهامش الربح في سوق الشركات.
- ضمان رضا المشتركين للشركة.
- إطلاق وترويج العروض.
- ضمان المسؤولية المباشرة في قنوات التوزيع المكرسة للشركات.
- تسيير العلاقات التجارية مع سوق الشركات.
- تحريك الخلايا التجارية المخصصة للشركات في محلات (mobilis).
- هـ. مديرية العلاقة والاتصالات: تعمل هذه المديرية على:
 - التحضير للإستراتيجية وتحديد لها خطة عمل الاتصالات.
 - تحديد وضمان مراقبة المخططات المالية السنوية للاتصالات لهذه المديرية.
 - القيام الدائم بالأعمال الاتصالية والتظاهرات الوقائية.
 - تصحيح انجازات دعائم الاتصالات المكتوبة، المقروءة، المشاهدة ومتعددة الوسائط.
 - ضمان مراقبة أعمال الأحداث الخاصة ونشاطات الخدمة العامة.
 - المشاركة في تحضير الوثائق التجارية.
 - تسطير الإستراتيجية العامة وخطة الاتصالات الداخلية ل (mobilis).
 - تحسين مستوى إدراك محتوى العلامة.
 - تحديد المؤشرات التابعة وإجراء بحوث شهرية للعلامة في السوق.
 - الحرص على تنفيذ وبلوغ الأهداف المسطرة في خطة أعمال هذه المديرية.
- 7. خلية المراجعة: وتتمثل مهامها في:
 - الضمان الدوري للمقاييس المعلوماتية والتقييمية للمجالات الداخلية ل (mobilis).
 - ضمان دقة العمليات (المالية، القانونية) وصحة التقارير المنجزة.
 - تنفيذ كل مهام المراجعة عند طلب الرئيس المدير العام.
 - مراجعة كل الإجراءات الداخلية للمديرية بالتعاون مع مديرة الجودة.
- 8. المديرية الجهوية: تتمثل المهمة الأساسية للمديرية الجهوية في توسيع ومباشرة تطبيق السياسات من طرف المديرية المركزية وتوطيد علاقات وظيفية مع المديرية المركزية، وعلى هذا الأساس فهم يشاركون في تنفيذ خطة العمل لكل مديرية مركزية التي تعين حسب الأهداف عند كل مديرية جهوية في مجال عملها.
- 9. قسم تقنيات الشبكة والخدمة: وتتمثل مهام هذا القسم في:
 - تنفيذ الاختيارات الإستراتيجية التكنولوجية مع ضمان تطوير وصيانة الشبكة والخدمات.
 - ضمان الترابط التقني إزاء المشيدين والمقاولين.

- ضمان ملائمة قدرة الشبكة وخدمات الأهداف المسطرة من طرف المديرية الأخرى (التسويق، العلاقات مع المشتركين...).
 - توسيع الخدمات وفقا للحاجات التسويقية.
 - ضمان فواتير صحيحة ودقيقة للمشاركين.
 - ضمان مطابقة سعر تكلفة الشبكة مقارنة مع خطة الأعمال ل (mobilis).
 - ضمان التنسيق مع ARPT من أجل خيارات شكل الشبكة.
 - بلوغ أهداف إنتاجيه وأخرى تتعلق بجودة الخدمة.
10. قسم الشؤون العامة: وتتمثل مهام هذا القسم في:
- ضمان التسيير الحسن للشؤون العامة ل (mobilis).
 - العمل على احترام مجموع العوامل المنظمة للإدارة ومنهجية العمل والتي تظهر في الجوانب التالية: الشؤون القانونية، المشتريات، الموارد البشرية، التكوينات.
 - ضمان الترابط، التقدم ومراقبة الأعمال المنصوص عليها في خطة مجال الموارد البشرية.
- من خلال الهيكل التنظيمي لمؤسسة (mobilis)، نلاحظ أن هناك تخصص كبير وتقسيم للعمل الإداري الذي يظهر في إختلاف مهام أهم المديرية والأقسام المؤسسة. ويستقطب الهيكل التنظيمي بهذا الشكل الكثير من العمالة، حيث يكاد يجمع القائمين والمهتمين بالإدارة أن تنوع العلاقات القائمة في المؤسسة (عموديا وأفقيا)، الأمر الذي يصعب عملية تجميع الأنشطة وتحديد العلاقات التنظيمية وتوزيعها على الأقسام والمديرية المختلفة. فهذا التعقيد يجعل عملية إتخاذ القرار غاية في الصعوبة وبطيئة جدا، ويحبط روح الإبداع في المؤسسة.
- وبهدف تسهيل وربط العمليات الإدارية عمدت (mobilis) إلى إدخال نظام الإتصال الإلكتروني يعمل على خلق التنسيق بين مستويات الهيكل التنظيمي والإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، حيث تم خلق مديرية لنظم المعلومات مهمتها التكفل بالتكنولوجيا ووضع البرمجيات الخاصة بنظم المعلومات، والسهر على ربط الإتصال الداخلي بين مختلف المصالح وفي جميع الاتجاهات، وبفضل هذا النمط من التسيير أصبح للإدارة العليا القدرة على متابعة، مراقبة وتوجيه نتائج الأقسام والمديرية المختلفة.
- ثالثا: ثقافة شركة (mobilis):** في مسعى جاد للتعاور مع المجتمع الجزائري والتعريف بنفسها إزاءه، تسعى شركة (mobilis) إلى مساندته والتضامن معه، من خلال تبني ورعاية مجموع التظاهرات الكبرى التي يحظرها الجمهور الجزائري، إضافة إلى دعم العمليات التضامنية الموجهة للجمعيات الخيرية والفئات الهشة في المجتمع الجزائري. فالشركة تتبنى شعار المؤسسة المواطنة في مسعى لتقمص ثقافة المجتمع الجزائري وتبني أفكاره. وعلى العموم تنبع ثقافة شركة (mobilis) في من قيمها الأربع (الشفافية، الوفاء، الحيوية والإبداع) والمجسدة في الثلاث نقاط الآتية:

- المصدقية: المصدقية عنصر حاسم في الشركة لتجديد العزم وتجاوز الصعوبات، فالنجاح والبقاء مرهون بإستعداد كل موظف في الشركة للقيام بواجباته المنوطة به، ودرجة إخلاصه وتفانيه في العمل.
 - الجدية: كل موظف يعمل لمصلحة الشركة، والكل يلتزم بمركزه وبأعماله ويسعى إلى تطويرها، والكل يشارك غيره بأفكاره وأطروحات وخبراته التي إكتسبها في حياة أعماله. فالجدية والعمل الجماعي بين أفراد الشركة يضمن لها الإستمرار في تحقيق وتيرة التنمية وتحسين نتائجها.⁽¹⁾
 - الرعاية والإتصال المباشر: تتبنى الشركة شعار المؤسسة المواطنة، من خلال تبني فكرة الرعاية والساهمة في النشاطات الإجتماعية والإنسانية، فهي أحد عناصر اللغة في المؤسسة وإحدى السبل التي تقرر من خلالها الشركة التحاور والإتصال مع المجتمع، فالشركة تتمسك بشدة بقيم التكافل وإحترام الكرامة الإنسانية.⁽²⁾
- رابعا: موارد شركة (mobilis): تسعى الشركة إلى ضمان مستوى مقبول من المنافسة، من خلال ما تملكه من موارد. والتي تتنوع كالآتي:

1. الموارد المالية: في سبيل تعزيز صلابتها المالية عمدت الشركة منذ نشأتها إلى تخصيص جزء معتبر من أرباحها كإحتياطات نظامية في مسعى لها لرفع رأس مالها، وهو ما كان، حيث إرتفع رأس مال الشركة من 10.000.000.000 دج في نهاية سنة 2008 إلى 25.000.000.000 دج في نهاية سنة 2009.
2. الموارد المادية: تحصي الشركة عددا كبيرا من الموارد المادية أهمها:
 - 08 مديريات جهوية.
 - أكثر من 5000 محطة تغطية B S.
 - أكثر من 120 وكالة تجارية.
 - شبكة تجارية متواصلة الارتفاع وهي تبلغ حاليا 175 وكالة.
 - أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشر. - عدد نقاط البيع المباشرة: 15.451 نقطة.
3. الموارد البشرية: تستخدم اليوم الشركة أكثر من 5035 مستخدم، موزعين على كامل التراب الوطني، ويسهرون على تحقيق رؤية الشركة وأهدافها المستقبلية. ونظرا للدور الذي يلعبه المورد البشري، عمدت الشركة إلى إعادة هيكلة شبكتها التجارية، بعد الإختلالات التي سجلتها الشركة في سنة 2011. من خلال توفير ظروف أكثر ملاءمة لمزاولة موظفيها ومستشاريها لأعمالهم مع تخفيف الأعباء المنوطة بهم، بإضافة إلى إستحداث نظام لتقييم الكفاءات والمؤهلات الفردية على مستواها.

⁽¹⁾ 45, P 2009 – 5Le journal de Mobilis, N°

⁽²⁾ 46, P 2009 – 6Le journal de Mobilis, N°



المطلب الثالث: المؤسسة الوطنية للاتصالات الجزائرية (WTA) (Ooredoo)

الوطنية للاتصالات الجزائرية المعروفة بإسم "Ooredoo" و "Nedjma" سابقا، وظهرت "Nedjma" إلى الوجود كفرع من مجموعة الشركة الوطنية للاتصالات الكويتية تعمل في مجال الاتصالات بالهاتف النقال. والتي تأسست (WTA) بتاريخ 2 ديسمبر 2003 وتحصلت "الوطنية تيليكوم" الكويتية على رخصة إستغلال الهاتف النقال في الجزائر بعد عرضها المالي المقدر بـ 421 مليون دولار، وفي 25 أوت 2004 تم الإطلاق التجاري لعلامتها التجارية المسماة "Nedjma" بمختلف التشكيلات من المنتجات والخدمات غير المسبوقة في الجزائر.

أولا: التعريف بالشركة: في 21 نوفمبر من سنة 2013، عمدت الشركة "الوطنية تيليكوم" الكويتية إلى تغيير إسمها من (Nedjma) إلى (Ooredoo) متخذة من العاصمة القطرية الدوحة مقرا لها، ليتغير بذلك الإسم التجاري للمؤسسة الوطنية للاتصالات الجزائرية من (Nedjma) إلى (Ooredoo)، ويقدر رأس مال الوطنية للاتصالات اليوم بـ (185. 455. 067. 43 دج)

ونشير هنا أن (Ooredoo) شركة دولية رائدة في مجال الاتصالات، توفر خدمات الهاتف النقال، والثابت والأنتزنت عالي التدفق وكذا خدمات المؤسسات بصفة تناسب احتياجات الخواص والمؤسسات عبر أسواق الشرق الأوسط، وشمال إفريقيا والجنوب الشرقي لآسيا. وكونها مؤسسة موجهة للشعوب، ما يقود Ooredoo هو نظريته التي تصبو إلى إثراء حياة الشعوب وقناعاته بالقدرة على تحفيز التطور الإنساني عبر التواصل من أجل مساعدة الشعوب لبلوغ أهدافها وذلك بفضل إمكاناتها. و Ooredoo حاضر في الأسواق مثل قطر، والكويت، وسلطنة عمان، والجزائر، وتونس، والعراق، وفلسطين، وجزر المالديف وأندونيسيا. حيث حققت الشركة في سنة 2012 مداخيل بلغت 3,9 مليار دولار مع قاعدة عملاء تتجاوز 92,9 مليون زبون إلى غاية 31 ديسمبر 2012. الشركة الأم لـ Ooredoo هي (Ooredoo Q. S. C) اتصالات قطر (Qtel Q. S. C سابقا)، والتي تتداول أسهمها في بورصة قطر "Qatar Exchange" وفي بورصة أبو ظبي «Abu Dhabi Securities Exchange»⁽¹⁾.

"Ooredoo" هو الإسم التجاري الذي يترجم إستراتيجية المؤسسة في تلبية متطلبات الزبائن القائمة على ثلاث أسس هي: الإستماع إلى الزبائن، المسؤولية الإجتماعية، والإبتكار الناجح، وتتكون (Ooredoo) من حلاقات حمراء تعبر عن الإتحاد، التضامن، والتواصل. وأحرف بيضاء كتبت بها كلمة (Ooredoo). ويعبر اللونين "الأحمر والأبيض" عن هوية المؤسسة والمتمثلة في: الوضوح، الثقة، الحيوية التعاطف، والتواصل مع المجتمع.⁽²⁾

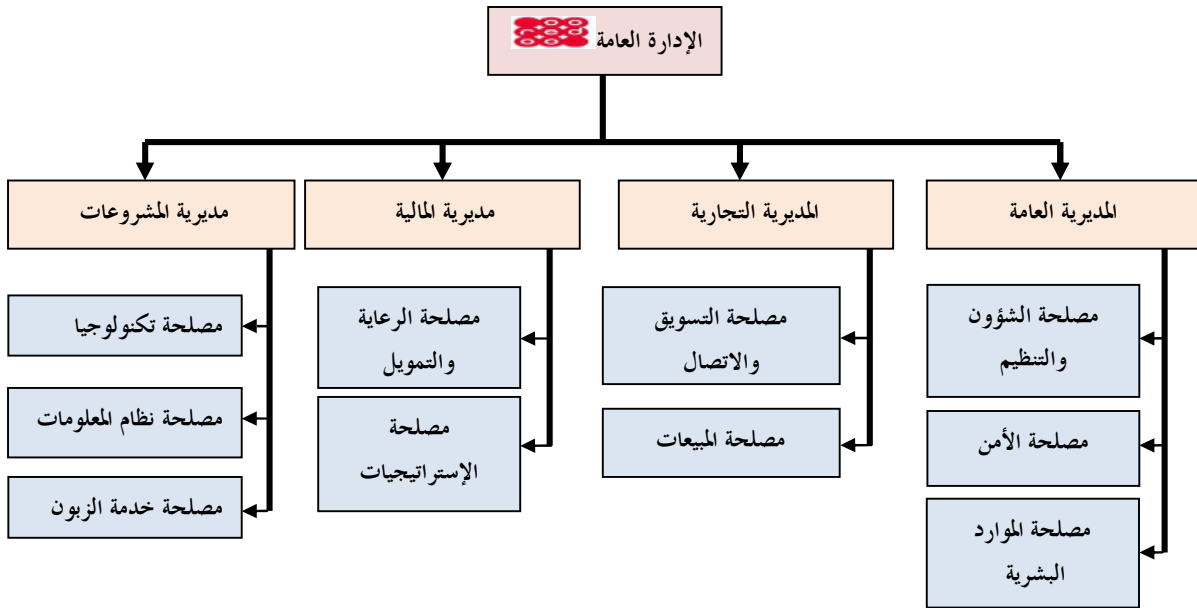
(1) www.ooredoo.dz تاريخ الزيارة، 2017/12/27

(2) Visité Le : 14/05/2016 <http://www.akhersaa-dz.com>

وتبنى اليوم "Ooredoo" الجزائر شعار " **نحبها ونحب لي يحبها** " برؤية إستشرافية ملهمة من الشركة الأم تتمثل في " إثراء حياة أفراد المجتمع بإعتبارنا شركة إتصالات رائدة". في مسعى لتمكين زبائننا من تحقيق ما يصبون إليه في حياتهم، من خلال إتاحة فرص التعليم والعمل، وتمكينهم من البقاء على تواصل مع أفراد أسرهم وأصدقائهم، ووالإلتزام بخلق غد أفضل. (1)

ثانيا: الهيكل التنظيمي لشركة (Ooredoo): يتشكل الهيكل التنظيمي لمؤسسة (Ooredoo) كما هو موضح في الشكل رقم (3-3) من الإدارة العامة التي يسيروها المدير العام للمؤسسة، وأربعة مديريات أساسية متفرعة من إثنان إلى ثلاث مصالح فرعية.

الشكل رقم (3-3): الهيكل التنظيمي لشركة (Ooredoo)



المصدر: من إعداد الباحثان بعد الإطلاع على وثائق من أرشيف الوكالة التجارية (Ooredoo) المسيلة.

وفيما يلي شرح مفصل لمهام أبرز المديريات والأقسام المكونة للهيكل التنظيمي لشركة (Ooredoo):

1. الإدارة العامة: هي الإدارة الأولى أو العليا التي تفرض وتسن القوانين وهي المسؤولة عن تطورات الشركة وكل المتغيرات. وتتمثل مهامها الرئيسة فيما يلي:
 - ضمان تحقيق أهداف مجموعة (Ooredoo) في الجزائر.
 - إدارة جميع العمليات التجارية، من خلال توفير توجيه الاستراتيجي.
 - ترأس الاجتماعات.
2. المديرية العامة: هي التي تتعلق بكافة المشاكل الإدارية وشؤون الخاصة بالإدارة، وتتكون من:

(1) ooredoo: التقرير السنوي، 2013، ص3.

- مصلحة شؤون التنظيم: هي المصلحة التي تهتم بالشؤون الداخلية للشركة وتنظيم الداخلي والخارجي للشركة وكل ما يتعلق بالإدارة.
 - مصلحة الأمن: هي المصلحة التي تتكفل بالأمن داخل الشركة.
 - الموارد البشرية: هي المصلحة التي تتعلق بالعمال واحتياجاتهم وتوظيف العمال ومراقبة الإنتاج.
 - 3. المديرية التجارية: هي المديرية التي تتكفل بكل المعاملات التجارية وما يتعلق بالخدمات، وتتكون من:
 - مصلحة التسويق والاتصال: وهي المصلحة المسؤولة عن تسويق الخدمات ومراقبتها وتطوير الخدمات، وهي المسؤولة عن الاتصال داخل الشركة وإعلام الزبون بالخدمات الجديدة وترويجها.
 - مصلحة المبيعات: هي التي تتكفل بكافة المبيعات الشركة وكل ما هو معروض للخدمة.
 - 4. المديرية المالية: هي المديرية المتخصصة بكل المشاريع التنموية وتمويل الاستثمارات، وتتكون من:
 - مصلحة الرعاية والتمويل: هي المصلحة التي تقوم بتمويل المشاريع وترويج الاستثمارات الخاصة بالشركة.
 - مصلحة الاستراتيجيات: تتكفل المصلحة بالاستراتيجيات المطبقة من طرف الشركة وعملية تغييرها حسب متطلبات السوق.
 - 5. مديرية المشروعات: وهي الخاصة بكل المشروعات الخاصة بالاستثمار للشركة، وتتكون من:
 - مصلحة تكنولوجيا الشبكة: تتكفل المصلحة بتطوير تكنولوجيات الشبكة وتحديد كل المشاكل المتعلقة.
 - مصلحة نظام المعلومات: هي التي تتكفل بنقل وتوريد وإرسال المعلومات من وإلى الشركة وعبر مديرياتها الفرعية ومحلات التوزيع لديها.
 - مصلحة خدمة الزبائن: هي التي تخص الزبون وتحل مشاكله ومراعاة كل مشكل للزبون.
- بهذا التوضيح يعد الهيكل التنظيمي لمؤسسة (Ooredoo) من أبسط الهياكل التنظيمية، التي تسمح بتبادل المعلومات بين المستخدمين، ويتيح الفرصة لهم بتقاسم المعارف بشفافية، كما يسمح بخلق بيئة عمل تدعم الإنفتاح في الإتصال الداخلي وزيادة المشاركة في المعلومات.
- ثالثاً: الثقافة التنظيمية لشركة (Ooredoo):** يؤمن مجلس إدارة (Ooredoo) بأن ممارسات الحوكمة الجيدة تسهم في خلق المزيد من القيمة التي تعود على المساهمين والحفاظ عليها وزيادتها، فالمبادئ السليمة للحوكمة هي الأسس التي تبنى عليها ثقة المستثمرين، وهي مهمة للإرتقاء بسمعة الشركة وتكريس إهتمامها بالتميز والنزاهة.
- مع مواصلة (Ooredoo) لنموها السريع وتوسعها في العالم، فإن من الضروري إثبات التزامها كشركة، وإتباعها لقواعد المواطنة المؤسسية التي أكسبتها سمعتها القوية في موطنها قطر، وأمام أصحاب الأسهم الجدد والعملاء والموظفين، وللمجتمعات التي تمارس عملها من خلالها، على حد سواء.

وتسعى (Ooredoo) لأن تكون قائد في مجال الحوكمة المؤسسية وسلوكيات الأعمال الأخلاقية، وذلك من خلال تطبيق أفضل الممارسات والشفافية وتحمل مسؤولية القرارات أمام مساهميها. ويشمل ذلك التقييد بأعلى معايير الحوكمة المؤسسية، من خلال مراجعة بنية الحوكمة والممارسات المطبقة بشكل مستمر للتأكد من فاعليتها ومواكبتها على الصعيدين المحلي والدولي.⁽¹⁾ وعموما تتميز ثقافة (Ooredoo) بعدة توجهات مرتبطة فيما بينها، والتي تتمثل في: (2)

- تقديم المزيد مما يريده العملاء: تتطلع الشركات والأفراد إلى المزيد من حرية الحركة والاتصالات والسرعة. فهم يبحثون عن نطاق تغطية أكبر لتطبيقات الإنترنت والمحتوي وعن تكامل وثيق بين الأجهزة والشبكات والخدمات المختلفة بحيث تصبح حياتهم أفضل وتزداد إنتاجية شركاتهم وأعمالهم. ويمكننا تحقيق ذلك من خلال تفهم إحتياجات العملاء وتبليتها عن طريق العروض الموجهة التي تسهم في تقديم قيمة مضافة.
- تشجيع الابتكارات: التي يجرى تطويرها داخليا أو من قبل الشركاء للاستفادة من فرص النمو الجديدة.
- الحفاظ على مرونة: الكافية في نموذج الأعمال الذي نطبقه، بحيث نكون قادرين على الاستجابة بسرعة للفرص والتحديات حال ظهورها.
- التميز: العمل على جعل (Ooredoo) جهة العمل المفضلة، القادرة على اجتذاب الموظفين والحفاظ على أفضل المواهب التي تساعد في تحقيق تلك الرؤية.

رابعا: موارد شركة (Ooredoo): رغم دخولها متأخرتا إلى قطاع الهاتف النقال في الجزائر، أتاحت التشكيلة المتنوعة لموارد الشركة، من تحقيق نتائج مرضية على حد تعبير مسؤوليها. ومزيج هذه الموارد موضح في:

1. الموارد المالية: تتمتع (Ooredoo) الأم بإستراتيجية مالية مدروسة وحكيمة تسعى من خلالها إلى إختيار أفضل المصادر التمويلية من ناحية الشروط والتكلفة وأجال التسديد ومن بين مصادر التمويل التي إعتدتها خلال عام 2014 إبرام إتفاقية قرض متجددة بقيمة مليار دولار أمريكي مع مجموعة من المصارف الكبرى، كما أبرمت ثلاث إتفاقيات مراجعة كتمويل إسلامي بلغ مجموعها 498 مليون دولار أمريكي كأساس لدعم جهود التطوير المتواصلة. أما بخصوص (Ooredoo) الجزائر، فقد إقتضت الشركة في سنة 2015 مبلغ قدره 1.308.161 ألف ريال قطري لأغراض تتضمن شراء معدات إتصالات ومعدات ذات صلة بها وتمويل متطلبات رأس المال العامل

(1) ooredoo: التقرير السنوي، 2010، ص 29.

(2) ooredoo: التقرير السنوي، 2009، ص 09.

الفصل الثالث:.....بطاقة الأداء المتوازن - نموذج مقترح لمعاملتي الهاتف النقال

وسداد التسهيلات المالية القائمة. ونشير هنا أن هذا القرض مضمونة بعقارات وآلات وضمونات نقدية إضافية.⁽¹⁾




2. الموارد المادية: تمتلك (Ooredoo) تشكيلة متنوعة من الموارد. تتمثل في:

- 650 محل.
- 50.000 نقطة بيع غير مباشرة.
- 10.000 موقع تقني من نوع تكنولوجيا الجيل الثاني والثالث.
- 2.000 نقطة بيع مباشرة.

3. الموارد البشرية: يقال أن "أعظم ما تمتلكه المؤسسة هي مواردها البشرية..." حقيقة قديمة عادت شركة (Ooredoo) إلى إكتشافها حديثا بعد إنتشارها عالميا وإتساع رؤوس أموالها.... من هذا المنطلق، تولي (Ooredoo) الجزائر أهمية قصوى للعنصر البشري، فهو يمثل نبض شركة (Ooredoo)، وهذه حقيقة لا تحمّل أدنى شك. فموظفيها الذين يفوق عددهم إلى 3.300 موظف والموزعين على كامل التراب الوطني تحت إدارة الموارد البشرية لتتمكن الشركة من خلق بيئة عمل إيجابية، ودفع الموظف وتحفيزه في عمله، فتلك أساسيات لا يمكن الاستغناء عنها داخل (Ooredoo).

يتكون قطاع الهاتف النقال في الجزائر من ثلاث شركات، تتشابه من حيث الثقافة والهيكل التنظيمي، والموارد التكنولوجية المستعملة، إلا أنها تختلف من حيث منح الرخص والدخول إلى خدمة الهاتف النقال والموارد المالية المتاحة. والبطاقة الفنية الموضحة في الجدول رقم (2-3) تصور ذلك.

الجدول رقم (2-3): بطاقة فنية لمعاملتي الهاتف النقال في الجزائر

			
ديسمبر 2003.	أوت 2003.	جويلية 2001.	تاريخ التأسيس:
43.067.455.185 دج	25.000.000.000 دج	164.002.000.000 دج.	رأس المال:
الملكية: شركة ذات أسهم	100% جزائرية	51% الجزائر + 45,6% شركة (VIP) + 3,4% مجمع سفيتال.	الملكية:
حي رقم 66، طريق اولاد فايت، شراكة، الجزائر.	حي رقم 05، قسم 27 و 28 و 29، باب الروار - الجزائر العاصمة.	حي رقم: 4/37، دار البيضاء، الجزائر.	المقر الإجتماعي:
110,7 مليار دج	86 مليار دج	164 مليار دينار جزائري.	رقم الأعمال 2015:
3300.	5035.	3669.	عدد الموظفين:
99% نسبة التغطية للجيل الثاني و 65% نسبة التغطية للجيل الثالث.	شبكة الجيل الثاني: تغطية وطنية. الجيل الثالث: 35 ولاية.	شبكة الجيل الثاني: تغطية وطنية الجيل الثالث: 25 ولاية.	التغطية:
نقاط البيع: 52.000.	نقاط البيع أرسلبي: 112539.	12510 نقطة.	نقاط البيع:

المصدر: وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة <http://www.mpttn.gov.dz>، تاريخ الزيارة، 2017/12/27.

⁽¹⁾ ooredoo: التقرير السنوي، 2016، ص 76.

المبحث الثاني: قراءة في مؤشرات قطاع الهاتف النقال في الجزائر

حسب تقرير سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية للفترة موضع الدراسة (2004-2015)، فقد عرف قطاع الهاتف النقال في الجزائر نموا سنة بعد أخرى، وذلك من خلال طرح جملة من المؤشرات الدالة على ذلك والتي نعرضها حسب كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الأول: قياس أداء البعد المالي

المؤكد أن المؤسسات الاقتصادية الثلاثة (mobilis, djezzy, Ooredoo) تهدف من خلال أنشطتها العادية إلى تحقيق نمو في إيراداتها النقدية وأرباحها سنويا (النتيجة الصافية)، الأمر الذي يعمل على قياسه البعد المالي من بطاقة الأداء المتوازن.

أولاً: معدل نمو رقم الأعمال: يوضح الجدول رقم (3-3) تطور إيرادات معاملي الهاتف النقال (قطاع الهاتف النقال) في الجزائر للفترة الممتدة من 2004 إلى 2015. ففي سنة 2015 وحدها حقق المتعاملون الثلاث رقم أعمال جاوز عتبة 340 مليار دج (منها رقم الأعمال لخدمات G3)، والذي عرف زيادة قدرها 4,84% مقارنة مع مبلغ الإيرادات المسجل عام 2014 بـ 324,3 مليار دج. والملاحظ كذلك على رقم أعمال القطاع، أنه في إرتفاع مستمر خلال الفترة محل الدراسة.

الجدول رقم (3-3): تطور رقم أعمال الإجمالي لمعاملي الهاتف النقال في الجزائر للفترة 2004-2015 (مليار دج)

2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	
340	324,3	299,8	274,5	246,0	222,5	222,0	215,8	191,7	161	119	76	رقم الأعمال
4,84	8,17	9,20	11,57	10,55	0,22	2,89	12,59	19,0	35,29	56,57	#	معدل النمو (%)
الشكل رقم (3-5): معدل نمو رقم الأعمال الإجمالي لمعاملي الهاتف النقال في الجزائر للفترة 2004-2015						الشكل رقم (3-4): تطور رقم أعمال الإجمالي لمعاملي الهاتف النقال في الجزائر للفترة 2004-2015						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التقارير السنوية لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية (ARPT).

www.ARPT.dz (Rapport Annuel de l'ARPT : 2004-2015).

التحليل الأولي لتطور رقم أعمال قطاع الهاتف النقال في الجزائر، يظهر أن سنة 2005 كانت مميزات لمعاملي الهاتف النقال في الجزائر، حيث سجل أكبر نمو للإيرادات فيها، بنسبة فاقت 56%، والذي يعود السبب الرئيس فيه دخول متعامل ثالث إلى القطاع والممثل في شركة "NEDJMA"، ليعرف بعدها المعدل إنخفاض متتالي إلى أن

الفصل الثالث: بطاقة الأداء المتوازن - نموذج مقترح لمعاملتي الهاتف النقال

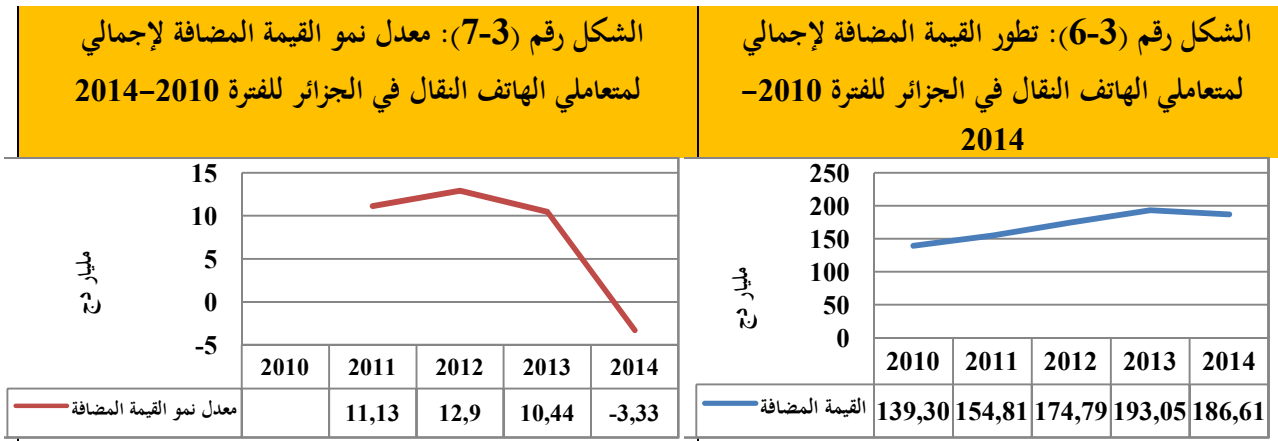
سجل أدنى مستوى له في سنة 2010 بمعدل نمو قدره 0,22% وتحقيق إيرادات فاقت 222 مليار دينار للمتعاملين الثلاث، حيث يعود هذا الإنخفاض إلى السببين الرئيسيين:

- الحملة التعريف المعلنه على الشرائح المجهول الهوية، والتي إنطلقت في 27 فيفري 2008، وإنتهت في 10 أكتوبر 2008. والتي أسفرت على تراجع عدد المشتركين من 27.562.721 خلال سنة 2007 إلى 27.031.472 مشترك مع نهاية سنة 2008.

- تراجع رقم أعمال المتعامل "djezzy" من 1867,837 مليون دولار إلى 1746.566 بين سنتي 2009 و2010، وذلك بعد أحداث مباراة كرة القدم بين الفريق الوطني الجزائري والفرق المصري في كل من مصر والسودان.

بعد الإستقرار الذي عرفه القطاع، عاود معدل نمو الإيرادات في الصعود بين سنتي 2011 و2012 ويفوق سقف 10%، وبعد إقترحام المتعاملين الثلاث سوق (3G) وتنوع مداخيلهم، إرتفع إيرادات القطاع لتفوق 300 مليار دينار مع نها.

ثانيا: القيمة المضافة: يوضح كل من الشكلين (3-6) و(3-7) تطور ونمو القيمة المضافة المنجزه من قبل متعاملي الهاتف النقال (قطاع الهاتف النقال) في الجزائر للفترة الممتدة من 2010 إلى 2014. والتي عرفت إرتفاع متتالي في السنوات الأربع الأولى، بمتوسط نمو جاوز 10% في كل من سنة 2010 و2012 ولم تتعدى 13% في سنة 2012، والهي السنة التي تمثل ذروة نمو القيمة المضافة للقطاع، لتعرف القيمة المضافة بعدها إنخفاض في السنة الأخيرة (2014) بنسبة فاقت 3%، ويفسر هذا الإنخفاض بإرتفاع تكاليف الإستغلال المتصلة بإطلاق المتعاملين الثلاث لخدمات (3G)، والمتعلقة بالخدمات الخارجية وأخرى بالإستهلاكات والهبات الممنوحة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التقارير السنوية لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية (ARPT).

www.ARPT.dz (Rapport Annuel de l'ARPT : 2010- 2014).

ثالثا: الفائض الإجمالي عن الإستغلال: يوضح الشكل رقم (3-8) تطور الفائض الإجمالي لمعاملتي الهاتف النقال في الجزائر للفترة الممتدة من 2004 إلى 2015. والشكل يوضح إستمرار إرتفاع الفائض منذ سنة 2004، حيث سجلت أعلى نسبة نمو له في سنة 2005 فاقت 74%، الأمر الذي يرجع إلى إرتفاع الفائض للمتعاملين الثلاث من

الفصل الثالث: بطاقة الأداء المتوازن - نموذج مقترح لمعاملتي الهاتف النقال

33,5 مليار دج سنة 2004 إلى 58,5 مليار دج سنة 2005. ليستمر الفائض في الإرتفاع في حدود نسب نمو فاقت 6% ولم تتعدى 30%. ليتراجع بعدها في سنة 2009 عما كان عليه في 2008، وذلك في حدود (5,26%)، بسبب تراجع نمو حجم الإيرادات وفقدان بعض الزبائن لنفس الفترة، ليعرف بعدها إرتفاع ملحوظ خلال سنوات 2010 إلى غاية 2013، وسجل أعلى مستوى له في سنة 2013 بنسبة نمو قدرها (24,83%). لكن هذا التحسن لم يستقر حيث تراجع الفائض للمؤسسات الثلاث (Ooredoo ، mobilis ، djezzy) من 167,030 مليار دينار إلى 151,117، ويفسر هذا التراجع أساسا بإقتحام المؤسسات الثلاث لسوق (3G) في الجزائر، وما إنجر عن ذلك من إستثمارات وتكاليف تمهيدية لتحقيق عوائد مستقبلية.

وبخصوص الشكل (3-9)، الذي يوضح تطور نسبة الربح الإجمالي لقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، فهو يعطي صورة واضحة لإستقرار النسبة بين (43% و 56%)، حيث سجلت النسبة الأولى في سنة 2009، وهي النسبة الأدنى خلال هذه الفترة، أما النسبة الثانية وهي القصوى فسجلت في سنة 2013.

الشكل رقم (3-8): تطور الفائض الإجمالي لقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر للفترة 2004-2014 (مليار دج)

33,482	58,5	71,981	94,816	101,129	95,806	111,356	126,441	133,799	167,03	151,117
2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014

الشكل رقم (3-9): نسبة الربح الإجمالي لقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر للفترة 2004-2014 (%)

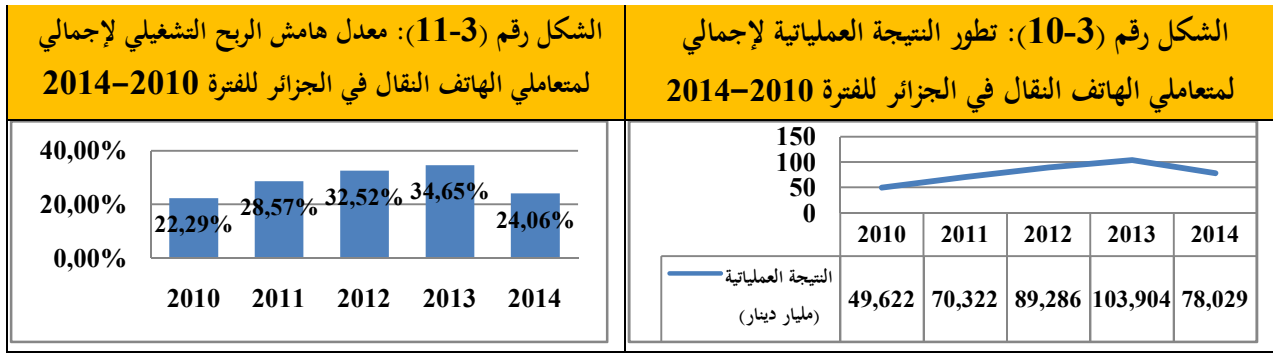
44,05	49,15	44,7	49,46	46,85	43,14	50,02	51,38	48,73	55,71	46,59	
2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التقارير السنوية لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية (ARPT).

www.ARPT.dz (Rapport Annuel de l'ARPT : 2004- 2014).

رابعا: النتيجة التشغيلية (التشغيلية): يوضح كل من الشكلين (3-10) و(3-11) تطور النتيجة التشغيلية ومعدل الربح التشغيلي المنجز من قبل المتعاملين الثلاث للهاتف النقال في الجزائر للفترة الممتدة من 2010 إلى 2014. وهي الفترة التي عرفت فيها النتيجة التشغيلية إرتفاع متتالي في السنوات الأربع الأولى، حيث نمت النتيجة التشغيلية بنسبة تجاوزت 41% في سنة 2011 وحدها، وهي أعلى نسبة نمو سجها القطاع في هذه الفترة، ومع طرح المتعاملين الثلاث لخدمات (3G) إنخفضت النتيجة التشغيلية إلى ما دون 80 مليار دينار في سنة 2014 وهي أقل من النتيجة المحققة مقارنة بسنة 2012.

ويقابل هذا التطور في النتيجة، إرتفاع معدل الربح التشغيلي من (22,29%) في سنة 2010 إلى أكثر (35,6%) في سنة 2013، لينخفض بعدها إلى أقل من (24,1%)، وهي أدنى نسبة سجلها القطاع منذ 2011.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التقارير السنوية لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية (ARPT).

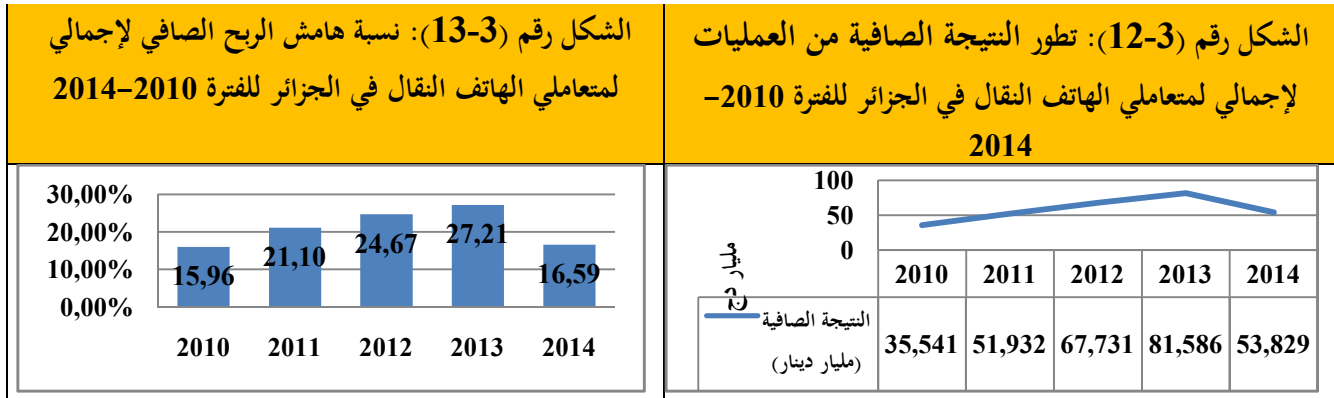
www.ARPT.dz (Rapport Annuel de l'ARPT : 2010- 2014).

خامسا: النتيجة الصافية من العمليات (الدخل الصافي): يوضح كل من الشكلين (12-43) و(13-3) تطور

الدخل الصافي ونسبة هامش الربح الصافي المنجز من قبل المتعاملين الثلاث للهاتف النقال في الجزائر للفترة الممتدة من 2010 إلى 2014. و هي الفترة التي عرفت فيها النتيجة الصافية إرتفاع متتالي في السنوات الأربع الأولى، حيث نمت النتيجة الصافية بنسبة تجاوزت 46% في سنة 2011 وحدها، وتجاوز سقف 80 مليار دينار في سنة 2013، ومع طرح المتعاملين الثلاث لخدمات (3G) إنخفضت النتيجة الصافية إلى ما دون 55 مليار دينار وهي النتيجة التي تفوق بقليل النتيجة المحققة في سنة 2011.

وأمام هذا التطور في النتيجة، إرتفعت نسبة هامش الربح الصافي من (15,96%) في سنة 2010 إلى أكثر

(27,2%) في سنة 2013، لتتخف بعدها إلى أقل من (16,6%)، وهي أدنى نسبة سجلها القطاع منذ 2011.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التقارير السنوية لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية (ARPT).

www.ARPT.dz (Rapport Annuel de l'ARPT : 2010- 2014).

المطلب الثاني: قياس أداء بعد الزبائن

جاء وضع محو الزبائن في صلب المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن، لتحديد أو تعريف بعض مقاييس أداء

المؤسسية التي تجبر المؤسسة على أن تنظر لأدائها ونتائج تطبيقها لإستراتيجياتها بأعين الزبائن، وهذا ما يمثل صيغة

عملية للتفكير مليا لإيجاد آليات عمل وكذلك معايير دقيقة تأخذ بعين الإعتبار إختيارات الزبائن، وتتابع التحولات

الفصل الثالث: بطاقة الأداء المتوازن - نموذج مقترح لمعاملتي الهاتف النقال

والتغيرات الحاصلة في رؤية الزبائن لطبيعة ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات.⁽¹⁾ من خلال هذا الطرح نعرض جمة من المؤشرات التي تخص محور الزبائن، بهدف إعطاء تفسير واضح للتغيرات الحاصلة في البعد المالي للمؤسسات الثلاث محل الدراسة.

أولاً: الدخل المحقق عن كل مشترك في الشهر: يحسب هذا المؤشر من خلال العلاقة الرياضية الآتية: **الدخل المحقق عن كل مشترك في الشهر = الإيرادات الإجمالية (مليار دج) / عدد المشتركين * 12 أي (CA/ N*12)**، والتي تبرز بشكل واضح مدى العلاقة التي تربط رقم أعمال القطاع مع عدد المشتركين. فاعتباراً من إنخفاض العلاقة المشار إليها أعلاه خلال الفترة 2004 - 2010، زادت ربحية الزبون الواحد، حيث تفسر العلاقة مدى النمو الكبير في تعداد المشتركين، الذي يفوق بكثير نمو رقم أعمال القطاع خلال نفس الفترة، والمدعومة بتعدد العروض المتاحة التي أطلقها متعاملي القطاع، والتي مست مجمل شرائح المجتمع وإنخفاض أسعار عروضها من سنة إلى أخرى، لتعرف الفترة 2010 - 2015 إرتفاع طفيف للعلاقة الموضحة أعلاه، والمدعومة بإستقرار تعداد المشتركين وإرتفاع رقم أعمال القطاع الناتج عن تنوع مداخيل القطاع، خاصة بعد إقتحام شركات القطاع لسوق (3G) في الجزائر.

الجدول رقم (3-4): تطور رقم أعمال المحقق عن كل مشترك لمعاملتي الهاتف النقال في الجزائر للفترة 2004-2015 (دج)

2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	
655	652	648	626	611,4	566,3	619,3	655,8	658	771,8	1069,5	2001,3	CA/ N*12

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التقارير السنوية لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية (ARPT).

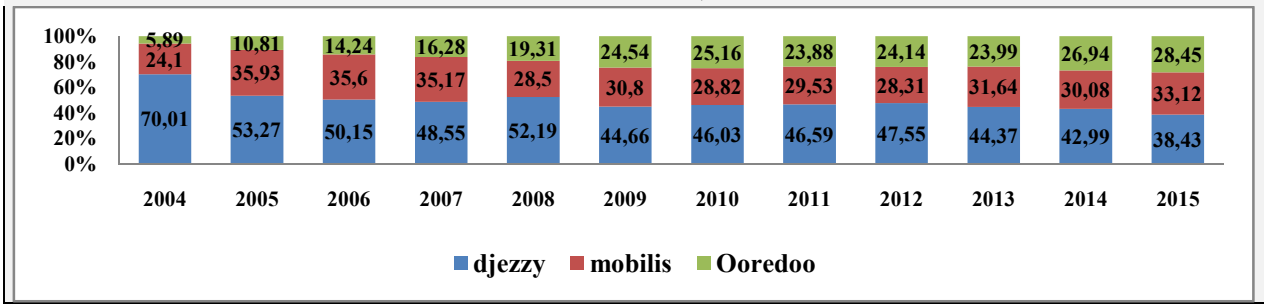
www.ARPT.dz (Rapport Annuel de l'ARPT : 2004- 2015).

ثانياً: تطور الحصة السوقية للمتعاملين في قطاع الهاتف النقال في الجزائر في الفترة (2004-2015): يعتبر مؤشر الحصة السوقية لكل مؤسسة تعمل على تقديم خدمات الهاتف النقال في الجزائر من المؤشرات المهمة التي تحكم على مدى نجاعة وأهمية الخدمات التي تبتكرها كل مؤسسة بالنسبة لجمهور المشتركين من حيث السعر، والجودة، زمن التسليم، وحجم الثقة في المتعامل، إضافة إلى أهمية العلامة بالنسبة للمشارك. كل هذه العوامل وعوامل أخرى من شأنها أن ترفع أو تخفض من حجم الحصة السوقية لكل مؤسسة من المؤسسات الثلاث. وهذا ما يلخصه الجدول رقم (3-5) الذي يظهر تطور الحصة السوقية للمتعاملين الثلاث من سنة 2004 إلى غاية 2015 وذلك لكل في السوق الإجمالية (3G و GSM).

(35) طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: دراسات في الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص 182.

الفصل الثالث: بطاقة الأداء المتوازن - نموذج مقترح لمعاملتي الهاتف النقال

الشكل رقم (3-14): تطور الحصة السوقية لمعاملتي الهاتف النقال للفترة الممتدة من 2004-2015 (%)



الجدول رقم (3-5): تطور الحصة السوقية لمعاملتي الهاتف النقال للفترة الممتدة من 2004-2015 (%)

السنوات	Ooredoo (%)	djezzy (%)	mobilis (%)
2004	5,89	70,01	24,10
2005	10,81	53,27	35,93
2006	14,24	50,15	35,60
2007	16,28	48,55	35,17
2008	19,31	52,19	28,50
2009	24,54	44,66	30,80
2010	25,16	46,03	28,82
2011	23,88	46,59	29,53
2012	24,14	47,55	28,31
2013	23,99	44,37	31,64
2014	26,94	42,99	30,08
2015	28,45	38,43	33,12

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التقارير السنوية لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية (ARPT).

www.ARPT.dz (Rapport Annuel de l'ARPT 2010, Rapport Annuel de l'ARPT 2012, Rapport Annuel de l'ARPT 2015).




تعد مؤسسة (djezzy) أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر، الأمر الذي أكسبها صفة الريادة والأسبقية في إكتساح سوق متعاملي النقال في الجزائر، إلى أن هذه الريادة لم تدم طويلا مع دخول كل (mobilis) و(Ooredoo) القطاع ومنافسة مؤسسة (djezzy)، حيث تراجعت الحصة السوقية لهذه الأخيرة من 70% سنة 2004 إلى ما دون 50% في السنوات التي تلي سنة 2008. والتي تفسر بدخول متعامل (Ooredoo) إلى القطاع في سنة 2004 وإشتداد حدة المنافسة بين المتعاملين الثلاث في كسب أكبر عدد ممكن من الزبائن من خلال ما يتم عرضه من منتجات وخدمات تلبي كافة شرائح المجتمع.

ثالثا: الحصة السوقية لسوق الهاتف النقال (3G): ظهر الجدول رقم (3-6) حداثة سوق الهاتف النقال (3G)

مقارنة مع سوق (GSM)، والذي إحتلت فيه مؤسسة (Ooredoo) الريادة بنسبة فاقت 71% سنة 2013 والنسبة الباقية رجعت لمؤسسة (mobilis)، مستفيدين من تأخر المتعامل (djezzy) في الدخول وإقتحام معترك هذا السوق، ومع دخول المتعامل (djezzy) السوق في سنة 2014 تراجعت معه حصة (Ooredoo) إلى ما دون 41% وترتفع معه حصة (mobilis) إلى أكثر من 44%، والنسبة الباقية عادت لمؤسسة (djezzy)، هذه الأخيرة سجلت إرتفاع في حصتها السوقية في سنة 2015 إلى ما يفوق 25% على حساب تراجع الحصص السوقية للمتعاملين (mobilis, Ooredoo, بنسبة فاقت 10% لمجوع المتعاملين).

الفصل الثالث: بطاقة الأداء المتوازن - نموذج مقترح لمتعاملي الهاتف النقال

الجدول رقم (3-6): تطور الحصة السوقية في سوق (3G) لمتعاملي الهاتف النقال (%)

									
2015	2014	2013	2015	2014	2013	2015	2014	2013	
34,52	40,41	71,72	40,09	44,85	28,28	25,39	14,74	00,00	الحصة السوقية لسوق (3G)




المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية (ARPT).

www.ARPT.dz (Rapport Annuel de l'ARPT 2014, Rapport Annuel de l'ARPT 2015).

رابعا: تطور تعداد مشتركى الهاتف النقال لمتعاملي الهاتف النقال: يعطي كل من الجدول رقم (3-7) تصور عام

لتطور عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال في الجزائر للفترة الممتدة من سنة 2004 إلى 2015. فحسب التقارير السنوية التي تصدرها سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية، يواصل سوق متعاملي الهاتف النقال في الجزائر نموه من سنة إلى أخرى. فمن سنة 2004 إلى سنة 2015 إرتفع عدد المشتركين من 4,88 مليون إلى أكثر من 43 مليون مشترك، بمعدل نمو فاق 179% في سنة 2005، ليعرف بعدها نمو تعداد المشتركين إنخفاضاً متتالي إمتد إلى غاية 2008 أين سجل تراجع في عدد المشتركين بما يقارب 532,249 مشترك، بسبب الحملة التي أطلها المتعامين الثلاث في سبيل التعريف بالشرائح المجهولة الهوية. ليعرف بعدها تعداد المشتركين إرتفاع إستمر إلى غاية 2014، أين تراجع تعداد المشتركين في سنة 2015 بنسبة 0,16% مقارنة بسنة 2014، حيث يرجع أساس هذا الإنخفاض حسب سلطة الضبط إلى إيقاف تشغيل شرائح المشتركين غير نشطين وغير معروفين من طرف متعاملي الهاتف النقال. والخاسر الأكبر من هذه العملية هي شركة (djezzy) التي فقدت أكبر من 2 مليون مشترك مع نهاية 2015. وهي السنة التي زامنت تعرض شركة (djezzy) لمحاولات التكريس والتشويش إنتهت بالفشل حسب رئيسها التنفيذي السيد "فينتشنزو نيسي".

الجدول رقم (3-7): تطور تعداد مشتركى الهاتف النقال للمتعاملين الثلاثة (Ooredoo، mobilis، djezzy)

						العدد الإجمالي للمشاركين		
(%)	إجمالي المشاركين	(%)	إجمالي المشاركين	(%)	إجمالي المشاركين	(%)	إجمالي المشاركين	
----	287 562	----	1 176 485	----	418 367 3	----	4 882 414	2004
413,47	1 476 561	317,17	4 907 960	112,87	7 276 834	179,8	13 661 355	2005
102,56	2 991 024	52,32	7 476 104	44,71	10 530 826	53,70	20 997 954	2006
50,03	4 487 706	29,64	9 692 762	27,07	13 382 253	31,26	27 562 721	2007
16,29	5 218 926	-20,52	7 703 689	5,42	14 108 857	-1,92	27 031 472	2008
53,91	8 032 682	30,83	10 079 500	03,6	14 617 642	21,08	32 729 824	2009
2,65	8 245 998	-6,27	9 446 774	3,21	15 087 393	0,15	32 780 165	2010
3,13	8 504 779	11,31	10 515 914	9,99	16 595 233	8,65	35 615 926	2011
6,51	9 059 150	1,01	10 622 884	7,53	17 845 669	5,36	37 527 703	2012
4,7	9 491 423	17,21	12 451 373	-1,52	17 574 249	5,3	39 517 045	2013
22,88	11 663 731	4,58	13 022 295	5,90	18 612 148	9,56	43 298 174	2014
5,44	12 298 360	9,95	14 318 169	-10,75	16 611 115	-0,16	43 227 643	2015

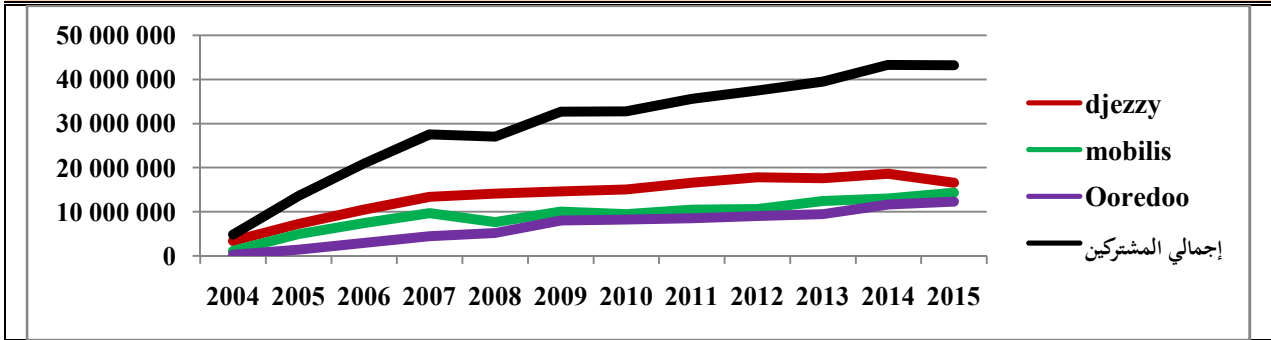
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التقارير السنوية لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية (ARPT).

www.ARPT.dz (Rapport Annuel de l'ARPT 2010, Rapport Annuel de l'ARPT 2013, Rapport Annuel de l'ARPT 2015).

الفصل الثالث: بطاقة الأداء المتوازن - نموذج مقترح لمتعاملي الهاتف النقال

النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن التعبير عليها بيانيا في الشكل رقم (3-15). والذي يظهر الشركة (djezzy) في صدارة القطاع تليها شركة (mobilis)، والأقرب منها شركة (Ooredoo)، وهم في طريقهم للالتقاء في نقطة واحدة، يتساوى عندها عدد المشتركين لكل شركة.

الشكل رقم (3-15): تطور تعداد مشتركى الهاتف النقال للمتعاملين الثلاثة (Ooredoo، mobilis، djezzy)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التقارير السنوية لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية (ARPT).

www.ARPT.dz (Rapport Annuel de l'ARPT 2010, Rapport Annuel de l'ARPT 2013, Rapport Annuel de l'ARPT 2015).

خامسا: تطور عدد المشتركين بين شبكة الهاتف النقال (3G و GSM) للفترة 2013-2015: يظهر الجدول رقم (3-8) تطور عدد مشتركى شبكة الهاتف النقال (3G و GSM) للفترة الممتدة من 2013 إلى 2015، بهدف تفسير تراجع الحصة السوقية للمتعامل (djezzy) لهذه الفترة، فأسبقية المتعاملين (mobilis, Ooredoo) في إقحام سوق (3G) على حساب المتعامل (djezzy)، جعل هذا الأخير يفقد ما يقارب 2 مليون مشترك في سنة 2015 لحساب المتعاملين الآخرين، الأمر الذي يفسر إرتفاع الحصة السوقية للمتعامل (Ooredoo) من ما نسبته 23,99% في سنة 2013 إلى أكثر من 28% في سنة 2015، وإرتفاع عدد المشتركين من حوالي 9,4 مليون إلى ما يقارب 12,3 مليون مشترك، كما إرتفع عدد مشتركى المتعامل (mobilis) من حوالي 12,45 مليون مشترك إلى 14,31 مليون مشترك.

الجدول رقم (3-8): تطور عدد المشتركين بين شبكة الهاتف النقال (3G و GSM) للفترة 2013-2015

Ooredoo		mobilis		Djezzy		العدد الإجمالي للمشاركين		
3G	GSM	3G	GSM	3G	GSM	3G	GSM	
220 917	9 491 423	87 102	12 364 271	00,00	17 353 332	308 019	39 209 026	2013
3 438 491	8 225 240	3 816 312	9 205 983	1 254 250	17 357 898	8 509 053	34 789 121	2014
5 632 561	6 665 799	6 542 332	7 775 837	4 144 135	12 466 980	16 319 028	26 908 616	2015

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التقارير السنوية لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية (ARPT).

www.ARPT.dz (Rapport Annuel de l'ARPT 2014, Rapport Annuel de l'ARPT 2015).

سادسا: تطور عدد مشتركى الشبكات النقالة (3G) حسب نوع الاشتراك: يعبر الدفع المسبق للأفراد عن تعبئة الوحدات بواسطة بطاقات التعبئة، ويكون المشترك فيها حرا في إستهلاك وحداته إما مكالمات أو رسائل إلكترونية أو تصفح الأنترنت. على عكس من ذلك يتحصل مشترك الدفع المؤجل أو البعدي من فاتورة مفصلة تمكنه من معرفة كل ما إستهلكه من مكالمات أو رسائل إلكترونية أو تصفح الأنترنت. وأظهر نتائج الجدول رقم (3-9) أهمية الدفع

الفصل الثالث: بطاقة الأداء المتوازن - نموذج مقترح لمعاملتي الهاتف النقال

المسبق على الدفع المؤجل للمتعاملين الثلاث، على اعتبار أن الأول يعطي سيولة مباشرة للمؤسسة، على عكس الصيغة الثانية التي تنتظر فيها المؤسسة نماية كل شهر أو شهرين لتحصيل مستحقاتها من المشترك وما يمكن أن ينجر عنها من تأخر أو إمتناع في التسديد، وهو ما تأكده نسبة المشتركين في صيغة الدفع المسبق والتي فاقت 80% في سنة 2013 لترتفع إلى أكثر من 88% في سنة 2015 على حساب تراجع نسبة مشتري الدفع المؤجل.

الجدول رقم (3-9): تطور عدد مشتري الشبكات النقالة (3G) حسب نوع الاشتراك

الدفع المؤجل			الدفع المسبق			
2015	2014	2013	2015	2014	2013	
1 955 940	1 419 101	55 475	14 363 088	7 089 952	252 544	العدد (مشترك)
11,99	16,68	18,01	088,1	83,32	81,99	النسبة (%)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التقارير السنوية لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية (ARPT).
www.ARPT.dz (Rapport Annuel de l'ARPT 2014, Rapport Annuel de l'ARPT 2015).

سابعاً: تطور عدد مشتري الشبكات النقالة (3G, GSM) حسب نوع الاشتراك: على خلاف سوق (3G) أظهر سوق (3G, GSM) والذي جاءت نتائجه ملخصة في الجدول رقم (3-10)، أهمية صيغة الدفع المسبق على صيغة الدفع المؤجل للمتعاملين الثلاث، على اعتبار أن ما نسبته 97% من المشتركين الهاتف النقال في سنة 2007 هم من صيغة الدفع المسبق، لتعرف النسبة تراجع من سنة إلى أخرى يقابها تعاضم أهمية كسب متعاملين من شريحة الدفع المؤجل بالنسبة للمتعاملين الثلاث، حيث إنخفضت النسبة إلى ما دون 90% في سنتي 2014 و2015 مع إرتفاع طفيف لهذه النسبة في سنة 2015 بسبب تراجع نسبة مشتري الدفع المؤجل في سوق (3G) لنف الفترة.

الجدول رقم (3-10): تطور عدد مشتري الشبكات النقالة (3G, GSM) حسب نوع الاشتراك

العدد الإجمالي للمستهلكين		Djezzy		Mobilis		Orange		
دفع مسبق (%)	دفع مؤجل (%)	دفع مسبق	دفع مؤجل	دفع مسبق	دفع مؤجل	دفع مسبق	دفع مؤجل	
96,80	3,20	7 034 210	242 624	4 722 189	185 771	1 467 870	8 691	2005
97,06	2,94	10 191 909	338 917	7 245 992	230 112	2 943 550	47 474	2006
97,01	2,99	13 037 599	344 654	9 281 725	411 037	4 418 450	69 256	2007
95,60	4,40	13 489 222	619 635	7 239 627	464 062	5 113 376	105 550	2008
95,02	4,98	14 001 371	616 271	9 450 330	629 170	7 649 801	382 881	2009
94,31	5,69	14 383 643	703 750	8 694 457	752 317	7 837 383	408 615	2010
94,11	5,89	15 858 967	736 266	9 668 087	847 827	7 989 659	515 120	2011
93,04	6,96	17 127 709	717 960	9 719 583	903 301	8 066 944	992 206	2012
90,97	9,03	16 841 126	733 123	11 160 903	1 290 470	7 939 831	1 551 592	2013
88,92	11,08	17 644 316	967 832	11 928 422	1 093 873	9 552 595	2 111 135	2014
89,80	10,20	771 358 15	344 252 1	022 046 13	147 272 1	687 414 10	673 883 1	2015

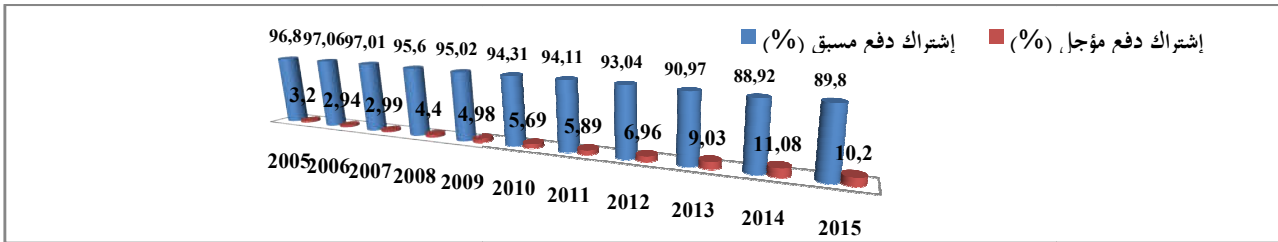
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مرصد سوق الهاتفية النقالة في الجزائر، لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية.

www.ARPT.dz (2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015) + Rapport Annuel de l'ARPT 2005, 2006)

ولتوضيح معطيات الجدول رقم (3-10) يمكن ترجمته إلى التمثيل البياني الذي يعطي صورة واضحة على

أهمية سوق الدفع المسبق مقارنة بسوق الدفع المؤجل بالنسبة للمتعاملين الثلاث لكسب أكبر عدد ممكن من الزبائن.

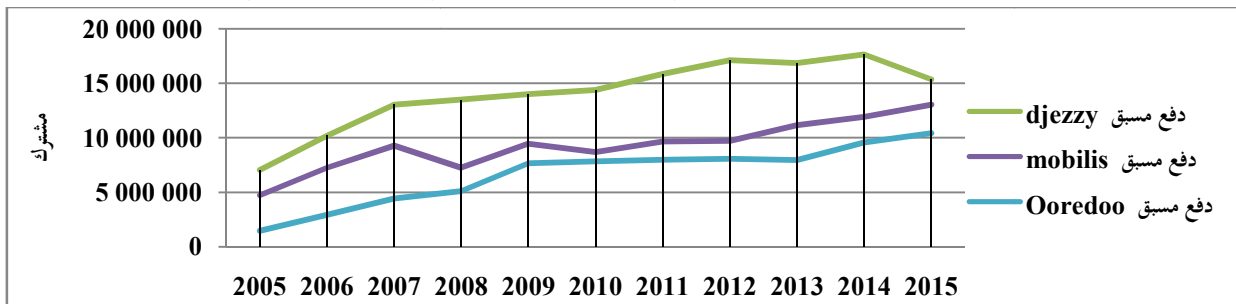
الشكل رقم (3-16): نسب توزيع عدد مشتركى الشبكات النقالة (3G, GSM) حسب نوع الاشتراك



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد معطيات الجدول (3-10)

1. سوق الدفع المسبق: يظهر الشكل رقم (3-17) أهمية سوق الدفع المسبق بالنسبة للمتعاملين الثلاث، فتعداد المشتركين فيه في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى، بسبب تزايد عدد عروض الدفع المسبق وإنخفاض تكاليفه بالمقارنة مع صيغة الدفع المؤجل. فكل متعامل من المتعاملين الثلاث يهدف إلى كسب أكبر عدد من مشتركى الدفع المسبق وعدم التفريط في هذه الصيغة لحساب الصيغة الأخرى، لأن في نظره هو تخلي عن السوق لصالح المنافس.

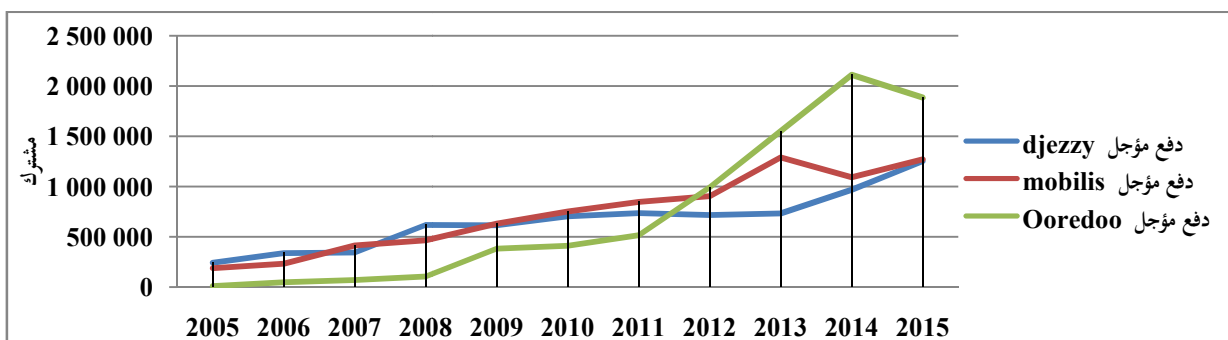
الشكل رقم (3-17): تطور عدد مشتركى الدفع المسبق لمعاملتي الهاتف النقال في الجزائر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد معطيات الجدول (3-10).

2. سوق الدفع المؤجل: على عكس سوق الدفع المسبق فإن سوق الدفع المؤجل هو سوق فتحي، حيث سيطرت (djezzy, mobilis) على الحصة الأكبر منه في الفترة الممتدة من سنة 2005 إلى 2011، ليعرف السوق بعدها ريادة المتعامل (Ooredoo) حيث إرتفع تعداد المشتركين فيها من 0,515 مليون مشترك سنة 2011 إلى أكثر من 1,88 ملين مشترك في سنة 2015.

3. الشكل رقم (3-18): تطور عدد مشتركى الدفع المؤجل لمعاملتي الهاتف النقال في الجزائر



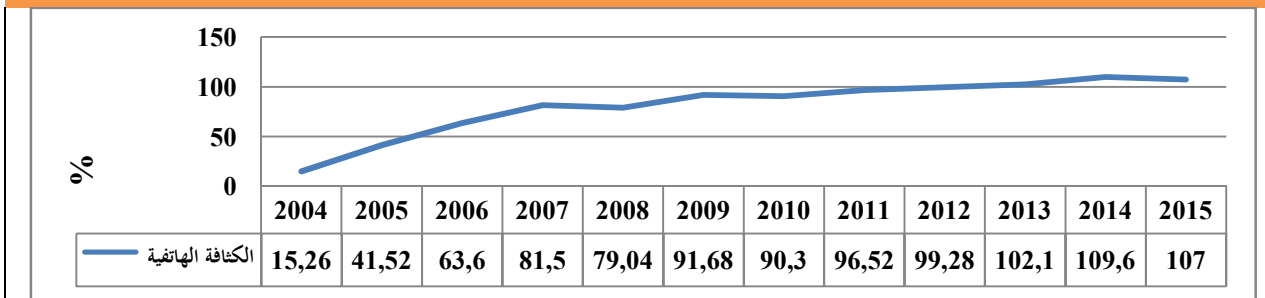
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد معطيات الجدول (3-10)

الفصل الثالث: بطاقة الأداء المتوازن - نموذج مقترح لمعاملتي الهاتف النقال

ثامنا: الكثافة الهاتفية: من خلال تتبع الكثافة الهاتفية أو نسبة التوغل لقطاع الهاتف النقال في الجزائر، والتي تساوي (عدد المشتركين من أصل 100 شخص في الجزائر)، نجد أنها في تحسن مستمر، فقد قفزت من 15,26% في سنة 2004 إلى أكثر من 109% في سنة 2014. حيث أصبح تقريبا كل 109 جزائري من أصل 100 يملك إشتراكا في الشبكة الهاتفية النقالة، وهذه الزيادة مردها المزايا التي توفرها هذه الشبكة، والمتمثلة في:

- حركة الشبكة وإمكانية إستخدامها في كل التراب الوطني.
- كثرة العروض فيها وإنخفاض سعرها مقارنة بالهاتف الثابت.
- إمكانية إستخدام أكثر من شريحة للمتعاملين الثالث.

الشكل رقم (3-19): تطور الكثافة الهاتفية (نسبة التوغل) في الجزائر للفترة الممتدة من الممتدة من 2004 - 2015



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التقارير السنوية لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية (ARPT).

, 3, Rapport Annuel de l'ARPT 2012010 www.ARPT.dz (Rapport Annuel de l'ARPT 2011-2010) 5

تاسعا: عدد الشكاوى: يهدف تنظيم الذي تضبطه سلطة الضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية إلى قياس مدى إمتثال معاملي خدمة سوق الإتصالات في الجزائر للأحكام التشريعية والتنظيمية السارية فيما يتعلق بجودة خدمة الشفافية والتسعير العادل لمستخدمي الخدمة. وهذا يعني ضمنا قدرة الجهة التنظيمية على تلقي الشكاوى أو الإحالات من المستخدمين غير راضين. وينطوي ذلك على تلقي مختلف الشكاوى التي يقدمها الأخير إلى المحكمة بشأن المسائل التي يواجهها في تلقي خدمة عادلة تمشيا مع نوعية الخدمة المتوقعة. وفي ما يلي الجدول رقم (3-11) يلخص عدد الشكاوى التي تلقاهي متعاملو الهاتف النقال في الجزائر للفترة 2010 - 2015.

الجدول رقم (3-11): تطور عدد الشكاوى المرفوعة على شركات الهاتف النقال في الجزائر، للفترة 2010 - 2015

2015		2014		2013	2012	2011	2010		السنوات
السداسي الثاني	السداسي الأول	شبكة (GSM)	شبكة (3G)		ضد مقدمي الخدمة الثابتة والمتنقلة		WTA	OTA	
354	9	40	30	19	27	34	10	12	عدد الشكاوى

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التقارير السنوية لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية (ARPT).

www.ARPT.dz (Rapport Annuel de l'ARPT : 2010- 2015).

الملاحظ من الجدول رقم (3-11) أن عدد الشكاوى في سنة 2010 إنحصر بين شركتي (OTA) و (WTA) بمجموع 22 شكوى، والتي تعلقت بأربعة مواضيع رئيسية هي:

- إعلان الدعاية الكاذبة.
- إعلان الدعاية المضللة والاحتيال.
- عرض ترويجي خادع.
- حالات المعارضة لت تركيب محطات مركزية جديدة للهاتف النقال وإلغاء بعضها الآخر (المحطات العاملة).

كما تضمن تقرير عام 2011، أربعة وثلاثين (34) شكوى، قدمها الأفراد وتناولت مواضيع مختلفة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية على وجه الخصوص: حالة نشر هوائيات الهاتف النقال، ونوعية تغطية الشبكة، والوصول إلى الإنترنت وإرسال رسائل البريد المزعج ونغمات الرنين غير المرغوب فيها من قبل المشغل.

وفي عام 2012، أحصت سلة الضبط "ARPT" 27 شكوى ضد مقدمي الخدمة المتنقلة والثابتة. وتعلق هذه الشكاوى بأشياء مختلفة، لا سيما رداءة نوعية خدمة "ADSL"، والرداءة في شبكات الاتصالات المتنقلة، والمشاكل التقنية المتعلقة بالتخفيضات المتكررة، فضلا عن المشاكل ذات الطابع التجاري مثل الإعلانات المضللة وبعض حالات الإفراط في الفوترة.

وبخصوص سنة 2014، اضطرت هيئة التنظيم "ARPT" إلى التعامل مع 70 شكوى قدمها الأفراد بشأن مواضيع مختلفة، تتعلق بنشر أبراج الهاتف المتنقلة، ونوعية تغطية الشبكة، والوصول إلى الإنترنت، حيث تم إحصاء 30 شكوى بخصوص شبة (3G)، والتي وردت من الأفراد على مستوى البريد الإلكتروني "info3g@arpt.dz" الذي وضعته سلطة الضبط موازاة مع إطلاق خدمات الجيل الثالث.

وفيما يتعلق بالشكاوى المسجلة لدى هيئة التنظيم، شهد النصف الثاني من سنة 2015 وضع سلطة الضبط لاستمارة على موقعها على شبكة الانترنت (www.arpt.dz) لدعم الشكاوى المسجلة على مستواها. حيث لوحظ خلال سنة 2015 وجود مرحلتين هما:

- قبل إطلاق شكل الكتروني: عدد الشكاوى المسجلة في السداسي الأول من سنة 2015 عند هيئة تنظيم هي: 9.


- عند وضع الاستمارة الإلكترونية: بلغ العدد الكلي للشكاوى التي وردت منذ جويلية 2015 إلى غاية نهاية السنة، 354 شكوى.

عاشرا: السعر المباشر: يعتبر السعر معيار للزبائن لتقييم أهمية عرض أو خدمة عن باقي العروض أو الخدمات الأخرى المقدمة والمطروحة في السوق، ولعلم المتعاملين الثالث بأهمية السعر في إكتساب أكبر عدد ممكن من الزبائن، سعت كل مؤسسة إلى تخفيض سعر الوحدة الواحدة من المكالمات من متوسط جملة عروضها المطروحة في السوق،

الفصل الثالث: بطاقة الأداء المتوازن - نموذج مقترح لمعاملتي الهاتف النقال

حيث تعطي مؤسسة (djezzy) أحسن سعر للوحدة الواحة (دقيقة من المكالمات) والتي لم تفق سقف 1,5 دج للدقيقة في سنة 2009 لتعرف بعدها إنخفاض متتالي إلى أن وصلت إلى 0,96 دج للدقيقة في موسم 2015/2014، ومع دخول (djezzy) سوق (3G) إرتفعت تسعيرة الدقيقة الواحة بنسبة 14,58%. في المقابل إستقرت تسعيرة كل من (Ooredoo, mobilis) عند 3,50 دج للدقيقة الواحدة في موسم 2009/2010، لتعرف التسعيرة بعدها إنخفاض متتالي من موسم إلى آخر، لتصل إلى 2,20 دج للدقيقة في موسم 2015/2014، ليعرف موسم 2016/2015 إنخفاض تسعيرة المتعامل (mobilis) بنسبة 13,63% في المقابل إنخفضت تسعيرة المتعامل (Ooredoo) بنسبة 18,18%، الأمر الذي يفسر بإشتداد المنافسة لكسب أكبر عدد ممكن من المشتركين مع دخول المتعاملين الثلاث معترك سوق (3G). ولتفاصيل أكثر يعرض الجدول رقم (3-12) تطور تسعيرة إنهاء المكالمات لمعاملتي الهاتف النقال في الجزائر.

الجدول رقم (3-12): تطور تسعيرة إنهاء المكالمات لمعاملتي الهاتف النقال في الجزائر (DA HT / دقيقة)

						
التطور (%)	السعر	التطور (%)	السعر	التطور (%)	السعر	
--	3,50		3,50	--	1,50	2009/2010
-7,14	3,25	-7,14	3,25	-16,67	1,25	2010/2011
-13,84	2,80	-13,84	2,80	-4	1,20	2011/2012
-1,78	2,75	-1,78	2,75	-16,667	1,00	2012/2013
-1,81	2,70	-1,81	2,70	-4	0,96	2013/2014
-18,51	2,20	-18,51	2,20	0	0,96	2014/2015
-18,18	1,80	13,63-	1,90	14,58	1,10	2015/2016

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التقارير السنوية لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية (ARPT).

www.ARPT.dz (Rapport Annuel de l'ARPT : 2010- 2015).

المطلب الثالث: قياس أداء بعد العمليات الداخلية

لقياس هذا البعد في سوق متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، ننتقل من جملة من العمليات الأساسية التي من شأنها أن تخلق قيمة لزبائن وتحقق الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية. وهذه الأعمال يتم قياسها بجملة من المؤشرات نوجزها في الآتي:

أولاً: مقاييس جودة الخدمة: عمدت سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية خلال الفترة الممتدة من

2006/12/03 إلى 2006/1/08 إلى إنجاز مرصد لتقييم تغطية ونوعية خدمة شبكات الهاتف النقال للمتعاملين

الثلاث، وهذا طبقاً لأحكام المادة 14 من دفتر شروط متعاملي (GSM).

مست حملة التقييم هذه 140 تجمعات سكنية موزعة على مجموع الولايات ما عدا ولاية تندوف التي خضعت للتقييم خلال الحملة السابقة. و قد تم اختيارها من بين الولايات ذات الكثافة السكانية أكثر 2.000 نسمة وفقاً لإحصائيات المكتب الوطني للإحصاء. كما مست الحملة في الوقت نفسه ثمانية محاور الطرق بمجموع 1.200 كلم




الفصل الثالث: بطاقة الأداء المتوازن - نموذج مقترح لمعامل الهاتف النقال

و التي تطلبت إجراء 5.986 مكالمة لمدة دقيقتين عبر 748 موقع و 483 مكالمة موزعة على مختلف المسافات. وتحدد الإشارة هنا إلى أن تقييم التغطية قد إرتكز على نوعية الخدمة الملاحظة على كل مكالمة إختبار تضمن المعايير التالية:

- النفاذ إلى الشبكة (توفر المجال الإلكترومغناطيسي).
 - إستمرارية المكالمة لمدة دقيقتين (02).
 - النوعية السمعية للمكالمة الهاتفية.
- أسفرت معالجة هذه النتائج على ما يلي:

1. بالنسبة (mobilis): من مجموع 140 تجمع سكاني ذات كثافة سكانية أكثر من 2000 نسمة الخاضع للتقييم لوحظ أن شبكة (mobilis) تغطي فقط 90 تجمع سكاني أي ما يعادل 64,29% مع نوعية خدمة أكثر أو تساوي نسبة 90% في حين أن دفتر شروطه يقتضي نسبة 95%، بالنسبة لمحاور الطرق المعنية بالحملة، فإن مستوى التغطية أقل من 90% التي نص عليها دفتر الشروط.
2. بالنسبة (djezzy): الوضعية نفسها تقريبا مع مستوى تغطية 95 تجمع سكاني من مجموع 140 خضع للتقييم أي ما يعادل 67,86% مع نوعية خدمة أكثر أو تساوي نسبة 90%، وبالنسبة لأغلبية محاور الطرق فإن الحد الأقصى للتغطية يبقى أقل من 90%.
3. بالنسبة (Ooredoo): في سنة 2006 كان قد إنتشر المتعامل (Ooredoo) أو (Nedjma) سابقا في 8 ولايات فقط وتطلب المرصد أن يقتصر عليها فقط وأسفرت نتائجه على الآتي:
 - شبكة (Nedjma) تغطي كل مدن الولايات الثمانية.
 - من مجموع مناطق الولايات الثمانية لم يتم إحترام التغطية المنصوص عليها في دفتر الشروط في مناطق ولاية سطيف.
 - لم يتم إحترام تغطية محاور الطرق في ولايات جيجل وتلمسان.
 وتفاصيل هذه النتائج ملخصة في الجدول رقم (3-13).

الجدول رقم (3-13): مقاييس جودة الخدمة الصوتية للمتعاملين الثلاث خلال سنة 2006

مقياس الهيئة				
%100	%88,42 (8 ولايات)	%64,29	%67,86	نسبة التغطية في التجمعات السكنية (140 تجمع سكاني)
%95	%90	%90	%90	إستمرار المكالمة لمدة 2 دقيقة
%90	%80,49 (8 ولايات)	%50	%62,5	نسبة التغطية في محاور الطرق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على النشرة الفصلية لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية، رقم 4، مارس 2006، ص 2.

من جهة أخرى فقد أفضت الدراسة على أن أغلبية التجمعات السكنية التي تعاني من نقص في التغطية تقع في جنوب البلاد، وللتدقيق أكثر في نتائج هذه الدراسة نعرض الشكل رقم (3-30) الذي يعطي تصور واضح على نسب التغطية في التجمعات السكنية ومحاور الطرق المختارة والتي تباينت من متعامل إلى آخر.

الشكل رقم (3-20): مقاييس جودة الخدمة الصوتية للمتعاملين الثلاث خلال سنة 2006

Ooredoo		mobilis		Djezzy	
نسبة التغطية في مناطق تخص 8 ولايات		نسبة التغطية في التجمعات السكنية (140 تجمع سكني)			
نسبة التغطية في محاور الطرق (8 ولايات)		نسبة التغطية في محاور الطرق			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على النشرة الفصلية لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية، النشرة رقم 4، مارس 2006، ص 2. ثانيا: مقياس توسع شبكة الإتصالات: يظهر الجدول رقم (3-14) نسب تغطت المتعاملين الثلاث بتقنية الجيل الثالث (3G) حسب عدد الولايات التي يغطيها كل متعامل، حيث يغطي المتعامل (mobilis) 35 ولاية من أصل 48 ولاية يليه المتعامل (Ooredoo) ب 32 ولاية في المركز الأخير المتعامل (djezzy) ب 25 ولاية.

الجدول رقم (3-14): نسبة التغطية بتقنية الجيل الثالث (3G) (من 48 ولاية)

Ooredoo		mobilis		Djezzy		
النسبة	الولاية	النسبة	الولاية	النسبة	الولاية	من 2013/12/02
%39,85	19	%39,85	19	%29,17	14	إلى 2014/12/02
%52,08	25	%52,08	25	%41,67	20	إلى 2014/12/27
%66,67	32	%72,92	35	%52,08	25	إلى 2015/12/31

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية، ملف صحفي، 2014/12/27.




ثالثا: مقياس العروض المقدمة: يختصر الجدول رقم (3-15) تعداد العروض الترقية لكل متعامل للأربع السنوات الأخيرة من الدراسة، وعمرها الإجمالي بالأيام ومتوسط عمر كل عرض ترقوي بالأيام كذلك، والبارز في الجدول أن تعداد العروض الترقية إنخفض من 30 عرض سنة 2012 إلى 26 عرض في سنة 2013، بالمقابل معه إرتفع معها العمر الإجمالي لمحمل هذه العروض، حيث إرتفع متوسط عمر كل عرض من 19 يوم إلى 23 يوم بين سنتي 2012 و2013،

الفصل الثالث: بطاقة الأداء المتوازن - نموذج مقترح لمعاملتي الهاتف النقال

ومع إرتفاع عدد العروض في سنة 2014 إرتفع معه متوسط عمر كل عرض إلى 25 يوم، والمعزز بإرتفاع عمر العروض من 603 يوم إلى 2387 يوم، الأمر الذي يؤكد نجاح هذه العروض وأهميتها بالنسبة للزبون، لتعرف سنة 2015 إنخفاض في عدد العروض الترقية المقدمة من قبل متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، إلى أن هذا لم يمنع بإرتفاع متوسط عمر كل عرض من 25 يوم إلى 27 يوم.

في هذا المجال تحتل مؤسسة (Ooredoo) المركز الأول في تعداد عروضها المقدمة سنويا، والمركز الثاني في متوسط عمر كل عرض في السوق، أي أن (Ooredoo) تقدم عروض أكبر بنجاعة أقل. في المقابل تحتل مؤسسة (djezzy) المركز الثاني من حيث تعداد عروضها والمركز الأول لمتوسط عمر كل عرض، الأمر الذي يفسر بجاذبية عروض مؤسسة (djezzy) لجمهور المتعاملين وقدرتها الكبيرة على الإبداع. وأخيرا تحتل مؤسسة (mobilis) المركز الثالث من حيث تعداد عروضها ومتوسط عمرها في السوق، فثلاث سنوات الأخيرة لم يتعدى عدد عروضها الخمسين عرضا، ولم يفق متوسط عمر كل عرض من عروضها 26 يوم.

الجدول رقم (3-15): تطور عدد العروض الترقية المقدمة من متعاملي الهاتف النقال لجمهور المشتركين (GSM)

مجموع العروض الترقية													
2015	2014	2013	2012	2014	2013	2012	2014	2013	2012	2014	2013	2012	
61	94	26	30	34	14	8	27	05	13	33	07	09	عدد العروض الترقية في السنة
1632	2387	603	510	900	300	192	538	130	137	949	173	181	عدد الأيام في السنة
27	25	23	19	26	21	24	20	26	11	29	25	20	عدد الأيام / عدد عروض الترقية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التقارير السنوية لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية (ARPT).
www.ARPT.dz (Rapport Annuel de l'ARPT : 2010- 2015).

رابعا: تطور عروض (2G, 3G): يظهر الجدول رقم (3-16) تطور عروض (2G, 3G) للسنتين الأخيرتين من الدراسة، حيث تم تعداد 17 عرض في سوق (2G) لسنة 2014، وإرتفعت بعدها إلى 64 عرض في سنة 2015، مجزئ إلى 22 عرض ترقوي و 42 عرض دائم، كما تعتبر غالبية هذه عروض (2G) مدفوعة مسبقا بنسبة تفوق 46%. وبالنسبة لسوق الجيل الثالث (3G)، تم فحص 106 عروض لجميع متعاملي شبكات الهاتف النقال الثلاث، بما في ذلك 67 عروض دائمة و39 الترويجية. وتعتبر غالبية عروض الجيل الثالث (3G) المدفوعة مسبقا بنسبة 59%. نشير هنا أن تعداد عروض (3G) عرف إنخفاض من 138 عرض في سنة 2014 إلى 106 عرض في سنة 2015، والتي تنحصر في إنخفاض تعداد العروض الدائمة المقدمة من المتعاملين الثلاث.

الجدول رقم (3-16): تطور عدد العروض الترقية المقدمة من معاملي الهاتف النقال لجمهور المشتركين (2G, 3G)

المجموع		3G		2 G		نوع العروض	
3G	2 G	العروض الدائمة	العروض الترقية	العروض الدائمة	العروض الترقية		
138	17	103	35	09	08	المجموع	من
		24	15	03	05	الدفع المسبق	2013/12/4
		42	15	02	02	الدفع المؤجل	إلى
		37	05	04	01	مختلط	2014/12/27
106	64	67	39	42	22	المجموع	من
		31	22	19	11	الدفع المسبق	2015/01/01
		15	12	06	06	الدفع المؤجل	إلى
		21	05	17	05	مختلط	2015/12/31

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية

, Annuel de l'ARPT 2015), 4, Annuel de l'ARPT 2013 www.ARPT.dz (Rapport Annuel de l'ARPT 201

خامسا: تطور معدات التغطية الهاتفية: يختصر الجدول رقم (3-17) هو الآخر بمجمل الأجهزة التي تستخدم في تغطية شبكات (GSM) في الجزائر، حيث عرفت قفزة نوعية خلال 11 سنة الأخيرة.

فمحطات قاعدة الإرسال (BTS) التي تضمن التغطية اللاسلكية الكهربائية لخلية من شبكة (GSM) تضاعفت أكثر من 3 مرات، في المقابل إرتفع تعداد المحطات القاعدية للمراقبة (BSC) التي تستخدم في تسيير محطة أو عدة محطات مركزية من 261 جهاز إلى 455 جهاز، كما إرتفع معهما تعداد المحولات (MSC) التي تستخدم في توصيل وربط شبكات المواصلات السلكية واللاسلكية الخليوية من نوع (GSM) من 33 جهاز إلى 53 جهاز خلال الفترة الممتدة من 2005 إلى 2015.

الجدول رقم (3-17): تطور الأجهزة الهاتفية لمعاملي الهاتف النقال

الأجهزة	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
محطات قاعدة الإرسال (BTS)	6233	9599	12102	13968	15092	15685	16334	17630	18055	18840	20041
مراقب المحطات القاعدية (BSC)	261	345	397	447	468	471	476	479	473	472	455
مركز تحويل النقال (MSC)	33	38	45	45	57	64	65	64	65	61	53

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التقارير السنوية لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية (ARPT).

www.ARPT.dz (Rapport Annuel de l'ARPT : 2009- 2015).

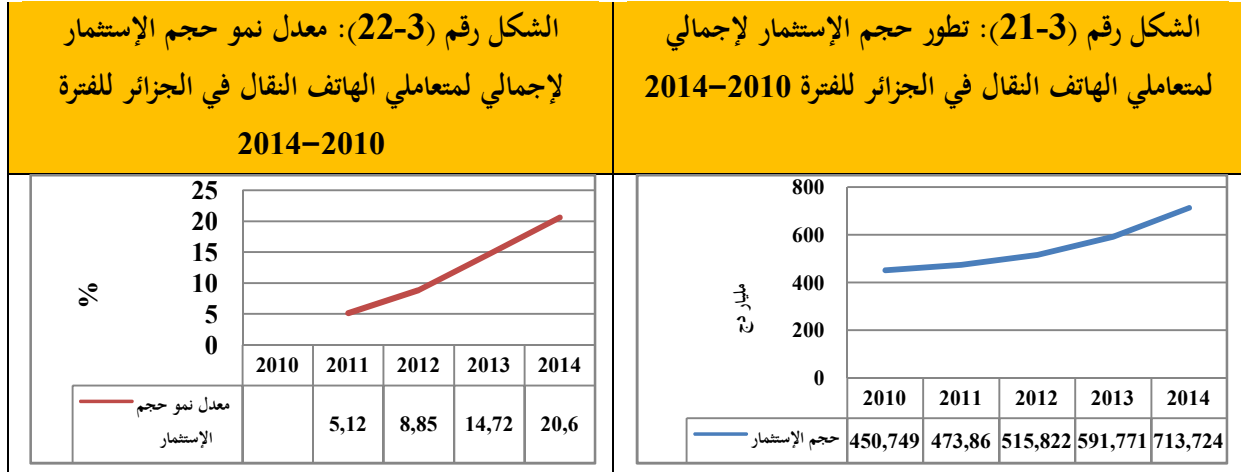
إنطلاقا من هذه المعطيات، يلتزم المتعاملين الثلاث بتقديم خدمات بجودة عالية وتحسين العمليات الداخلية،

من خلال جهودهم في توسيع الشبكة وزيادة عدد مواقع المحطات المركزية الخاصة بتغطية شبكة (GSM).

سادسا: حجم الإستثمار: يوضح كل من الشكلين (4-21) و(4-22) تطور ونمو حجم الإستثمار المنفق من قبل المتعاملين الثلاث للهاتف النقال في الجزائر للفترة الممتدة من 2010 إلى 2014. والتي عرفت فيها حجم الإستثمار

الفصل الثالث: بطاقة الأداء المتوازن - نموذج مقترح لمعاملتي الهاتف النقال

إرتفاع متتالي في السنوات الخمسة محل التحقيق، حيث نما حجم الإستثمار بنسبة تجاوزت 5% في سنة 2011، وهي أقل نسبة نمو سحها القطاع في هذه الفترة، لتعرف النسبة بعدها إرتفاع فاق 20% في سنة 2014. أين إستثمر المتعاملون الثلاث أكثر من 700 مليار دينار، خصصت الحصة الأكبر منها في توسيع شبكة (GSM) وإنتقاء معدات (3G).



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التقارير السنوية لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية (ARPT).

www.ARPT.dz (Rapport Annuel de l'ARPT : 2010- 2014).

المطلب الرابع: قياس أداء بعد التعلم والنمو

يشتمل بعد التعلم والنمو على مجموعة من المؤشرات المهمة التي تعمل شركات الهاتف النقال في الجزائر (mobilis, Ooredoo ,djezy)، والتي تشتمل إستخدام تكنولوجيا الإعلام والإتصال، التدريب، التمكين، تحسين ظروف العمل. وفيما يلي شرح مفصل لهذه المؤشرات.

أولا: التكنولوجيا: تمتلك شركات الهاتف النقال مجموعة من التكنولوجيات الحديثة التي تطبق في عالم الإتصال اليوم. وأهم هذه التكنولوجيات ما يلي:

- **البلوتوت:** هو معيار تبادل المعطيات بين الأجهزة بفضل موجات الراديو حيث تم طرحه سنة 2000. كما أنه يمكن من إرسال المعطيات بمسافة 10 أمتار و360 درجة. كما يمكن من تشكيل شبكات صغرى لاسلكية سواء في المكتب أو حتى في المنزل.

- **التجوال الدولي:** يوفر معاملي خدمة الهاتف النقال خدمة التجوال الدولي، التي يسمح من خلالها المتعاملين لمشتركهم المتواجدين خارج الوطن بإجراء وتلقي المكالمات مع الاحتفاظ بنفس الرقم المستعمل في الجزائر. وبفضل المتعاملين الأجانب العاقدين إتفاقية التجوال الدولي مع معاملي خدمة الهاتف النقال في الجزائر، سيتمكن زبائنهم من الاتصال عند تواجدهم بالجزائر وذلك عبر شبكاتهم (GSM). أما فيما يتعلق بالفاتورة، فسيتم تسيرها إنطلاقا من أرضية تسعيرة المتعاملين الثلاث.

- **EDGE**: يسمى أيضا (E GPRS)، وهي مرحلة تواصل بين (GPRS) و (UMTS) هذا النظام الذي يعتمد على تحديث مختلف برامج (GSM) وتعديل بعض خاصيات الشبكة، والذي يسمح بإقامة بعض التغييرات المتعلقة باستعمال شبكة (UMTS). ويشغل نظام ال (EDGE) بنفس الطريقة التي يشغل بها ال (GPRS)، مع سرعة تدفق قد تصل إلى 144 كيلوبايت للثانية بذروات تصل 216 ثانية.
- **EMS**: يمكن هذا النظام من إستقبال و إرسال رسائل قصيرة نصية قد تحتوي على رموز أو أصوات بسيطة. كما أنه متوفر على جميع الهواتف النقالة الحديثة.
- **GPRS**: يعتمد على إرسال المعطيات عبر مجموعة من الباقات. تكون سرعة تدفقه 10 مرات أكبر من شبكة (GSM)، الشيء الذي يسمح بالاستفادة من مزايا أخرى كاستعمال الأنترنت، إرسال وإستقبال الرسائل المصورة والصوتية. إلا أنه لا يمكن اعتبار خدمة (GPRS) كشبكة مستقلة: فال "GPRS" ما هو سوى نسخة متطورة ل (GSM) المحصل عليه بفضل التحديث.
- **GSM**: يتمثل في الأرضية العالمية للهاتف النقال التي تتم بفضلها المكالمات عبر الهواتف النقالة، وذلك عبر الصوت و النص (الرسائل القصيرة)، غير أنها لا تمكن من الدخول للإبحار عبر شبكة الأنترنت وإرسال وإستقبال الصور...الخ.
- **MMS**: يسمح هذا النظام بإرسال وإستقبال مختلف الرسائل الصوتية والمصورة، المقطوعات الموسيقية، ولقطات الفيديو...الخ. إذ يتم ذلك إنطلاقا من شبكة الواب أو جهاز نقال خاص إلى جهاز نقل خاص آخر، أو إلى بريد إلكتروني.
- وتسمح الرسائل المصورة الصوتية (MMS) بتلقي وإرسال المعلومات على شكل صور نحو هاتفك النقال (كالأخبار، الأحوال الجوية، السينما).
- **Streaming**: تستعمل هذه الخدمة لإرسال الصوت و الصورة بشكل دائم على الهاتف النقال، وذلك عبر شبكة (UMTS). فبفضل تكنولوجيا (Streaming)، سترسل محتويات لقطات الفيديو بإندفاع مستمر دون أن يتطلب ذلك وقتا طويلا أو أي تسجيل. كما أنها ستمكنك من مشاهدة الأفلام على هاتفك النقال.
- **UMTS**: إنه نظام جديد ومستقل تماما عن نظام (GSM)، إذ يمثل شبكة المستقبل. يشغل مثل نظام ، أي بنظام "الباقات". فقد تصل سرعة إرساله إلى 200 مرة سرعة (GSM) و 10 مرات سرعة (GPRS). حيث تتيح هذه التكنولوجيا الراقية فرصة الإبحار عبر شبكة الانترنت بسرعة فائقة، بالإضافة إلى تسجيل الأفلام و مشاهدة برامج التلفزيون انطلاقا من هاتفك النقال. علما أن العديد من البلدان الأوروبية تستعمل هذا النظام، أما في




الفصل الثالث: بطاقة الأداء المتوازن - نموذج مقترح لمعاملتي الهاتف النقال

الجزائر، فقد قامت بفضل الشبكة التحريبية ل (mobilis)، بأول التجارب في هذا المجال في شهر ديسمبر من سنة 2004.

- مكالمات الفيديو (Visiophonie): تمكنك هذه الخدمة من رؤية مراسلك بينما أنت تتحدث إليه، وذلك عبر شاشة هاتفك النقال أو الثابت بشرط أن يكون من طراز الجيل الثالث (UMTS).

ثانيا: تطور عدد الموظفين: يلخص الجدول رقم (3-18) تعداد الموظفين الشغالين بشكل ثابت في قطاع الهاتف النقال في الجزائر، وتوزيعهم على المتعاملين الثلاث للفترة الممتدة من 2003 إلى غاية 2015.

جدول رقم (4-18): تطور عدد المستخدمين حسب معاملي الهاتف النقال خلال الفترة من 2003 - 2015

2015	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003		
3669	3540	3471	3500	3187	3035	2589	1623	1253	العدد	
3,64	1,98	0,82-	9,82	5,00	17,22	59,51	29,52		التطور (%)	
5035	4036	3996	3650	3005	2662	1743	1372	1000	العدد	
24,75	1,00	9,47	21,46	12,88	52,726	27,04	37,2		التطور (%)	
3300	1867	1813	1549	1319	1256	1077	875	000	العدد	
76,75	2,97	17,04	17,43	5,01	16,62	23,08	!DV/		التطور (%)	
12004	9444	9280	8699	7511	6953	5409	3870	2253	العدد	المجموع
27,10	1,76	6,678	15,81	8,02	28,54	39,76	71,772		التطور (%)	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية

www.ARPT.dz (Rapport Annuel de l'ARPT 2006, Annuel de l'ARPT 2010), P 47.

البارز في الجدول رقم (10) أن تعداد الموظفين في المؤسسات الثلاث المقدمة لخدمات الهاتف النقال في الجزائر، تضاعف أكثر من 6 مرات خلال الفترة الممتدة من 2003 إلى 2015، حيث إستقطب القطاع أكثر من 12000 عامل مع نهاية 2015، والتي جاء توزيعها على المتعاملين الثلاث كالتالي:

1. يتصدر المتعامل (mobilis) اللائحة من حيث تعداد المستخدمين بأكثر من 5000 عامل مع نهاية سنة 2015، وسجلت أعلى نسبة إستقطاب في سنة 2006، حيث إرتفع عدد المستخدمين بنسبة فاقت 52%، وسجلت أقل نسبة إستقطاب في سنة 2010 حيث وظف المتعامل 40 عامل فقط في هذه السنة، وإستقطبت الشركة بين 2010 و2015، ما يقارب الألف عامل. وهي بصدد توظيف 300 عامل جديد، سيتم إنتقائهم من بين الطلبة المترشحين الذين يؤدون فترة تكوينهم بإحدى مصالح المتعامل، على أن يكون الشرط الأساسي للإلتحاق بالمؤسسة هو القدرة على الإقتراح وإضافة المزيد.⁽¹⁾

2. في المقابل يحتل المتعامل (djezzy) المركز الثاني في عدد المستخدمين بأكثر من 3600 عامل في نهاية 2015، وسجلت أعلى نسبة إستقطاب في سنة 2005، حيث إرتفع عدد المستخدمين بنسبة فاقت 59%، وسجلت

⁽¹⁾ منتدى رؤساء المؤسسات: معرض الصحافة، الجزائر، 2016/02/21، ص 9.

أقل نسبة إستقطاب في سنة 2009 تخطى فيها المتعامل على 29 عامل من مستخدمييه مع نهاية هذه السنة. وفي إطار نشر شبكة الجيل الثالث وظفت (djezzy) في سنة 2015، نحو 175 موظف موزعين عبر التراب الوطني، حيث تم توظيفهم بمساهمة بعض الشركاء منهم الوكالة الوطنية للتشغيل.⁽¹⁾

3. أما المتعامل (Ooredoo) فقد بلغ تعداد مستخدمييه 3300 عامل في نهاية سنة 2010، وسجلت أعلى نسبة إستقطاب له في سنة 2015، حيث إرتفع عدد المستخدمين بنسبة فاقت 76%، وسجلت أقل نسبة إستقطاب في سنة 2010 حيث وظف المتعامل 54 عامل فقط في هذه السنة.

ثالثا: تحسين ظروف العمل: لتحسين ظروف العمل أهمية قصوى في الرفع من مردودية الموظف والمؤسسة ككل، وهذا ما يقتنع به متعاملوا الهاتف النقال. والمجسد في كل شركة على النحو الآتي:

1. **تحسين ظروف العمل في مؤسسة (mobilis):** فيما يخص الإجراءات المتخذة لتحسين ظروف العمل داخل مصالح المؤسسة، أشار حبيب إلى اللجوء لمختصة في علم النفس تقوم حاليا بإعداد دراسة حول القلق وسط محيط العمل وانعكاسات ذلك على مردودية العامل، وعلى ضوء النتائج، سيتم تحسين ظروف العمل والتكفل بكل ما يخص تطوير الموارد البشرية. بالمقابل، شرع في تنشيط خلية الاتصال الداخلية التي أصبحت تابعة بشكل مباشر للإدارة المركزية، كما يتم حاليا التحضير لفتح موقع على شبكة الانترنت للاستماع لانشغالات العمال تحت اسم "بلوغ المدير العام" لتقريب الإدارة من كل العمال عبر كامل التراب الوطني، في حين سيتم تنظيم محاضرات عن بُعد كل أسبوع لجمع المدراء الجهويين.

2. **تحسين ظروف العمل في مؤسسة (djezzy):** تضع (djezzy) مجموعة من الإجراءات والتقنيات التي تهدف من خلالها إلى خلق جو يساعد على تحسين الإنتاجية التجارية، ومنح الحيوية والنشاط لمستخدميها. وتمثل هذه الإجراءات والتقنيات في:

- توفير كل المعلومات اللازمة لنشاط المستخدمين من أجل مساعدتهم وتسهيل عملهم.
- القيام بمقابلات قد تكون يومية أو أسبوعية، تتم بين كل من المسؤول المباشر والوكيل أو المندوب تدعى بـ "one to one" هدفها: تقديم المساعدة للموظف في حالة وجود مشاكل، تقديم الشكر في حالة تحقيق نتائج جيدة (تهاني شفوية)، أو تقديم معلومات تساعده على تحسين نتائجه مستقبلا.
- القيام بإجتماعات إذا استلزم الأمر تدعى بـ "Briefing" تتم بين المسؤول المباشر وفريقه، الذي قد يتكون من 4 إلى 12 شخص.

⁽¹⁾ نفس المرجع، ص 12.

- جريدة المؤسسة "BYNATNA": هي جريدة موجهة لكل عمال المؤسسة، وتتكون عامة من: الأحداث الداخلية والخارجية الخاصة بالمؤسسة، خدمات وعروض المؤسسة الجديدة، أفضل عمال في المؤسسة، ألعاب وتماني... إلخ.

3. تحسين ظروف العمل في مؤسسة (Ooredoo): بدأت (Ooredoo) منذ دخولها إلى الجزائر، إلى السعي وراء تحسين مستوى أداء العمل ودعم تلك المهارات، ومع ارتفاع مستوى تقييم أداء الموظف الذي يتم بشكل دوري، يحصل في المقابل على المكافآت، وفي حالة العمل على مشاريع مميزة داخل الشركة، يحصل الموظف على "راتب تشجيعي"، كما توجد جائزة المدير التنفيذي التي غالبا ما تكون من نصيب فرق عمل داخل أقسام الشركة المختلفة وتمنح إثر تحقيق إنجاز إستثنائي لمشاريع مفيدة للشركة.

فبشكل ما، تعتمد الشركة في كل فروعها الدولية إلى مراجعة مستمرة للفرص التي يوفرها السوق من ناحية الخدمات الإدارية للموظفين وتقوم بعمل مؤشر تجاه مستوى الرواتب، السكن والعلاوات،... إلخ سواء كانت من شركات منافسة داخل قطر أو خارجها أو غير منافسة، لأنها عملية تتطلع إلى التعديل الذي يتطلب مرونة واطلاع مدروس.

رابعا: التدريب: يعد التدريب من الأمور المهمة التي تساعد على حل المشكلات بطريقة مستقلة تضمن تحسين سيرورت طرق العمل داخل مقدمي خدمة الهاتف النقال في الجزائر. وفيما يلي شرح مفصل لأهمية التدريب لكل متعامل من متعاملى الهاتف النقال في الجزائر.

1. التدريب في مؤسسة (mobilis): يعتبر العنصر البشري أهم طرف لتفعيل الموارد المالية والمادية للمؤسسة، حيث تستخدم (mobilis) اليوم عددا كبيرا من المستخدمين يسهرون على تحقيق نجاحها وبلورة رؤيتها وإهتماماتها.

ويراهن المدير العام بالنيابة ل (mobilis)، السيد محمد حبيب على إشارات المؤسسة للنهوض بنوعية الخدمات، مؤكدا أن الامكانيات البشرية التي تعمل منذ عدة سنوات تمكنت من تحقيق العديد من النتائج الإيجابية التي سمحت ل (mobilis) بتبوء مكانة هامة في سوق الهاتف النقال، خاصة إذا علمنا أنه المتعامل الوحيد الذي يغطي 48 ولاية والعديد من المناطق النائية. وتعهد حبيب بالسهر خلال هذه سنة 2016 على تكوين عمال المؤسسة والمقدر عددهم بـ 5000 عامل، خاصة وأن 40 بالمائة منهم لا يزيد عمرهم على 40 سنة، لذلك تم إرسال مراسلة لكل المصالح لمطالبة العمال بإرسال تقرير للمديرية المركزية لتحديد التخصصات التي يودون التكون فيها، ولم لا مواصلة تعليمهم للحصول على شهادات عليا في تخصصات التكنولوجيا الحديث.

وحسب تصريح المدير، فقد تقرر ضمان رسكلة وتكوين كل العمال، ثلاثة أيام في السنة على أقل تقدير. وتتعهد المؤسسة بدفع كل مصاريف التكوين سواء كان بمؤسسة تكوينية عمومية أو خاصة، مع العلم أنه تم مؤخرًا التعاقد مع عدد من مؤسسات التكوين في تخصصات الإدارية، وعدة فروع تقنية تخص صيانة العتاد خاصة وأن (mobilis) مطالبة بمواكبة العصرنة وتطور التكنولوجيات الحديثة، لذلك حرصنا على التحكم في التجهيزات الحديثة التي يتم اقتناؤها في كل مرة لتنوع وتحسين نوعية الخدمات.

2. التدريب في مؤسسة (djezzy): وفرت (djezzy) لموظفيها أزيد من مليون ونصف ساعة تكوين في مجالات تستجيب لمتطلبات كل وظيفة معتمدة على التكوين المباشر وعلى التعليم الإلكتروني في عدة مجالات سواء كانت تقنية أو إدارية لقناعتها أن العامل هو حجر الأساس في تطوير المؤسسة خاصة في مجال الاتصالات. واستحدثت الشركة مركز تكوين خاص بها مجهز بأحدث الوسائل البيداغوجية ويعمل به 4 مكونين معتمدين من قبل مراكز تكوين دولية. المؤسسة تسعى إلى تنمية مهارات الموظفين وتحسينها بالاعتماد على كل ما هو جديد وفقا للمعايير الدولية الحديثة المعمول بها في هذا المجال.

تعمل (djezzy) في مجال ذو قيمة مضافة عالية تتطلب إمدادات مستمرة من المهارات والتكنولوجيات الجديدة. واقتناعا منها بأن الموظفين الموهوبين والمخلصين يشكلون المفتاح لنجاح الشركة، تعمل (djezzy)، باستمرار على تنمية وتطوير المواهب، فهي تضعهم في قلب إستراتيجية التنمية الشاملة. فالشركة تبحث عن أشخاص مؤهلين ومتحمسين، وهي مستعدة لتوفير ما يلي:

- بيئة عمل بأفضل المعايير.
- دورات تدريب لصقل المهارات بشكل دائم.
- فرص تطوير السيرة المهنية واضحة وشفافة ومحفزة للغاية.
- راتب مغري و مزايا أخرى.

3. التدريب في مؤسسة (Ooredoo): يلتزم المتعامل (Ooredoo) منذ أن كان "Nedjma" في سوق الاتصالات، على الاستثمار في العامل البشري وجعله محور إهتمامه عبر السنوات الماضية، باعتباره رأسمال المؤسسة التي رصدت ميزانية خاصة للتكوين تفوق 7 مرات المعايير المتعامل بها، وفي سنة 2015 تم تسجيل ما يزيد عن 100 ألف ساعة تكوينية موزعة بين تكوين في الشهادة وكذا التأهيل، ويتوفر المتعامل على معهد متخصص في التكوين المتواصل للموظفين.

المطلب الخامس: قياس أداء بعد البيئة والمجتمع

بغية التعرف على مدى ممارسة الشركات (Ooredoo ، mobilis ، djezzy) لمفهوم المسؤولية البيئية الاجتماعية، نعرض بعض المظاهر التي مدى حرص الشركات على التوجه نحو المسؤولية البيئية والاجتماعية، وأثر هذا التوجه على رؤيتها المستقبلية.

أولا: شركة (djezzy): منذ نشأتها سعت شركة (djezzy) إلى حماية المؤهلات البيئية والاجتماعية، الأمر الذي أهلها للحصول على شهادة الإيزو وشهادة الجودة. وفيما يلي بعض المظاهر التي أهلته شركة () لأن تكون رائدة في مجال حماية البيئة والرعاية الاجتماعية:

- قامت الشركة المواطنة (djezzy) بتنظيم الأيام الطبية الجراحية بمدينة أولاد جلال ببسكرة من 12- 18 أبريل 2009 حرصا منها على صحة المواطن الجزائري وتدعيما للبحوث العلمية الطبية.
- مشاركة شركة (djezzy) للشعب الجزائري شهر رمضان المعظم من خلال تقديم هدايا وجوائز قيمة للفائزين بمسابقة (ramtv) التي نظمها التلفزيون الجزائري خلال سنوات 2007, 2008, 2009, 2010, 2011.
- تكريم أفضل نقاط البيع لشركة (djezzy) عبر ولايات الوطن الثامن والأربعون(48).
- نظمت شركة (djezzy) المؤتمر العالمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بمركز الإعلام الآلي بن عكنون أيام 2, 3 و4 جويلية 2008، كما تم عرض خدمة جديدة والمتمثلة في خدمة (blackberry).
- رعت (djezzy) الدورة الوطنية الأولى لأعوان الأمن لتنس الميدان من 22 إلى 30 ماي 2008 كما قدمت هدايا تشجيعية للفائزين بالأدوار النهائية.
- بغية جلب الاستثمارات الأجنبية للجزائر، نظمت شركة (djezzy) المنتدى الاقتصادي العربي للاستثمار يومي 21 و22 جانفي 2008 بالجزائر العاصمة.
- تشجيعا للرياضة، أقدمت (djezzy) على رعاية الذهبية للملتقى الدولي لألعاب القوى الذي جرى بمضمار مركب 5 جويلية بحضور 152 بطل إفريقي في جميع التخصصات.
- حرصا من شركة (djezzy) على صحة المواطن الجزائري، رعت الأيام العلمية الطبية التي أقيمت بالمدرسة الوطنية للصحة العسكرية في 04 أبريل 2007.
- نظمت شركة (djezzy) جمعية مكافحة المخدرات بمدينة قسنطينة اليوم التحسيسية بمخاطر المخدرات في 05 أبريل 2007.
- شركة (djezzy) أول متعامل للاتصالات في الجزائر يحصل على إيزو 14000، فقد رعت المؤتمر الدولي للطاقة والبيئة في 07 مارس 2007 بنادي الصنوبر.

الفصل الثالث: بطاقة الأداء المتوازن - نموذج مقترح لمعاملى الهاتف النقال

- بنت شركة (djezzy) جسرا للتقارب بين الجزائر ومصر وذلك بتنظيمها للأسبوع الثقافي الجزائري المصري يومي 19 و 20 جانفي 2006 بحضور 60 فنان مصري.

- شيدت شركة (djezzy) عشر (10) زوايا بولاية أدرار كما ساهمت في ترقية بعضها إلى مراكز دينية.

- تبرعت شركة (djezzy) بأثني عشر (12) عيادة صحية متنقلة لفائدة المحرومين والساكين بالمناطق النائية.

- كان لشركة (djezzy) شرف الرعاية الرسمية والوحيدة للملتقى الدولي لبناء مليون (1000000) مسكن يومي 6 و 7 أفريل 2005.

ثانيا: شركة (Ooredoo): في إطار استراتيجيتها الموجهة نحو العملاء، أطلقت (Ooredoo) الجزائر مجموعة من البرامج الإجتماعية، التي من شأنها دفع العلامة التجارية قدما. ومظاهر هذه البرامج ملخصة في الآتي:

- بمناسبة الشهر الفضيل وحرصا من شركة (Ooredoo) لمساعدة الفقراء والمعوزين وعابري السبيل، وهبت (60) طنا من المواد الغذائية للهلال الأحمر الجزائري.

- شركة (Ooredoo) ساهمت في تأسيس جمعية إحسان لرعاية الشيوخ والعجزة.

- إطلاق عيادة طبية متنقلة بالشركة مع الهلال الأحمر الجزائر ومؤسسة ليو ميسي الخيرية.

- حرصا من شركة (Ooredoo) على مكافحة الأمية وترسيخا لمبادئها في نشر العلم كرمت جمعية اقرأ في عيد ميلادها (20) العشرين.

- شركة (Ooredoo) للاتصالات الراعية الرسمية والحصرية للأسبوع الوطني للقران الكريم بدار الإيمان في 18 مارس 2009.

- شركة (Ooredoo) وحرصا منها على مكافحة البطالة وخلق فرص للتشغيل نظمت صالون للمواهب والعمل بمدينة سطيف يومي 26 و 27 نوفمبر 2009.

- شركة (Ooredoo) للاتصالات تشارك في المنتدى العالمي للاتصالات في 27 أكتوبر 2011.

- شركة (Ooredoo) الراعي الرسمي والحصري للصالون الدولي للطاقت المتجددة والتنمية المحلية في 21 أكتوبر 2011 بقصر المعارض بمدينة وهران.

- شركة (Ooredoo) للاتصالات تكريسا لقيمها قامت بالرعاية الرسمية والحصرية للصالون الدولي للكتاب بالعاصمة من 1 إلى 10 أكتوبر 2011.

- شركة (Ooredoo) للاتصالات تنظم الصالون الدولي الرابع للصيدلة يومي 6 و 8 مارس 2010.

- مساهمة منها لإثراء ثقافة السياحة الداخلية، قامت شركة (Ooredoo) بتنظيم منتدى السياحة والسفر يومي 1 و 2 ديسمبر 2009 بقصر الثقافة بالجزائر العاصمة.

الفصل الثالث:..... بطاقة الأداء المتوازن - نموذج مقترح لمعاملى الهاتف النقال

- شركة (Ooredoo) للاتصالات رفيق الرياضة والشباب، ترعى البطولة الإفريقية لكرة القدم لأقل من 17 سنة من 19 مارس - 02 أبريل 2009.
- شركة (Ooredoo) تساهم في ربط جسر جوي لمساندة الخضر من خلال نقل الجماهير من العاصمة الجزائرية إلى العاصمة السودانية الخرطوم بقيمة مليار وخمس مائة مليون سنتيم.
- شركة (Ooredoo) تنظم سهرة لتوزيع الهدايا لمسابقة النجوم الخاصة بالولايات صيف 2011.
- شركة (Ooredoo) هي الراعي الرئيسي الإتحادية الجزائرية لكرة القدم والمنتخب الجزائري وتسمى بطولة الكأس باسمها وأيضاً هو الراعي الرسمي لأندية كرة القدم التالية: شبيبة القبائل، شبيبة بجاية، شباب بلوزداد، مولودية العلمة، أهلي برج بوعريش، مولودية وهران، إتحاد عنابة.
- ثالثاً: شركة (mobilis):** تتبنى شركة (mobilis) شعار المؤسسة المواطنة، من خلال تبنيها ورعايتها للعديد من التظاهرات الاجتماعية والإقتصادية التي تلقى حضور وصدى كبيرين لدى المجتمع الجزائري، ومجمل هذه التظاهرات نوجزها في الآتي:
- نظمت شركة (mobilis) للاتصالات، الشركة المواطنة الدورة الثانية للناية للسيكولوجية بالطفل المعاق يومي 4 و5 جوان 2007.
- ساهمت شركة (mobilis) ماليا وتقنيا ولوجيستيكيا في احتفال جمعية مشعل بعيد ميلادها (80) في 12 جوان 2007.
- قامت شركة (mobilis) بتأسيس النادي النسوي لكرة السلة بالجامعات الجزائرية.
- شركة (mobilis) للاتصالات أطلقت عملية حجاج الرحمة من خلال تزويد الحجاج الجزائريين بشرائح موبيليس لتسهيل عملية التواصل مع ذويهم.
- تم الانطلاق في تشييد مبنى ضخم لشركة (mobilis) تحت شعار الزبون في المركز تحيه النوعية والجودة.
- حضرت شركة (mobilis) بقوة في فعاليات الصالون 19 للإنتاج الوطني، من خلال دعم المنتج الوطني.
- تحت شعار "السعادة للجميع"، أقدمت شركة (mobilis) على منح 50 مليون دينار لـ 100 جمعية ناشطة في هذا المجال.
- تحت شعار "(mobilis) في خدمة الفن السابع"، رعت الطبعة 05 ليلية الفنك الذهبي 28 فيفري 2008.
- تكريسا منها لمسؤوليتها البيئية، قامت شركة (mobilis) بعملية الغرس الجماعي للاشجار في كل من الجزائر العاصمة، ورقلة، بشار، سطيف، عنابة، قسنطينة، الشلف.

الفصل الثالث:..... بطاقة الأداء المتوازن - نموذج مقترح لمتعاملي الهاتف النقال

- تحت شعار "الشركة المواطنة دوما في الموعد"، قامت (mobilis) برعاية اليوم البرلماني حول مخطط العمل الخاص بترقية التشغيل ومكافحة البطالة يوم 18 جوان 2008.
- (mobilis) المعلن الحصري عن نتائج البكالوريا وشهادة التعليم المتوسط عبر sms في المواسم الدراسية إمتدت من 2009 إلى يومنا هذا، وذلك تحت شعار "موبيليس وجه الخير".
- بعنوان "البعد الروحي للشركة المواطنة" رعت الملتقى الدولي الثاني حول خطاب الصوفية التيجانية والعملة يومي 4 و5 نوفمبر 2008.
- تحت شعار "فن الاستماع للزبائن وجعلهم أولياء" نظمت (mobilis) في الصالون الأول للعلاقة مع الزبون في 11 و 12 نوفمبر 2008.
- نظمت شركة (mobilis) قافلة تنظيف الشواطئ صيف 2009, 2010, 2011.
- تكريسا لمبادئها الإسلامية رعت شركة (mobilis) الطبعة (05) لمسابقة فرسان القرآن الكريم.
- تمنح (mobilis) الرعاية الحصرية لحصة برج الابطال لموسم 2012/2011.
- (mobilis) الراعي الرسمي للصالون الدولي لتكنولوجيات المستقبل (CETFIS 2011).
- من أجل نمو الإذاعة الوطنية كانت (mobilis) الراعي الأول لطبعة الخامسة للمكرفون الذهبي.
- في إطار تكريم الزبائن، وضعت (mobilis) النادي الذهبي لتكريم الزبائن الأكثر وفاء لمنتجاتها.
- (mobilis) الراعي الرسمي للكرة الذهبية في طبعتها 11.
- الراعي الرسمي للطبعة الثالثة لمسابقة القرآن الكريم 2010.
- (mobilis) الراعي الرسمي لحصة أحيان وشباب في طبعتها الثالثة 2010.

أسفرت أهم النقاط المدروسة في هذا البحث، على تحسن الدائم في مؤشرات البعد المالي، والذي يعتبر نتيجة لتحسن عدة مؤشرات غير مالية أولها ما يتعلق بمؤشرات بعد الزبائن (الحصة السوقية، عدد المشتركين، تسعيرة وحدة المكاملة... الخ)، التي تحسنت باستمرار على طول فترة الدراسة، وهذا لم يكن نتيجة الصدفة بل كان نتيجة عمل جاد لخصه بعد العمليات الداخلية (جودة الخدمة، نسبة التغطية، تعداد العروض المقدمة، معدات التغطية الهاتفية، عدد المستخدمين... الخ)، المدعومة بحملة من البرامج التعليمية والتدريبية، وإستعمال تكنولوجيا الإعلام ونظم الإتصال والترابط الداخلي بين الوظائف وتحسين ظروف العمل، التي عمد بعد التعلم والنمو على تلخيصها. كما كان للأعمال البيئية والإجتماعية التي أطلقته شركات الثلاث الأثر البالغ في كسب ود وتعاطف كثير من الزبائن.

المبحث الثالث: إعداد بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر

بعد البحث والإطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تقييم الأداء في مجمل القطاعات المختلفة، وبناء على التحاليل السابقة والمحاور المكونة لبطاقة القياس المتوازن للأداء، نقدم نموذج مقترح، يتكفل بقياس وتقييم أداء قطاع الهاتف النقال في الجزائر خلال الحقبة الزمنية القادمة.

المطلب الأول: نتائج تحليل البيئة الداخلية لقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر

في ضوء التحليل السابق للبيئة الداخلية والخارجية الخاصة بمعاملي خدمة الهاتف النقال في الجزائر، تم إستخلاص النتائج الرئيسية الآتية:

أولاً: نقاط القوة والضعف في القطاع: بشكل عام لا تشعر شركات القطاع بالراحة في مواجهة المنافسين، لتمتعهم بحرية كبيرة في التحرك والمناورة، والخبرة الدولية كون إثنان من الشركات تابعين لمشغلين دوليين، وشركة وطنية تتمتع تنافس على الشق المحلي.

فوفقاً لتحليل البيئة الداخلية للشركات الثلاث، نلاحظ جملة من التي يتميز بها القطاع وتعتبر كنقاط قوة، في المقابل نستحصل جملة من النواقص تعتبر كنقاط ضعف للقطاع. جملة نقاط القوة والضعف الخاصة بقطاع الهاتف النقال في الجزائر نوجزها في الجدول رقم (3-19).

الجدول رقم (3-19): نقط قوة وضعف قطاع الهاتف النقال في الجزائر

نقاط القوة	نقاط الضعف
- تغطية شبكة (GSM) بنسبة عالية.	- نقص التغطية من نوع (GSM) بعض المناطق الصحراوية والمعزولة، ومحدوديتها في شبكة (3G).
- صلابة مالية عالية، تترجمها الأرباح المحققة، التي تزيد من قدرتها على التمويل الذاتي لإستثماراتها.	- ضعف التغطية في بعض المناسبات الوطنية والدينية.
- وفرة نقاط البيع والتوزيع، ومراكز إستقبال الزبائن.	- نقص خبرة الموارد البشرية الناشطة في القطاع.
- تشكيلة كبيرة من الخدمات والمنتجات، تليي جل شرائح المجتمع.	- نقص ثقافة التمكين لدى شركات القطاع، والمشاركة في إتخاذ القرار.
- شركات القطاع، تعتبر مؤسسات مواطنة يامتياز.	- عدم كفاية إن لم نقل غياب التواصل بين المنافسين.
- قاعدة زبائن مريحة لكل شركة من الشركات الثلاث، تنوع وإستثماراتها المنجزة.	- القطاع تابع لمجهزين أجنب، من حيث المعدات والتكنولوجيا المستخدمة.

المصدر: من إعداد الطالب. بناء على البيانات السابقة.

تهدف عملية تحديد نقاط القوة والضعف للقطاع، إلى بناء إستراتيجية مشتركة للقطاع، تفيدها في التماسك مع مواردها البشرية والمالية (التكنولوجية مستقطبة من الخارج)، مع ضرورة تكييف هذه الإستراتيجية في بيئة غير مؤكدة بشكل متزايد.

الفصل الثالث: بطاقة الأداء المتوازن - نموذج مقترح لمعاملتي الهاتف النقال

ثانيا: رؤية وأهداف القطاع: تختلف رؤية كل متعامل من متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، من حيث الصيغة، ولكنها تشترك في ثلاث نقاط أساسية، الريادة، رضا الزبائن والتقدم التكنولوجي. وفيما يلي رؤية كل شركة من الشركات الثلاث والنقاط المشتركة بينهما.

الجدول رقم (3-20): رؤية قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر

الشركة	الرؤية	الرسالة	النقاط المشتركة (رؤية القطاع)
	القوة التي تدفعه نحو التغيير الكلي الذي يتمحور حول إيصال العالم الرقمي إلى كل الزبائن.	معاها تقدر	الريادة، رضا الزبائن، التقدم التكنولوجي.
	كسب رضا الزبون ووفائه، الإبداع والتقدم التكنولوجي.	أيما كنتم	
	إثراء حياة أفراد المجتمع بإعتبارنا شركة إتصالات رائدة.	نحبها ونحب لي يحبها	

المصدر: من إعداد الطالب، بناء على البيانات السابقة.

ثالثا: مهام وأهداف قطاع الهاتف النقال في الجزائر: على ضوء الرؤية والرسالة المقدمة في القطاع، تتمثل مهام القطاع الرئيسية في تقديم خدمة متنقلة عالية الجودة وفعالة ومتاحة لأكثر عدد ممكن من الأشخاص، وفي جميع أنحاء الوطن. إضافة إلى هذه المهام يمكن إنجاز بعض المهام التي يمارسها القطاع في الجزائر فيما يلي:

- تثبيت المبنى التحتية في مجال ربط شبكات الإتصال من (GSM و 3G) تواكب تطور التكنولوجيا.
- توفير الخدمات وإتاحة جملة من المنتجات لزبائنهم.
- ضمان توافر المنتجات في جميع الأوقات وفي جميع أنحاء البلاد.
- تقديم منتجات وخدمات النقال من وإلى الدول الأجنبية، وفقا للقواعد التي تحددها اللوائح الدولية في مجال النشاط.

أما فيما يخص أهداف القطاع، فكل شركة من الشركات الثلاثة تحدد أهدافها في جميع المستويات الإستراتيجية التالية: (المالية، الزبائن، العملياتية، تعلم والنمو). حيث تتجلى جملة أهداف القطاع على النحو الآتي:

الجدول رقم (3-21): المبادرات الإستراتيجية لقطاع، وأهدافه الإستراتيجية

المبادرات الإستراتيجية	الأهداف الإستراتيجية	البعد
<ul style="list-style-type: none"> - مراقبة الهيكل المالي. - إستغلال الموارد المالية الذاتية، في عمليات الإستثمار. - مراقبة المصاريف (المصاريف التشغيلية، مصاريف البحث والتطوير، مصاريف الموظفين) - مراقبة الإستثمارات خاصة غير ملموسة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تعظيم رقم الأعمال، من خلال نقل التكنولوجيا. - إدامة إمكانيات النمو من خلال العروض الجديدة. - رفع قيمة النتيجة العملية من خلال تطوير التغطية. 	المالي
<ul style="list-style-type: none"> - تقديم عروض بسيطة وواضحة وشفافة تلي جميع شرائح المجتمع، ودون إحداث مفاجآت فيها. - تحسين منتجاتها وخدماتها وتكنولوجياها باستمرار. - إتاحة شبكة عالية الجودة للزبائن. - نشر شبكتها بشكل موحد في مناطق مختلفة من البلاد. - الإستماع للزبائن وإنشاء رابط قوي معه، من خلال مراكز الخدمة المتاحة ومراكز الإتصال والمواقع الإلكترونية. - إتخاذ إجراءات ترويجية وإعلانية متنوعة من أجل تنشيط المبيعات وجذب زبائن جدد. 	<ul style="list-style-type: none"> - رفع الحصة السوقية لشبكة كل من (GSM) و(3G) من خلال العروض الجديدة. - كسب رضا الزبائن بعد بيع العروض. - إستقطاب زبائن جدد. - تنوع العروض ومد عمر عرضها. - تقليص عدد الشكاوى. - إعطاء أسعار تنافسية. 	الزبائن
<ul style="list-style-type: none"> - تحسين التغطية والحفاظ على تشغيلها. - إدخال تقنيات جديدة وقيادة القطاع. - توسع شبكة (GSM و 3G) في الجزائر. - تطوير الشبكة التجارية. - ضمان نشر صورة إيجابية عن الشركة من خلال وسائل الإعلام (الشعارات والرسائل)، بهدف إقامة علاقة ولاء مع الزبائن. 	<ul style="list-style-type: none"> - رفع نسبة التغطية في التجمعات السكنية ومحاور الطرق. - توسيع شبكة الإتصالات، من خلال نقل التكنولوجيا. - خلق أكبر قدر من العروض التنافسية. - توفير معدات التغطية. 	العمليات الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> - رفع خبرة الموظفين. - إستمرارية إبتكار وإحداث منتجات وخدمات جيدة تلي رغبات السوق المستمرة. - خلق شبكة إتصالات بين الموظفين. - قاعدة بيانات، تلخص أهم التطورات الحاصلة في القطاع. - حجم الإستثمارات. 	<ul style="list-style-type: none"> - إستقطاب التكنولوجيا الجديدة. - إستقطاب الموظفين الأكفاء. - تمكين الموظفين وتدريبهم. - تحسين جو العمل. - تحسين مقدرة الموظف على الإبداع. 	التعلم والنمو
<ul style="list-style-type: none"> - الإلتزام بالإلتزام بالقوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة. - إقامة المنتديات ورعايتها. - مشاركة المجتمع الجزائري المناسبات الدينية والوطنية. - تقديم الهبات والمساعدات الخيرية للجمعيات والفئات الهشة في المجتمع الجزائري. - التعرف بالتراث الثقافي والبيئي للجزائر. - تكيف العروض المقدمة مع متطلبات الجودة الشاملة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحسين صورة المؤسسة أمام سلطات الدولة. - تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع المحلي. - تكريس ثقافة المؤسسة المواطنة. - كسب تعاطف فئات جديدة من الزبائن الاجتماعيين والمحبين للبيئة. - تحقيق التميز الاجتماعي والبيئي (djezzy). 	البيئة والمجتمع

المصدر: من إعداد الطالب. بناء على البيانات السابقة.

المطلب الثاني: إعداد الخريطة الإستراتيجية لقطاع الهاتف النقال في الجزائر

على ضوء هذه الأهداف نعرض، نعرض جملة من المقاييس ذات العلاقة بكل هدف من أهداف القطاع الموزعة على الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن. أهداف القطاع والمؤشرات المتعلقة بها نعرضها في الجدول رقم (3-22).

الجدول رقم (3-22): الأهداف الإستراتيجية لقطاع خدمة الهاتف النقال ومؤشرات قياسه

مؤشرات القياس	الأهداف الإستراتيجية	البعد
<ul style="list-style-type: none"> - قيمة النمو في رقم الأعمال. - نمو القيمة المضافة. - الربح الإجمالي. الربح التشغيلي، الربح الصافي. 	<ul style="list-style-type: none"> - تعظيم رقم الأعمال، من خلال نقل التكنولوجيا. - إدامة إمكانيات النمو من خلال العروض الجديدة. - رفع قيمة النتيجة العملياتية من خلال تطوير التغطية. 	المالي
<ul style="list-style-type: none"> - الحصة السوقية في (GSM) و (3G). - الكثافة الهاتفية. - عدد الزبائن في سوق (GSM) و (3G). - عدد الزبائن حسب صيغة الإشتراك (الدفع المسبق والدفع المؤجل) - عدد شكاوى الزبائن. - متوسط سعر العروض المطروحة وعمرها بالأيام 	<ul style="list-style-type: none"> - رفع الحصة السوقية لشبكة كل من (GSM) و (3G) من خلال العروض الجديدة. - كسب رضا الزبائن بعد بيع العروض. - إستقطاب زبائن جدد. - تنوع العروض ومد عمر عرضها. - تقليص عدد الشكاوى. 	الزبائن
<ul style="list-style-type: none"> - نسبة التغطية في التجمعات السكنية. - نسبة التغطية في محاور الطرق. - نسبة إستمرار المكالمات لأكثر من 2 دقيقة. - نسبة التغطية في سوق (3G). نسبة التغطية في سوق (4G). - عدد العروض الترقية في سوق (2G, 3G). - العمر الإجمالي للعرض بالأيام. - متوسط عمر كل عرض ترقوي بالأيام. - عدد العروض الدائمة في سوق (2G, 3G). - عدد العروض الترقية حسب صيغة الإشتراك (الدفع المسبق والدفع المؤجل). - عدد العروض الدائمة حسب صيغة الإشتراك (الدفع المسبق والدفع المؤجل) - عدد محطات التغطية (MSC, BSC, BTS) - حجم الإستثمار السنوي. 	<ul style="list-style-type: none"> - رفع نسبة التغطية في التجمعات السكنية ومحاور الطرق. - توسيع شبكة الإتصالات، من خلال نقل التكنولوجيا. - خلق أكبر قدر من العروض التنافسية. - توفير معدات التغطية. - رفع حجم الإستثمارات. 	العمليات الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> - قيمة معدات تكنولوجيا المعلومات. - حجم الإستثمارات غير ملموسة. - مصاريف البحث والتطوير. - عدد الموظفين. - مصاريف التدريب، عدد المتدربين، حجم ساعات التدريب السنوية. - مصاريف تحسين جو العمل، عدد مبادرات تحسين جو العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> - إستقطاب التكنولوجيا الجديدة. - إستقطاب الموظفين الأكفاء. - تمكين الموظفين وتدريبهم. - تحسين جو العمل. - تحسين مقدرة الموظف على الإبداع. 	التعلم والنمو
<ul style="list-style-type: none"> - عدد الإذارات المقدمة من السلطات الوصية. - عدد المنتدات والصالونات المشارك فيها. - حجم الإنفاق على المناسبات والإحتفالات الوطنية - حجم المساعدات المالية المقدمة في السنة. - عدد برامج التوعية الصحية. - عدد برامج التوعية لحماية البيئة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحسين صورة المؤسسة أمام سلطات الدولة. - تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع المحلي. - تكريس ثقافة المؤسسة المواطنة. - كسب تعاطف فئات جديدة من الزبائن الإجتماعيين والمحيين للبيئة. - تحقيق التميز الإجتماعي والبيئي (djezzy). 	البيئة والمجتمع

المصدر: من إعداد الطالب. بناء على البيانات السابقة

الفصل الثالث:..... بطاقة الأداء المتوازن - نموذج مقترح لمعاملى الهاتف النقال

تمكن المعطيات الواردة في الجدول أعلاه من إعداد خريطة إستراتيجية للقطاع، لكن قبل ذلك وجب التحقق من المسببات والنتائج التي يطرأها كل مؤشر من المؤشرات السالفة الذكر، وذلك باستخدام معاملا الإرتباط بين هذه المؤشرات.

أولاً: علاقات الإرتباط (السبب والنتيجة) بين مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن: قبل البدء في العملية، نختار مؤشر واحد من البعد المالي وهو (رقم الأعمال)، لدراسة إرتباطه مؤشر أو أكثر من المؤشرات الموزعة على الأبعاد الخمسة السالفة اذكر، حيث الهدف هذه العملية إلى تحديد العلاقة الإرتباطية بين كل بعد (ممثل بمؤشر أو مؤشرين)، حتى يتسنى تحديد قدر التأثير الذي يحدثه كل بعد في الآخر.

1. معاملات الإرتباط بين رقم أعمال القطاع والحصة السوقية لمعاملى القطاع: ليكن الجدول رقم (3-23) الذي يلخص الإرتباط بين رقم أعمال القطاع والحصة السوقية لكل متعامل.

الجدول رقم (3-23) : مصفوفة معاملات الإرتباط بين رقم أعمال القطاع والحصة السوقية لمعاملى القطاع

	CA	OTA	ATM	WTA
CA	1	-0.799	-0.039	0.891
OTA	-0.799	1	-0.403	-0.875
ATM	-0.039	-0.403	1	-0.088
WTA	0.89	-0.875	-0.088	1

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على والبرنامج الإحصائي (Eviews).

البارز من الجدول رقم (3-39)، تطابق نتائج مع الوقائع الحاصلة في القطاع. فلفترة الدراسة خسر المتعامل (OTA) الكثير من الحصة السوقية لحساب كل من (ATM) و (WTA)، فارتفاع حصة الأخير لها علاقة طردية قوية مع إرتفاع رقم أعمال القطاع.

2. معاملات الإرتباط بين رقم أعمال القطاع وعدد زبائن متعاملى القطاع : ليكن الجدول رقم (3-24) الذي يلخص الإرتباط بين رقم أعمال القطاع وعدد زبائن كل متعامل.

الجدول رقم (3-24) : مصفوفة معاملات الإرتباط بين رقم أعمال القطاع وعدد زبائن متعاملى القطاع

	CA	OTA	ATM	WTA
CA	1	0.949	0.935	0.951
OTA	0.949	1	0.966	0.950
ATM	0.935	0.966	1	0.924
WTA	0.951	0.950	0.924	1

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على والبرنامج الإحصائي (Eviews).

يبرز الجدول قوة العلاقة الطردية التي تجمع بين عدد الزبائن ورقم أعمال القطاع. فتفسير إرتفاع الأخير له مسبب أكبر وهو إرتفاع عدد الزبائن.

3. **علاقة رقم أعمال القطاع مع متوسط سعر العروض:** الأکید والبارز من تتبع كل منها، أن إنخفاض متوسط العروض التي قدمها المتعاملون في آخر ستة سنوات، كان له الأثر البالغ في رفع عدد زبائن كل متعامل، والذي إنعكس في إرتفاع رقم أعمال القطاع.
4. **رقم الأعمال مع عدد العروض المقدمة:** حقق رقم الأعمال قفزة نوعية في آخر ثلاث سنوات من الدراسة، حيث تزامنت هذه النتائج مع إرتفاع عدد العروض من 30 عرض في سنة 2012 إلى 94 عرض في سنة 2014 و61 عرض في سنة 2015 مع تسجيل إرتفاع متوسط عمر هذه العروض في نفس الفترة.
5. **رقم الأعمال مع حجم الإستثمار:** يعرف حجم إستثمارات القطاع نمو وصلت أقصاها في سنة 2014 بنسبة نمو فاقت 20%، وهو ما يفسر نجاعة هذه الإستثمارات في تحقيق أرباح مجزية لشركات القطاع، مترجمة في إرتفاع رقم أعماله ونتيجته الصافية.
6. **رقم الأعمال مع عدد محطات التغطية:** شأنها شأن الإستثمارات، عرفت عدد محطات التغطية نقلة نوعية، خلال فترة الدراسة، كان لها الأثر البالغ في إرتفاع نسبة التغطية بين سنتي 2006 و 2015. وبالتالي إستقطاب زبائن جدد للقطاع مستها التغطية في هذه الفترة.
7. **رقم الأعمال مع عدد المستخدمين:** تتطلب إستثمارات القطاع المتزايد يد عاملة مؤهلة لتشغيل في القطاع، الأمر الذي كان خلال فترة الدراسة، حيث إرتفع عدد مستخدمي القطاع من 2253 سنة 2003 إلى أكثر من 12000 مستخدم في نهاية سنة 2015. أي أن لإرتفاع عدد المستخدمين الأثر البالغ على إرتفاع رقم أعمال القطاع.
8. **رقم الأعمال مع تطور التكنولوجيا المستخدمة في القطاع:** يثبت القطاع كل يم قدرته في كسب وإستقطاب الكثير من التكنولوجيا لجمهور زبائنه، الشغوفين لإستخدام ما هو جديد في القطاع، فدخول خدمة (3G) وحدها رفعت عدد زبائن خدمة الأترنت من 308 019 مشترك في سنة 2013 إلى أكثر من 26 مليون مشترك في سنة 2016، ناهيك عن إرتفاع مواقع الإنترنت بين سنتي 2016 و2016، وإرتفاع عدد مكاتب البريد والبلديات المربوطة بها. فإستقطاب كل ما هو جديد في مجال تكنولوجيا الإعلام والإتصال سيجد زبائنه في القطاع.
9. **رقم الأعمال مع التدريب في القطاع:** على لسان مديري الشركات الثلاث المكونة للقطاع، هناك جملة من البرامج التدريبية التي تسطرها كل شركة لتأهيل مستخدميها لإستعمال وتشغيل تكنولوجيايات الإعلام والإتصال، وهذا لضعف التكوين داخل الوطن في هذا المجال. فتأهيل المستخدمين له الأثر البالغ في كسب رضا الموظفين، ورفع درجة حبهم للقطاع إنطلاقا من تميزه بدرجة عالية من الإحترافية والتخصص.

10.رقم الأعمال مع المؤسسة المواطن: تؤكد البرامج الخيرية التي تسطرها كل شركة من شركات القطاع خلال كل السنة، والموجهة أساسا لرعاية المناسبات والإحتفالات الدينية، والمشاركة في الصالونات المؤتمرات القادمة في البلد، إضافة إلى تقديم مد المساعدة للجمعيات الخيرية الناشطة في الجزائر وحصوها على شهادات دولية (djezzy مثلا)، في مجال حماية البيئة، تثبت أحقيتها في التميز بإسم الشركات المواطنة. وهنا يؤكد خبراء القطاع أن مثل هذه التصرفات ما هي إلى إستثمارات مستقبلية لإستقطاب أكبر قدر ممكن من الزبائن، وهو ما يثبت نجبا شركة (mobilis) أكثر فأكثر في هذا القطاع.

11.عدد الزبائن مع محطات التغطية: تعرف محطات التغطية نمو متواصل، حيث فاق تعدادها في سنة 2015، 20 ألف وحدة بين (MSC- BSC-BTS) بنسبة نمو فاقت 6%، وهو ما يفسر نجاعة هذا الإرتفاع المتواصل في إستقطاب زبائن جدد مترجمة في عدد الزبائن والحصة السوقية.

12.أسعار العروض وتعدادها: أسفر التنافس بين المتعاملين الثلاث لقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، إلى إرتفاع عدد العروض وتعددتها وإنخفاض أسعارها في كل مرة، وهو الأمر الذي يهدف إلى إستقطاب شرائح مجتمعية جديدة.

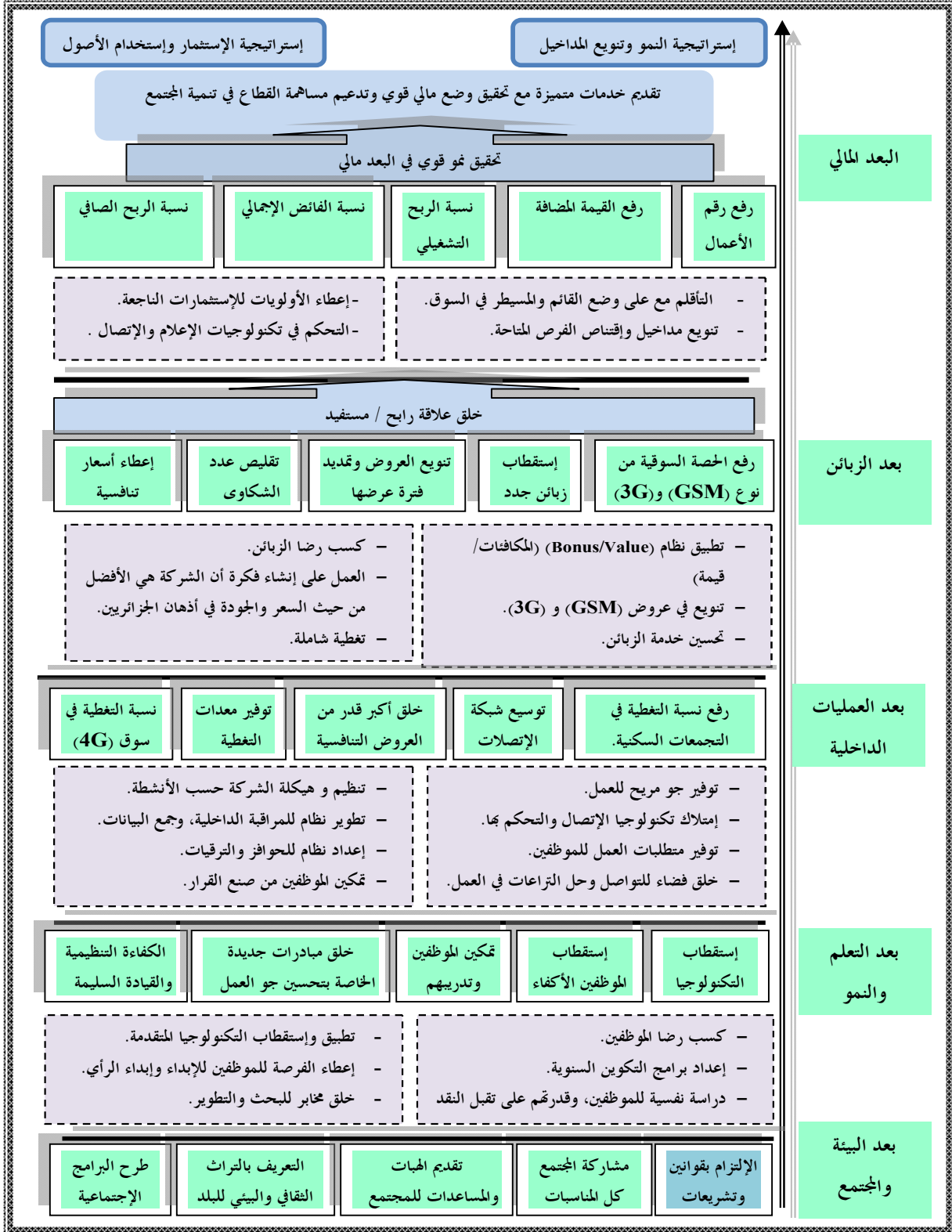
13.إستقطاب التكنولوجيا مع نسب التغطية: أسفر إقتحام المتعاملين الثلاث لسوق (3G) و(4G) في الجزائر إلى إستقطاب تكنولوجيات جديدة تتماشى وكل سوق، والتي تدعم أكثر فأكثر نسب التغطية عبر كامل التراب الوطني.

14.عدد الموظفين مع عدد محطات التغطية: سبق وأشرنا إلى إرتفاع عدد محطات التغطية من سنة إلى أخرى، والتي تحتاج إلى إطارات وعمال يسهرون على تركيبها، وإدارتها وصيانتها من وقت لآخر، وهو ما يوحى إلى وجود علاقة طردية بين هذين المؤشرين.

15.الكفاءة التنظيمية والقيادة السليمة مع عدد العروض: يعتبر الهيكل التنظيمي الوعاء الذي تتولد في إطاره عروض الشركة، وأسلوب القيادة المرن هو الآلية التي تضم خلق هذه العروض وطرحها في الوقت المناسب.

ثانيا: وضع الخريطة الإستراتيجية: إنطلاقا من النتائج المتوصل إليها، يمكن وضع خريطة إستراتيجية مقترحة لحالة قطاع الهاتف النقال في الجزائر. ممثلة في الشكل رقم (3-23). حيث توضح الخريطة الإستراتيجية، الأهداف والمبادرات المتبعة داخل كل بعد.

الشكل رقم (3-23) : الخريطة الإستراتيجية لقطاع الهاتف النقال في الجزائر



المصدر: من إعداد الطالب. بناء على البيانات السابقة.

يوضح الشكل أعلاه محصلة محصلة تتابع أبعاد البطاقة، ويهدف إلى خلق قيمة مستدامة للمالكين في المدى البعيد، مستخدما إستراتيجية النمو وتنوع المداخل، إضافة على إستراتيجية الإستثمار وإستخدام الاصول بشكل أفضل.

الفصل الثالث: بطاقة الأداء المتوازن - نموذج مقترح لمعامل الهاتف النقال

كما يوضح الشكل رقم (3-23) مزيجا فريدا من (العروض، السعر، الوفرة، تطوير الخدمات)، والتي تقدم قيمة إلى زبائن القطاع، وتوفر الهدف النهائي الذي تركز عليه إستراتيجية العمليات الداخلية والبنى التحتية من خلال علاقات السبب والنتيجة.

إضافة إلى النتيجتين السابقتين: تساعد مفاهيم بعد التعلم والنمو والعمليات الإجتماعية، على إيجاد العلاقات الصحيحة والمتينة مع الزبون، وتكوين صورة واضحة عن الشركة.

المطلب الثالث: النموذج النهائي لبطاقة الأداء المتوازن الخاصة بقطاع الهاتف النقال في الجزائر

بعد إستنفاد خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن، من حيث إبراز رؤية ورسالة كل شركة في القطاع، وقيمها الجوهرية وغاياتها الأساسية، والتي جاءت لتخدم إحتياجات الزبائن وإرضائهم، من خلال العروض والخدمات التي تستجيب لفرص السوق.

وفي الخطوة الثانية تم تحديد جملة المبادرات الإستراتيجية التي تغطي جميع مداخل البطاقة، متبوعة بالأهداف المرجوة منها. أما ما تعلق بالخطوة الثالثة والاحيرة، فتم رسم خارطة إستراتيجية للقطاع وتشكيل جملة من المقاييس التي تتماشى وعلاقات السبب والنتيجة لأبعاد البطاقة.

بعد هذا العرض الموجز عن الخطوات المقدمة في المراحل السابقة نعرض الرسم التفصيلي لبطاقة الاداء المتوازن الخاصة بقطاع الهاتف النقال في الجزائر، والتي يمكن ان تدخل حيز التطبيق. البطاقة موضحة في الجدول رقم (3-25).

الجدول رقم (3-25): بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بقطاع الهاتف النقال في الجزائر: سنة 2016

إسم الشركة:		الشكل القانوني:		المقر الاجتماعي:	
رأس المال الاجتماعي:		رقم الهاتف:		الفاكس:	
العنوان الإلكتروني:		رؤية الشركة		رسالة الشركة:	
+					
المقاييس	الهدف	البيان		وصف المؤشر	البيان
		201 6	201 5		
المالي البعده	معدل نمو رقم الأعمال.			$(CA - CA_{\text{السابقة}}) / CA_{\text{السابقة}}$	$< 15\%$
	معدل نمو القيمة المضافة			$(V - V_{\text{السابقة}}) / V_{\text{السابقة}}$	$< 7\%$
	نسبة الفائض الإجمالي			$Rg / CA * 100$	$< 50\%$
	نسبة الربح التشغيلي			$Ro / CA * 100$	$< 30\%$
	نسبة الربح الصافي			$Rn / CA * 100$	$< 20\%$
+					

الفصل الثالث:..... بطاقة الأداء المتوازن - نموذج مقترح لمعاملى الهاتف النقال

			>700 دج	CA/N*12	ربحية المشترك الواحد في الشهر	بعد الزبائن
			> 2 دج	(P1+P2+P3+...Pn)/n	متوسط سعر العروض المطروحة	
			<35%	عدد زبائن المؤسسة/ عدد الزبائن في السوق	الحصة السوقية (GSM) + (3G)	
			15%	عدد زبائن الدفع المسبق (n) / عدد زبائن الدفع المسبق (n-1).	نمو عدد الزبائن : الدفع المسبق.	
			30%	عدد زبائن الدفع المؤجل (n) / عدد زبائن الدفع المؤجل (n-1).	نمو عدد زبائن: الدفع المؤجل.	
			>1000 إتصال في الشهر	إنتقادات الزبائن بسبب عدم الرضا عن العروض والخدمات. الإتصال بخدمة الزبائن	عدد شكاوى الزبائن	
			<10000 نقطة	توفر المنتجات والخدمات في الوقت المناسب	عدد نقاط البيع المعتمدة	
+						
			<9%0	الأقل من 2000 نسمة	نسبة التغطية في التجمعات السكانية.	بعد العمل الداخلي
			<35%	عدد الولايات، نسبة إجمالية	نسبة التغطية في سوق (4G)	
			<50%	من 1000000 إتصال	نسبة إستمرار الإنترنت لأكثر من 2 دقيقة.	
			<50 عرض	عدد العروض الترقية الجديدة	عدد العروض الترقية المطروحة في السنة	
			<30 يوم	العمر الإجمالي لمجمل العروض الترقية/ عدد العروض	متوسط عمر كل عرض ترقوي بالأيام.	
			<80 عرض	عدد العروض الدائمة الجديدة	عدد العروض الدائمة المطروحة في السنة	
			<7000 وحدة	كفاءة التغطية + الإدارة + الربط بين الشبكات (م س و لا س)	عدد محطات التغطية (BSC) + (MSC) + (BTS)	
+						
			<5%2	إستقرار الموظفين + رضا الموظف عن ظروف العمل والأجهزة والبرامج التي تقدمها الشركة.	نمو عدد الموظفين	بعد التعلم والنمو
			<80%	التدريب المهني	عدد المتدربين/ عدد الموظفين	
			<20%	دعم وتطوير التكنولوجيا والأصول المادية بهدف تحسين الخدمات.	نمو حجم الإستثمار السنوي.	
			درجة <15	تصميم العمل+ القيادة + الثقافة+ المعلومات الإدارية. (عينة من الموظفين).	الكفاءة التنظيمية: درجة الرضا تنقط من (0 إلى 5)	
			<25	عدد الحوافز+ عدد الترقية- عدد الحوادث * (عينة من 30 موظف).	عدد مبادرات تحسين جو العمل	
+						
			>10	سلطة الضبط، الوزارة الوصية، الحكومة.	عدد الإعذارات	بعد البيئة

الفصل الثالث:..... بطاقة الأداء المتوازن - نموذج مقترح لمتعاملي الهاتف النقال

			5 مبادرات <	التواجد الدائم كشركة مواطنة	عدد المنتديات والصالونات المشارك فيها.	والمجتمع
			< 5 مبادرات	مبادرات تطوير التعليم + إنشاء مراكز التدريب + مبادرات دعم طلاب العلم.	عدد المبادرات الثقافية	
			<500 مليون سنتيم	للجمعيات الخيرية + الأندية + دور الرعاية الاجتماعية.	حجم المساعدات المالية المقدمة في السنة.	
			< 5 برامج	مستشفيات + مستوصفات + برامج عامة	عدد برامج التوعية الصحية	
			< 5 برامج	غرس الأشجار + حملات تنظيف + التجميل وتحسين المظهر العام.	عدد البرامج التوعية لحماية البيئة	
30	30	30				المجموع
				↑	مجموع	الأهداف
				↓	مجموع	
				←	مجموع	

المصدر: من إعداد الطالب.

تراعي بطاقة الأداء المتوازن المعدة أعلاه، عوامل النجاح الرئيسية في القطاع وما يرتبط معها من أهداف إستراتيجية، كما تراعي البطاقة الوضع القائم في القطاع، حيث تم وضع قيم مستهدفة لكل مؤشر من منطلق دراسة المعلومات التاريخية التي أفرزتها الدراسة في المباحث السابقة.

تتميز البطاقة الواردة أعلاه، بخمسة محاور أساسية، ترتبط فيما بينها بشكل منطقي من خلال المقاييس الرئيسية والفرعية التي إحتوتها البطاقة، والعلاقة فيما بينها تشكل نظام قياس شامل لجميع أنشطة الشركات العاملة في القطاع، حيث تشكل مقاييس التعلم والنمو ومقاييس العمليات الداخلية إضافة إلى مقاييس البيئة والمجتمع مدخلال النظام، في حين تمثل مقاييس البعد المالي وبعد الزبائن مخرجات النظام.

الخلاصة:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى أهم المتغيرات التي تشتمل عليها البيئة الداخلية لكل شركة من شركات القطاع، والتي أفرزت جملة من نقاط القوة التي يسعى شركات القطاع إلى تعزيزها في المستقبل، لاكن هذا لا يمنع من وجود بعض النقائص التي يتعرض لها القطاع، خاصة أنه في مرحلة نمو والتعرف على ما هو مستحث من تكنولوجيات الإعلام.

فيما أفرزت القراءة الأولية لمؤشرات القطاع في شقيه المالي وغير مالي، إلى تحسنه ونموه الجدد وسريع خلال فترة وجيزة، وهذا بفضل التسهيلات والضمانات التي وفرتها الحكومة الجزائرية لشركات القطاع، من خلال القانون 03-2000 وتأطير الجيد والمحكم الذي تشرف عليه سلطة الضبط والوزارة الوصية.

وعلى نفس النمط تم توزيع المؤشرات القطاع المشار إليها في الأعلى، على مجموعة متكاملة من الأبعاد، والتي تشكل في ترتيبها بطاقة الأداء المتوازن، حيث تم إستخلاص مجمل الإستراتيجيات والمبادرات التي تعمل على أساسها الشركات، من منطلق رؤية كل شركة لمستقبلها المنشود. لیتم ترجمة هذه الإستراتيجيات والمبادرات إلى أهداف محددة متصلة بما يطمح إليه كل متعامل في القطاع، لیتم بعد ذلك التأشير على كل هدف، بالمقياس المحدد له.

بعد الإنتهاء من هذه العمليات تم إعطاء تصور عن ما يمكن أن تكون عليه بطاقة الأداء المتوازن لقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

الخاتمة العامة

قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي من المواضيع الهامة التي تأخذ حيزا كبيرا لدى المسؤولين وصناع القرار في المؤسسة، كما تعتبر من العمليات الهامة التي تمارسها الإدارة الحديثة على جميع مستويات المؤسسة، إبتداءا من الإدارة العليا وإنهاءا بالعاملين في الاقسام ووحدات الإنتاج، ولكي تحقق العملية أهدافها المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق، وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج.

كما يجب مواكبة تلك العملية حتى تتلاءم مع الظروف التي تفرزها التغيرات على مستوى محتوى العمل وأساليب أدائه، والتغير في الخصائص المعرفية ومهارات العاملين، إضافة إلى التغير في العوامل الخارجية التي تنعكس على عمل المؤسسات الإقتصادية.

لهذا فإن عملية التقييم الإستراتيجي، تتطلب تصورا شاملا، وإستيعابا دقيقا، ووعيا عميقا لدى الإدارة العليا في المؤسسة وكافة صناع القرار فيها، بأن أداء المؤسسة هو محصلة متكاملة لنتائج أعمالها في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، والتي تشتمل على:

- أداء الأفراد في أسام الإنتاج ووحدات العمل.

- أداء أقسام العمل ووحدات الإنتاج في إطار إستراتيجية المؤسسة.

- أداء المؤسسة في إطار إستراتيجيتها المسطرة والبيئة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية المحيطة بها.

ومن أجل ربط كل هذه المتغيرات، عمد الفكر الحديث إلى إستخدام فلسفات ومداخل وأساليب وآليات إدارية حديثة تخدم توجهات المؤسسة في الإرتقاء بالأداء مستقبلا وإكتساب مزايا تنافسية، وبدأت هذه التقنيات بالتدخل في التصورات والتنبؤات المستقبلية للمؤسسة، من خلال قدرتها على رسم السياسات والإستراتيجيات التي تصيغها الإدارات بنماذج عديدة، تصبح خطوط عريضة لتوجهاتها ورؤيتها التي ترسمها لمواجهة التهديدات، أو إستغلال الفرص المتاحة لها. وهنا تظهر أهمية الأساليب الإدارية في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي الذي تنتهجه أي مؤسسة إقتصادية، والتي تولد بيانات مختصرة ومفيدة، وتفسرها بطريقة بسيطة خالية من التعقيدات، يقوم بها الموظف العادي كما يقوم بها الخبير، تعتمد على مصطلحات عامة ومفهومة لدى جميع أفراد المؤسسة.

ولأن الدراسة تناولت موضوع شمولية بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، من منطلق تمرير وتطبيق أفكار التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة، جنبا إلى جنب تطبيق مفاهيم وأفكار إدارة الأداء الإستراتيجي العام في المؤسسة. وهنا أسفت الدراسة على مجموعة من النتائج التي جاء تفصيلها كالاتي:

أولا: النتائج المتعلقة بالدراسة النظرية: تم التعرف في الشق الأول من الدراسة على الإطار المفاهيمي لكل من بطاقة الأداء المتوازن والآليات الكفيلة بقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي. ومن خلال دراستنا لهذا الإطار تبين لنا أن:

1. تمثل بطاقة الأداء المتوازن أحد الأساليب الإدارية المقترحة لقياس وتقييم الأداء المالي، التشغيلي والإستراتيجي الخاص بالمؤسسات الإقتصادية.

2. تمثل بطاقة الأداء المتوازن منظومة متكاملة من المقاييس المالية وغير مالية، تساند بعضها البعض وتحقق التفاعل والتكامل مع بعضها البعض، مثلها مثل الوظائف الرئيسية في المؤسسة (البعد المالي = الإدارة المالية، بعد الزبائن = الإدارة التسويقية، بعد العمليات الداخلية = إدارة الإنتاج، بعد التعلم والنمو = إدارة الموارد البشرية والتكنولوجية في المؤسسة). حيث تعمل المقاييس على تشخيص مقدار مساهمة الإدارة والأفراد والأنشطة المختلفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إليها المؤسسات الاقتصادية.
3. يمكن إضافة بعد خامس لبطاقة الأداء المتوازن، وذلك لتوسيع دائرتها في القياس، إذ يمكن إضافة بعد البيئة والمجتمع بفرض أن المسؤولية الاجتماعية والبيئية من الوظائف الأساسية في المؤسسة، وجزءا لا يتجزء من إستراتيجية المؤسسة في الوقت الحاضر. وبالتالي فإن أهداف ومقاييس هذا البعد تعد جزءا مكملا للبطاقة.
4. تهتم بطاقة الأداء المتوازن بالأداء في الأجل القصير كما في الأجل الطويل، حيث تتضمن البطاقة مؤشرات كل من (الأداء المالي، رضا الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، المحيط البيئي والاجتماعي)، مصنفة إلى مؤشرات مالية وأخرى غير مالية.
5. تلعب بطاقة الأداء المتوازن دورا أساسيا في ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى أهداف وغايات قصيرة وطويلة الأجل، تم الربط بينها في إطار متكامل ومتناسق، تلخصه الخارطة الإستراتيجية موضع التنفيذ.
6. تتيح بطاقة الأداء المتوازن للإدارة توجيه إهتماماتها لتحقيق تلك الأهداف والغايات، في إطار المقاييس الموضوعه لها، والتي تقود المؤسسة إلى تحقيقها وتحسينها كل مرة.
7. للخارطة الإستراتيجية قدرة على توضيح الصورة الإستراتيجية للمؤسسة، بشكل تخطيطي من خلال عرض مجموعة من العلاقات السببية والنتيجة التي تبين الترابط بين المكونات الإستراتيجية للمؤسسة.
8. بطاقة الأداء المتوازن، من الأساليب والمنهاج الإدارية التي تتسم بالموضوعية والحياد، بسبب منهجها العلمي الذي ينطلق من رؤية عامة للمؤسسة وينتهي بتحديد المؤشرات المهمة التي تلخص الوضع العام عن المؤسسة.
9. بطاقة الأداء المتوازن ليست قالب محدد ويطبق بنفس الطريقة لجميع المؤسسات الاقتصادية، بل على العكس فإن قوتها تكمن في تميزها بالمرونة الكافية، تتيح للإدارة القدرة على تصميم بطاقة مميزة تناسب تماما وإحتياجات المؤسسة، الأقسام الفرعية، أو موظفي المؤسسة.
10. تعد بطاقة الأداء المتوازن التقليدية بأبعدها الأربعة أو بطاقة الأداء المتوازن المستدامة وسيلتان لتنفيذ الإستراتيجيات. هذه الأخيرة يجب أن تشتمل على إستراتيجيات واضحة في مجال الإستدامة، يتم التعريف بما ضمن عملية التخطيط الإستراتيجي.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية: كما توصلت الدراسة الميدانية لقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، من النتائج الآتية:

1. يتوقف أداء شركات القطاع ونجاحها الاستراتيجي خصوصا على بعدها الداخلي، أي ما تملكه وتوظفه من موارد إستراتيجية، فقد تبين أن أهم عوامل تحقيق الأداء المرتفع تأتي من الشركة نفسها قبل المحيط، كما تبين أن الأموال ليست هي التي تدفع المؤسسة نحو المستقبل، وإنما طاقتها التنظيمية والفكرية (خلق العروض) ودفاعيتها للتحسن. ولعل ذلك السبب الذي يصنع الفرق بين الشركات الثلاث، ويمنح الفرصة لتلك التي تبدو ضعيفة الأداء الإستراتيجي لتتحول إلى شركة قوية، لأنها تميزت عن المعهود في الكشف عن عوامل تحسين الأداء وتوظيفها.

2. تمثل مكونات البيئة الخارجية للقطاع، أوضاعا مواتية وإيجابية يمكن لشركات القطاع إستغلالها والإنتفاع منها.
 3. هناك إعتبارات إستراتيجية، تحتم على قطاع الهاتف النقال في الجزائر الأخذ بعين الإعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية في إتخاذ القرارات المناسبة.
 4. فإستراتيجيات المتعاملين الثلاث تصب في قالب واحد، وهو الوصول إلى الريادة، وحصد أكبر عدد من المشتركين، والأمر الذي يجسد ذلك، هو أسبقية الشركات في تقديم الحديد فيما يخص تكنولوجيات الإتصال، وتقديم أحسن العروض والخدمات للزبائن، مع جودة جد عالية للشبكة.
 5. مازال قطاع الهاتف النقال في الجزائر في مرحلة النمو، وكلما طالت فترة الإبتكارات الأساسية (أجيال أخرى من التكنولوجيا)، كلما سمح ذلك بإستمرار مرحلة النمو، وإستمرار شركات القطاع في التنافس على إستقطاب أكبر قدر من الزبائن.
 6. توافق عمليات الشركات الثلاث العاملة في القطاع، مع مبادئ التخطيط الإستراتيجي (رؤية، رسالة، أهداف، إستراتيجيات)، وهذا يعني إرتفاع درجة الوعي بالتخطيط الإستراتيجي على مستوى الإدارة العليا في شركات القطاع، الأمر الذي يوفر أساس موضوعي لإعداد بطاقة الأداء المتوازن.
 7. تتوافق عمليات القطاع مع أبعاد البطاقة الخمسة، وهذا يعني إرتفاع درجة الوعي بأبعاد البطاقة على مستوى المديرين في الشركة، الأمر الذي يوفر الأساس الموضوعي للتخطيط بشكل جيد لتطبيق هذه البطاقة.
 8. توصلت الدراسة إلى أن الأداء الإستراتيجي متحكم فيه من طرف مؤسسات القطاع، وما يؤكد ذلك وجود المسؤولية الإجتماعية للشركات ضمن الإهتمامات الإدارية لشركات القطاع، إلى جانب الإهتمام برغبات الزبائن وتحقيق عوائد مالية من ذلك.
 9. بينت الدراسة أن أبعاد التنمية المستدامة في شقها البيئي والإجتماعي، ضمن إهتمامات القطاع الأساسية، الأمر الذي أهلها لتصبح شركات مواطنة في الجزائر، إضافة إلى حصل (جيزي) على شهادة (ISO 9001)، كما قامت (مبيليس) بحملة تشجير واسعة، مست بعض المناطق في الوطن.
 10. أظهرت الدراسة تمتع القطاع بأداء مالي جيد، يفسره بتحسن الأداء في الأبعاد الأخرى، وهو ما يقودنا إلى إستنتاج أن الأداء المالي الجيد الذي حققته شركات القطاع خلال فترة الدراسة، ما هو إلا ترجمة لما حققه القطاع في الأبعاد الأخرى غير مالية (الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البيئة والمجتمع)، والذي ينبع من إستراتيجية طويلة تعزز ديمومة الأداء المالي.
- ثالثا: إختبار الفرضيات:** بناء على النتائج المتوصل إليها خلال الدراسة، يمكن أن نختبر الفرضيات التي تم إقتراحها في المقدمة العامة للدراسة. وذلك على النحو الآتي:

1. إختبار الفرضية الأولى: والتي تنص على أن " ينتظر من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تطوير نظام للتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة"، فمن خلال الدراسة النظرية والميدانية للدراسة والنتائج المتوصل إليها تعتبر هذه الفرضية محققة. فنتائج التي تظهرها الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن، تمثل تعريفا أساسيا للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة، تعطي من خلالها الفرصة للإدارة من توضيح إستراتيجياتها وطريقة تحقيقها، فالبطاقة تمكن من تحديد (التعريف

بالأهداف والغايات، مقاييس الأداء، المبادرات والممارسات التي تضمن تحسين الأداء)، وهذا يتماشى مع العناصر الأساسية للتخطيط الإستراتيجي.

فطبقا لما ذكره (Kaplan and Norton) إلى أن البطاقة تساعد على تحويل رؤية ورسالة المؤسسة إلى أهداف ومقاييس، حيث يتطلب تحديد الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة وجود تصور لعملية التخطيط الإستراتيجي، تسانده المعلومات الناتجة عن تحليل (SWOT)، الأمر الذي يساهم بتحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتحسين عملياتها، في إطار ما تتيحه البيئة الخارجية، وما تمتلكه من بنية تحتية وموارد لذلك.

فعمليات التخطيط الإستراتيجي تساعد في المرحلة الأولى من إعداد بطاقة الأداء المتوازن، لتعطي نتائجها الموزعة على أبعادها فيما بعد، أفضلية لمراجع تصورات المؤسسة لمستقبلها وبالتالي مراجعة خططها والإستراتيجيات المسطرة.

2. الفرضية الثانية: والتي تنص على أن "تقدم بطاقة الأداء المتوازن للإدارة المعلومات والتوجيهات الكفيلة بإنشاء نظام لإدارة الأداء الإستراتيجي"، هذه الفرضية صحيحة، ومشروطة بوجود برنامج محدد وواضح المعالم يستوعب الأسس العامة لإعداد بطاقة الأداء المتوازن، بدءا من تشكيل فريق بناء البطاقة (يتأهله مدير التخطيط الإستراتيجي)، ويقوم الفريق بإدارة المقابلات مع رؤساء الأقسام والوحدات، فضلا عن إشراك ممثلين من المستويات الإدارية الدنيا لتوسيع قاعدة المدخلات، وتكون مهمة الفريق الإجتماع مع كل قسم أو وحدة لتحديد أهدافه حسب الأولوية وفي ضل ما يتاح من موارد، فضلا عن تأسيس الروابط، والأثر بين الأهداف التي تم إختيارها. هذه العمليات الأولية تمثل جوهر عملية تخطيط الأداء الإستراتيجي، وتتيح للمؤسسة من معرفة خارطة طريق تكون محل التنفيذ، وتحدد للمؤسسة أين يجب أن تركز طاقاتها، وأولوياتها ومواردها ضمن أقسامها ووحداتها المختلفة.

كما تصف التغذية العكسية في بطاقة الأداء المتوازن عن المراجعات المستمرة لعمليات المؤسسة في ضوء أبعادها، الأمر الذي يسمح بتعديل الإستراتيجية والإستفادة من التعلم في الوقت، وهذا يكشف عن دور بطاقة الأداء المتوازن في بناء نظام شامل لإدارة الأداء الإستراتيجي في المؤسسة. من منطلق عمليات التخطيط وإنشاء بطاقات على مستوى برنامج العمل الداخلية لتتبع الإنجازات الفردية أو المناطق الداخلية، مثل التسويق أو الموارد البشرية، على مستوى أكثر تفصيلا، وصولا إلى بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة.

3. الفرضية الثالثة: والتي تنص على أن " لدى مؤسسات خدمة الهاتف النقال في الجزائر مدخلات معلوماتية مفصلة عن العناصر المالية وغير مالية التي يتطلبها صنع القرار الإستراتيجي". هذه الفرضية صحيحة هي الأخرى، فمن خلال الدراسة النظرية والميدانية، تبين أن بطاقة الأداء المتوازن تعمل في إتجاهين متعاكسين لتدفق

المعلومات، يتمثل المسار الأول في التدفق المعلومات من الأعلى إلى الأسفل، ومثال ذلك المعلومات المتعلقة الأهداف الإستراتيجية والنتائج المرغوبة والقيم المستهدفة. في حين يمثل المسار العكسي، تجميع البيانات والتقارير، في تدفق المعلومات من الأسفل إلى الأعلى، مثل المعلومات المتعلقة بالتغذية العكسية والمعلومات اللازمة لمراجعة القياسات المختلفة. كما أثبتت الدراسة الميدانية ذلك أيضا، فمع تشبع سوق (2G) والتي أثبتته مجموعة المقاييس المالية وغير مالية المعدة لتقييم قطاع خدمة الهاتف النقال، جاء القرار الإستراتيجي بفتح سوق (3G) ليتبعه قرار آخر بفتح سوق (4G).

4. الفرضية الرابعة: والتي تنص على أن " تمتلك مؤسسات خدمة الهاتف النقال في الجزائر تصورا عن أبعاد الأداء الإستراتيجي ومكوناته الأساسية، وبالتالي تستطيع وضع الخطط الفاعلة لتحقيقه". هذه الفرضية محققة، حيث تقتصر المقاييس المالية المطبق عليها على تفسير وقراءة نتائج الأداء المالي الذي حققه القطاع وشركاته خلال فترة الدراسة (2004-2015)، ولا تحدد كفاءة الأنشطة الأخرى الموجودة في الشركات، والتي أصبحت أعمالها مهمة جدا خاصة فيما يتعلق بإرضاء الزبون وقياس الأداء المستقبلي لشركات القطاع ومساهمة الأنشطة والعمليات الداخلية فيها لتحقيق أهداف الشركة، وكذلك مدى تحريك العاملين وتطور شركات القطاع في ضوء إستراتيجية تعتمد على التقنيات الحديثة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وتوفير إمكانيات الابتكار والتطوير والإبداع وخلق حركة واسعة من التطوير والتعلم والنمو. إضافة على ما قيل سابقا، مكن تقديم شركات القطاع لبعض الأعمال الخيرية والتواجد الدائم في الاحتفالات والمؤتمرات الوطنية، إضافة إلى حماية البيئة، من تبوء مكانة مرموقة في المجتمع الجزائري.

أي أن شركات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر تطبق في قياسها لأدائها مقاييس أداء إستراتيجية واضحة، منها مقاييس مالية تقليدية وأخرى مقاييس غير مالية، رغم أن إستخدامها لهذه المقاييس معا لا يعني أنها تطبقها جميعها تحت عنوان نموذج بطاقة الأداء المتوازن، ولكن في نفس الوقت، يمكن إعادة تبويب هذه المقاييس ضمن هذا النموذج جوانبه الخمسة (البعد المالي، وبعد الزبائن، والعمليات الداخلية، والنمو والتعلم، البيئة والمجتمع).

5. الفرضية الخامسة: والتي تنص على أن " يساعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT)، لقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر على إعداد بطاقة الأداء المتوازن خاصة بالقطاع ". هذه الفرضية محققة، حيث أثبتت الدراسة الميدانية أهمية تحليل البيئة الداخلية في إبراز رؤية وإستراتيجية وأهداف كل شركة من شركات القطاع، ومع إبراز مجالات المنافسة التي أظهرها تحليل البيئة الخارجية، وفر أرضية خصبة لإعداد بطاقة الأداء المتوازن خاصة بهذا القطاع.

رابعا: الإقتراحات والتوصيات: على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة وبعد الإجابة على الإشكالية المطروحة في الدراسة، يمكن أن نقترح على شركات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر ما يأتي:

1. ضرورة سعي شركات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر إلى تبني هذا النموذج وتطبيقه بشكل متكامل، حيث يوفر هذا النموذج الأدوات الملائمة لقياس الأداء الاستراتيجي، وكذلك ضرورة العمل في ذات الوقت على تهيئة كل الظروف اللازمة، لتفعيل عملية تطبيقه، وذلك إذا ما أرادت هذه الشركات تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لديها.
 2. ضرورة أن تقوم شركات القطاع بإعادة تشكيل الثقافة لديها مما يهيئ الظروف المناسبة داخلها لتقبل هذا النموذج ومن ثم تطبيقه.
 3. حيث إن نموذج القياس المتوازن للأداء يشكل أداة للقياس والإدارة، فمن الضروري أن تعمل شركات القطاع على استخدامه كوسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقييم الأداء والحوافز. من خلال الاستفادة من قدرته في المساعدة على تنظيم العمليات الإدارية في الشركة، والتركيز على تطبيق الإستراتيجية.
 4. تدريب الموظفين في هذه الشركات وتأهيلهم من خلال إشراكهم في دورات متخصصة للاطلاع على كيفية تصميم وتشغيل هذا النظام، وتعريفهم بالمزايا التي يحققها لهم تطبيقه بشكل متكامل.
 5. إستقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق هذا النموذج بشكل كفؤ وفعال في شركات القطاع، وذلك بعد توفير الحوافز والمكافآت الضرورية، لتشجيعها على الإبداع والتميز.
- خامسا: أفاق البحث: فتح موضوع آلية إستعمال بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية، أبحاث مستقبلية مكتملة أو شاملة. ولعل أهمها:
- أثر التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأداء على إعداد بطاقة الأداء المتوازن.
 - دراسة وتحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات وأثرها على تحسين الأداء الإستراتيجي.
 - أوجه الإخلاف أو التشابه بطاقة الأداء المتوازن ولوحات القيادة الفرنسية.
 - تأثير إدارة الأداء الإستراتيجي على ردود أفعال العاملين (المقاومة والصراع).
 - وأخيرا التعمق في دراسة الإرتباط بين المقاييس المالية وغير مالية وأثره على تطوير بطاقة الأداء المتوازن.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

❖ الكتب:

1. أثمار عبد الرزاق محمد: إستراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار حامد، عمان، 2014.
2. أحمد سيد مصطفى: المدير العربي في عالم متغير، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، مصر، 2004.
3. أحمد يوسف دودين: إدارة الإنتاج والعمليات، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
4. آرثر آيه. تومسن و آيه. جي. ستريكلاند: الإدارة الإستراتيجية، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، لبنان، 2006.
5. أمين السيد أحمد لطفي: المراجعة البيئية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
6. إيبرت (FES): المتابعة والتقييم _ إجابات عملية للأسئلة الجوهرية_، دكروب للطباعة والنشر، لبنان، 2014.
7. إيثار عبد الهادي آل فيحان: إدارة الإنتاج والعمليات، دار الكتب والوثائق، العراق، 2011.
8. جمال الدين المرسي وأحمد عبد الله اللحلح: الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
9. جمال عبد الله محمد: التخطيط الإستراتيجي ، دار المعتر للنش والتوزيع، ط1، الأردن، 2016.
10. حسن محمد أحمد محمد مختار: الإدارة الإستراتيجية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008.
11. حكمت: مهارات التعامل مع شؤون العاملين والموظفين والإداريين، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2014.
12. حمد مصطفى الفولي وتامر محمد الفولي: التخطيط الإستراتيجي المؤسسي، ميناس برنت، مصر، 2013.
13. حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
14. خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2009.
15. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
16. خضير كاظم محمود وهمايل يعقوب فاحوري: إدارة الإنتاج والعمليات، دار صفاء للنشر، الأردن، 2001.
17. خضير كاظم محمود وياسين كساب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.
18. دريد كمال آل شبيب: مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة، ط2، الأردن، 2009.
19. دوجلاس موسشين، مبادئ التنمية المستدامة، ترجمة بهاء شاهين، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2000.
20. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية-، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
21. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
22. زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات - الهيكل التنظيمي للمنظمة-، دار الراية، ط1، الأردن، 2009.
23. سعد غالب ياسين: الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 1998.
24. سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون: إدارة التسويق - أسس ومفاهيم معاصرة-، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
25. سيد الهواري: الإدارة بالأهداف والنتائج، مكتبة عين الشمس، ط4، مصر ، 1999.
26. سيد محمد جاد ارب: إستراتيجيت تطوير وتحسين الأداء، حقوق النشر محفوظة للمؤلف، مصر، 2009.

27. صالح عبد الرضا رشيد و أحسان دهش جلاب: الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل-، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
28. صالح عبد الرضا رشيد و أحسان دهش جلاب: الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل-، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
29. صلاح زين الدين: العلامة التجارية دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
30. طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
31. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
32. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: دراسات في الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
33. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: دراسات في الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
34. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي (2) - المنظور الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن-، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
35. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي (3) - الرصف والمحاذاة-، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
36. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي (1) - أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن-، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
37. عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، الكتب العربية، مصر، 2003. (www.Kotobarabia.com)
38. عبد الحلیم كراجه وآخرون: الإدارة والتحليل المالي، دار صفاء، الأردن، 2006..
39. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي و رمضان فهيم غربية: التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006.
40. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية _ لمواجهة تحديات القرن 21_، مجموعة النيل العربية، ط1، مصر، 1999.
41. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الادارة الاستراتيجية في البنوك الاسلامية، البنك الإسلامي للتنمية - المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ط1، جدة، 2004.
42. عبد الحى مرعي: المعلومات المحاسبية و بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1993.
43. عبد الرزاق عبد المحسن الناصر، نظم ذكاء الأعمال - لوحات عدادات الأعمال كمعمارية متكاملة-، دار اليازوري، عمان، 2015، ص179.
44. عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية ومواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999 .

45. علاء فرحات طالب و حسين حديجة غالي: إستراتيجيات العمليات والأسبقيات التنافسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
46. علاء فرحات طالب و حسين حديجة غالي: إستراتيجيات العمليات والأسبقيات التنافسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
47. علي السلمي: إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة-، دار غريب، القاهرة، 2002.
48. علي السلمي: إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة-، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2002.
49. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية - منظور إستراتيجي-، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 198.
50. علي السلمي: الإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
51. علي عباس: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
52. علي عباس: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
53. علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر: قراءات في علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال_مدخل إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة_، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2007.
54. علي فلاح الزغي وعادل عبد الله العنزي: الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال: دار اليازوري، الأردن، 2016.
55. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد إستراتيجي-، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
56. فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2009.
57. فريدرش علي عباس: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثناء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.
58. فلاح حسن عداي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
59. فليب كوتلر، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور: أساسيات التسويق، الدار المريخ، السعودية، 2007.
60. قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات : مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006.
61. لمعلومات أكثر يمكن الرجوع إلى: جمعة أحمد حلمي وآخرون: نظم المعلومات المحاسبية مدخل تطبيقي معاصر، دار المناهج، عمان، 2007.
62. مؤيد سعيد سالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005 .
63. مات سيقر، ترجمة خالد العامري: المرجع العالمي لإدارة الجودة، دار فاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
64. ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، الأردن ، 2015.
65. مايكل م. كايزر، ترجمة أشرف رياض: التخطيط الإستراتيجي في الفنون _دليل علمي_، دار الشقيقات للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
66. مجيد الكرخي: التخطيط الإستراتيجي _ عرض نظري وتطبيق _ ، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
67. مجيد الكرخي: التخطيط الإستراتيجي البني على النتائج، مطبعة الريان، قطر، 2014، ص 73- 74.
68. مجيد الكرخي: تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014.

69. مجيد الكرخي: تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014.
70. مجيد الكرخي: مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015.
71. محمد الصيرفي: المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007.
72. محمد الصيرفي: المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007.
73. محمد الصيرفي: قياس وتقييم أداء العاملين، مؤسسة حورش الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
74. محمد طنيب ومحمد عبيدات: الإدارة المالية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
75. محمد عباس بدوي: المحاسبة البيئية (بين النظرية والتطبيق)، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 2007.
76. محمد عبد الفتاح الصيرفي: الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
77. محمد عبد الفتاح الصيرفي: الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
78. محمد فريد صحن وإسماعيل السيد ونادية العارف: التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2003.
79. محمد قدرى حسن: إدارة الأداء المتميز: دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015.
80. محمد قدرى حسن: إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015.
81. مداح عرايبي الحاج: إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2015.
82. مداح عرايبي الحاج: إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2015.
83. مسلم علاوي السعد وآخرون: بطاقة العلامات المتوازنة _ مدخل للإدارة المستدامة_، دار الكتب العلمية، ط1، لبنان، 2012.
84. معن محمود عياصرة، مروان محمد بنى أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.
85. منير شاكر محمد وآخرون: التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2005.
86. موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2002.
87. نائل العواملة: تقييم أداء الشركات الصناعية في الأردن _ دراسة ميدانية_، مجلة الدراسات الجامعية الأردنية، مجلد 67، العدد 01، الأردن، 1990.
88. نادية العارف: الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2010.
89. نجم العزاوي وعبد الله حكمت العقار: إدارة البيئة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.
90. وحدي حامد حجازي: التخطيط وإدارة السيولة النقدية، دار التعليم الجامعي، مصر، 2010.
91. وسيمون، هيربرت: السلوك الإداري، دراسة لعمليات اتخاذ القرارات في المنظمات الإدارية، تعريب عبد الله بن هيجان وعبد الله بن أهنية، معهد الإدارة العامة، الرياض، ط4، 2003.
92. وصفي عبد الكريم الكساسبة: تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري، الأردن، ط1، 2011.
93. وكمال الدين الدهراوي: مدخل معاصر في نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
94. يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي متكامل-، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006.

❖ الرسائل والأطروحات:

95. أحمد بن بشير بن محمد المدني: أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة _ دراسة حالة: الخطوط الجوية العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية في الفترة من: 2000 - 2008، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، بالمملكة العربية السعودية، 2009.
96. إياد علي الدجني: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، رسالة الدكتوراه غير منشورة في التربية "مناهج وطرائق التدريس" كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2010-2011.
97. سعد علي ربحان المحمدي: العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فعالية المؤسسة الصناعية: رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة سان كليمنتس العالمية، العراق، 2011.
98. العايب عبد الرحمان: التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس "سطيف"، الجزائر، 2010/2011.
99. عبد الوهاب سويسي: الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس بالإستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003/2004.
100. عبد الوهاب محمد جبين: تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، مذكرة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت آليمينتس العالمية (St. Clements)، سوريا، 2009.
101. عرقوب وعلي: دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات - دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، علوم تسيير تخصص: تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة "بومرداس"، 2014/2015.
102. علاء الدين علي الديري: إدارة وتخطيط المشاريع الإنشائية _ تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية. دراسة ميدانية لآراء مدراء المشاريع الإنشائية المنفذة في إمارة دبي بين عامي 2006 - 2010 م، رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة المشاريع، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الإمارات العربية المتحدة، 2011.

❖ المقالات والملتقيات العلمية:

103. أحمد يوسف دودين: معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية - دراسة ميدانية-، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد التاسع، العدد الثاني، الأردن، 2009.
104. أسامة سعيد عبد الصادق و أسامة حنفي محمود، حوكمة أداء شركات التأمين _ مدخل متكامل لأداء إستراتيجي متوازن، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، العدد 2، 2009.
105. بن ثامر كلثوم و تاهمي نادية: تحليل المؤشرات المالية وعلاقتها بقياس أداء وفعالية المنظمة، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، منشورات مخبر السياسات والإستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، الجزائر، الجزء الأول، 10 - 11 نوفمبر 2009.
106. بومدين يوسف: اعتماد بطاقة الأداء المتوازن البيئية كآلية لتأهيل بيئة منظمات الأعمال وتفعيل دورها في التنمية المستدامة، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، عدد 14، الجزائر، ديسمبر 2013.

107. ثائر صبري الغبان و نادية شاكر حسين: التكامل بينين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والعشرون، العراق، 2009.
108. ثائر صبري الغبان و نادية شاكر حسين: التكامل بينين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والعشرون، العراق، 2009.
109. جمال خنشور: إثر قيمة الزبون والمفاهيم المحاذية لها على مردودية المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 10، الجزائر، نوفمبر 2006.
110. حارس كريم العاني: دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية_ دراسة تطبيقية في مملكة البحرين_، المؤتمر العلمي الرابع "الريادة والإبداع: إستراتيجيات الأعمال في مواجهة العولمة"، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الولايات المتحدة الأمريكية، 15- 16/06/2005.
111. حسين قاضي وآخرون: أهية إستخدام بطاقة الأداء المتوازن للأداء في المصارف - دراسة تطبيقية في المصرف العقاري السوري-، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية -سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 4، سوريا، 2007.
112. حمزة محمد العودات وعيس محمود الطروانة: بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحسين أداء المستشفيات الخاصة الأردنية، مجلة الفكر المحاسبي، مجلد 16، العدد 3، مصر، 2012.
113. ريم بو عروج: الطاقة الكهربائية في الجزائر، مجلة كهرياء العرب، الاتحاد العربي للكهرباء، العدد 18، 2012.
114. زايددي عبد السلام ومالكية حميدة: الفعالية التنظيمية ومدخل قياسها_ دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة_، منشورات مخبر السياسات والإستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر_أبحاث الملتقى الدولي حول " أداء وفعالية المؤسسة ظل التنمية المستدامة" 10- 11 نوفمبر 2009، الجزء الأول، جامعة المسيلة، الجزائر، 2010.
115. زكي أبو زيادة: أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي _ دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الفلسطينية_، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 25، عدد 4، فلسطين، 2011.
116. زكية مقري: مؤشرات تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة ملبة الأوراس بياتنة، أبحاث الملتقى الدولي حول " أداء وفعالية المنظمة في التنمية المستدامة"، منشورات مخبر السياسات والإستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر- جامعة المسيلة-، الجزائر، 10- 11 نوفمبر 2009.
117. زهرة حسن العامري والسيد علي خلف الركابي: أهمية النسب المالية في تقويم الأداء_دراسة ميدانية في شركة المشاريع النفطية_، مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد 63، الجامعة المستنصرية، العراق، 2007.
118. سحر طلال ابراهيم: تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، العدد 35، 2013.

119. سحر محمد فوطه، محيي الدين قطب: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - سلسلة العلوم الإنسانية-، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، الأردن، 2013.
120. شجري معمر سعاد ورشام كهينة: التدقيق الإستراتيجي كآلية للرقابة على تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدم إلى الملتقى العلمي الدولي حول: التوجهات الحديثة للسياسة المالية للمؤسسة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، يومي 14 و 15 نوفمبر 2016.
121. صالح مهدي محسن العامري ومحسن منصور الغالي: بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات - نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة-، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 27، العدد 3، مصر، 2003.
122. الطيب داودي ومراد محبوب: تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة-، عدد 12، نوفمبر 2007.
123. عبد الحميد أحمد أحمد شاهين: مدخل مقترح لتطوير مقياس الأداء المتوازن (BSC) كأحد الاتجاهات الحديثة للمحاسبة الإدارية مع دراسة ميدانية، مجلة الفكر المحاسبي، المجلد 7، العدد 2، مصر، 2003.
124. عبد اللطيف عبد اللطيف وحنان تركمان: الرقابة الاستراتيجية و أثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 27، العدد 4، 2005.
125. عبد المليك مزهوده: التسيير الاستراتيجي للمؤسسات - مقارنة مفهومية وتحديات التنافسية-، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 04، 2006.
126. عثمان بن إبراهيم يحيا: التوجيه المعنوي ودوره في رفع مستوى الأداء - دراسة ميدانية على منسوبي حرس الحدود-، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص قيادة أمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 34.
127. عثمان أمينه وعائشة سمسومة: قياس وتقييم أداء المؤسسات من المنظور الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، منشورات مخبر السياسات والإستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، الجزائر، الجزء الأول، 10- 11 نوفمبر 2009.
128. علاء شكرالله وآخرون: دليل منظمات المجتمع المدني حول التقييم والمتابعة، مؤسسة هينرش بل (Heinrich Boell)، بمشاركة الاتحاد الأوروبي ومكتب الشرق الأوسط العربي، الطبعة الأولى، الدليل ضمن مشروع: الحياة ممكنة دون عنف وتمييز، الحملة الإقليمية لمناهضة العنف ضد النساء - شبكة سلمى، فترة المشروع (2005- 2009). أنظر للموقع: https://ps.boell.org/sites/default/files/downloads/monitoring_manual.pdf
129. علاء محمد ملو العين: استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الإستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، دراسات العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي/ الجامعة الأردنية، المجلد 42، العدد 1، 2015.

130. علاء محمد ملو العين: استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الإستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، دراسات العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي/ الجامعة الأردنية، المجلد 42، العدد 1، 2015.
131. علي خلف سلمان الركابي وجيليلة عيدان الذهب: استعمال بطاقة العلامات المتوازنة لدعم التنمية المستدامة، المؤتمر العربي السنوي العام الأول "واقع مهنة المحاسبة بين التحديات والطموح"، بغداد، 16-17 أبريل 2014.
132. علي خلف سلمان الركابي وجيليلة عيدان الذهب: علي خلف سلمان الركابي وجيليلة عيدان الذهب: استعمال بطاقة العلامات المتوازنة لدعم التنمية المستدامة، المؤتمر العربي السنوي العام الأول "واقع مهنة المحاسبة بين التحديات والطموح"، بغداد، 16-17 أبريل 2014.
133. قدي عبد المجيد: الكوكب وواقع العالم الثالث، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد الأول، 2001.
134. قرفيفة حميد: تفسير بعض القيم الاجتماعية للمجتمع الجزائري بالتغير الاجتماعي، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد 09، العدد 1، 2016.
135. كريستين هانتر: السلسلة التوجيهية للأداء الاجتماعي " موجز حول تقدّم الأداء الاجتماعي"، شبكة تعليم وتشجيع المؤسسات الصغيرة (سيب)، العدد 1، رقم 2، ديسمبر 2006.
136. ماهر موسي درغام ومروان محمد أبو فضة: أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (دراسة ميدانية)، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية غزة، المجلد 17، العدد 2، ص 752-1726 ISSN.
137. المليك مزهوده: الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم-، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 01، 2001.
138. نادية راضي عبد الحلیم: دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة الأزهر، العدد الثاني، المجلد الواحد وعشرون، مصر، ديسمبر 2005.
139. هاني عبد الرحمان العمري: منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية " نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 01-04 نوفمبر 2009.
140. هشام فاروق الأبياري: نحو إطار لتكامل بطاقة الأداء المتوازن ومنهجية ستة سيجم الخالية في المنشآت الصناعية - دراسة تطبيقية-، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، عدد 2، مصر، 2011.
141. الهلالي الشربيني الهلالي وأماني السيد غور وأحمد فرد محمود: بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس عائد الاستثمار الفكري في مؤسسات التعليم العالي (تصور مقترح)، المؤتمر العلمي السنوي (العربي الخامس - الدولي الثاني)، الاتجاهات الحديثة في تطوير الاداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، كلية التربية النوعية، المنصورة، مصر، 14-15 أبريل 2010.
142. هيفاء بنت سليمان القاضي: مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية، عمادة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، مشروع التأسيس للجودة والتأهل للاعتماد المؤسسي والبرامجي، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المملكة العربية السعودية، 2014 (1435هـ).

143. وجدان عبد الأمير الناشئ وسحر محمود الزهاوي: إدارة الأداء لدى رؤساء الأقسام، مجلة العلوم الحديثة والتراثية، الجامعة المستنصرية، عدد 1، مجلد 3، ص 290. <http://www.jmsh.eu>
144. وحيد رثعان الختاتنه ومنصور إبراهيم السعايدة: مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي/الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 5، العدد 1، 2009.
145. وحيد رثعان الختاتنه ومنصور إبراهيم السعايدة: نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي/الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 37، العدد 2، 2010.
146. وحيد رثعان الختاتنه ومنصور إبراهيم السعايدة: نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي/الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 37، العدد 2، 2010.

ثانيا: المراجع باللغة العربية:

❖ الكتب:

147. Andrew Wolk and Anand Dholakia and Kelley Kreitz: **building a performance measurement system**, Root Cause, USA, 2009.
148. Charles H. Gibson: **Financial Reporting & Analysis**, South-Western Cengage Learning, 12th Edition, USA, 2011.
149. Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones: **Strategic Management Theory**, South-Western, Cengage Learning, 9th Edition, USA, 2010.
150. Christian C. Johnson and Irv Beiman: **Balanced Scorecard for State-Owned Enterprises**, Asian Development Bank, Philippines, 2007.
151. Chuck Hannabarger and Other: **Balanced Scorecard Strategy For Dummies**, Wiley Publishing, Inc, Canada, 2007.
152. Chuck Hannabarger and Other: **Balanced Scorecard Strategy For Dummies**, Wiley Publishing, Inc, Canada, 2007.
153. Colin Combe: **Introduction to E-business Management and Strategy**, Elsevier Ltd, First edition, Britain, 2006.
154. David E. K. Hunter : **Working Hard & Working Well A Practical Guide to Performance Management**, Hunter Consulting, LLC, USA, 2013.
155. David Hussey: **Strategic management: from theory to implementation**, Butterworth-Heinemann, LLC, Fourth edition, England, 1998.
156. Dick Grote: **The performance appraisal question and answer book: survival guide for managers**, American Management Association (AMACOM), USA, 2002.
157. Françoise Giraud et outre : **Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance**, Gualino éditeur, 2^e édition, Paris, 2004.
158. Fred R. David: **Strategic Management**, by Pearson Education, Inc, 13th Edition, USA, 2011.
159. Gary A. Porter and Curtis L. Norton: **Using Financial Accounting Information**, South-Western, 7th Edition, USA, 2011.
160. Gerry Johnson and Kevan Scholes and Richard Whittington: **Exploring Corporate Strategy**, Eighth edition, Pearson Education Limited, England, 2008.

161. H. Kent Baker and Gary E. Powell: **Understanding Financial Management**, Blackwell Publishing, Australia, 2005.
162. International Telecommunications Union: **Measuring the Information Society**, Report 2015.
163. Ivan T. Robertson, Militza Callinan and Dave Bartram: **Organizational Effectiveness _The Role of Psychologists_**, John Wiley & Sons, Ltd., USA, 2002.
164. Ivan T. Robertson, Militza Callinan and Dave Bartram: **Organizational Effectiveness _The Role of Psychologists_**, John Wiley & Sons, Ltd., USA, 2002.
165. James W. Smither and Manuel London : **Performance Management, John Wiley & Sons, Inc.**, first edition, USA, 2009.
166. James W. Smither and Manuel London: **Performance Management**, John Wiley & Sons, Inc., first edition, USA, 2009.
167. **Jessica Keyes: IMPLEMENTING THE IT BALANCED SCORECARD**, Taylor and Francis Group, United States of America, 2005.
168. Kurt Verweire and Lutgart Van den Berghe: **Integrated Performance Management A Guide to Strategy Implementation**, SAGE Publications Ltd, Britain, 2004.
169. Lyn M. Fraser And Aileen Ormiston; **Understanding Financial Statements**, Prentice Hall, 9th Edition, USA, 2010.
170. Martha A. Gephart and Victoria J. Marsick : **Strategic Organizational Learning, Springer**, USA, 2016.
171. Martha A. Gephart and Victoria J. Marsick : **Strategic Organizational Learning**, Springer, USA, 2016.
172. Michael Armstrong And Stephen Taylor: **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**, Michael Armstrong, Thirteenth edition, USA, India, 2014.
173. Michael Armstrong: **Performance management : key strategies and practical guidelines**, Kogan Page Limited, Third edition, Britain, 2006.
174. Michael Armstrong: **Performance Management**, Kogan Page Limited, Fourth edition, USA, 2009.
175. Michel Marchesnay : **management stratégique**, Eyrolles Université, 2^{eme} tirage, Paris, 1995.
176. Mustapha Henni : **Dictionnaire des Termes Economiques et Financiers- Français, Anglais, Arabe-**, Librairie du Liban Publishers, Troisième Edition, Beirut, 2001.
177. National Cooperative Highway Research Program : **Report 660, Transportation Performance Management: Insight from Practitioners**, National Academy of Sciences, USA, 2010.
178. Neil Ritson: **Strategic Management**, Neil Ritson and, bookboon.com, 2th Edition, 2013.
179. **Neil Ritson: Strategic Management**, Ventus Publishing ApS, bookboon.com, 2011.
180. Palgrave Macmillan: **Strategic Management**, Colin White, 1th Edition, Britain, 2004.
181. Paul R. Niven: **Balanced Scorecard Evolution**, John Wiley & Sons, Inc, Second Edition, USA, 2014.
182. Paul R. Niven: **Balanced Scorecard Step-By- Step For Government and nonprofit Agencies**, John Wiley & Sons, Inc, New York, 2003.
183. Paul R. Niven: **BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP (Maximizing Performance and Maintaining Results)**, John Wiley & Sons, Inc, New York, 2002.
184. Philip Kotler and Kevin Lane Keller: **Marketing management**, Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA, 2006.

185. R. Edward Freeman And Outre : **Stakeholder Theory**, Cambridge University Press, Britain, 2010.
186. Richard L. Daft: **Management**, South-Western, Cengage Learning, Ninth Edition, USA, 2010.
187. Richard Rudman: **Performance planning and review: making employee appraisals work**, Allen and Unwin, Second Edition, Australia, 2003.
188. Robert B. Carton and Charles W. Hofer: **Measuring Organizational Performance**, Edward Elgar Publishing, Inc, USA, 2006.
189. Robert Kaplan and David Norton : " **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**" Harvard Business Review, January – February, 1996.
190. Robert Kaplan and David Norton : "**the Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance**" Harvard Business Review, January – February; 1992.
191. Robert Kaplan and David Norton :**The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action**, Harvard Business review, 1996.
192. Robert Kaplan and David Norton :**The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action**, Harvard Business review, 1996.
193. Robert Kaplan and David Norton: **Strategy Maps -Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes -**, Harvard Business School Press, Boston, 2004.
194. Robert Kaplan and David Norton: **The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action**, Harvard Business review, 1996.
195. Ross and Westerfield and Jaffe : **Corporate Finance**, McGraw–Hill Primis Companies, 6th Edition, USA, 2002.
196. Sam Redding and Allison Layland: **Strategic Performance Management**, Edvance Research, Inc, Building State Capacity and Productivity Center, USA, 2015.
197. Stephen A. Ross And Others: **Fundamentals of Corporate Finance**, The McGraw-Hill Companies, 5th Edition, USA, 2001.
198. Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, **Strategic Management and Business Policy**, Pearson Education, Inc ,13th Edition, USA, 2012, P 138.
199. Thomas L. Wheelen and J. David Hunger: **Strategic Management and Business Policy**, Pearson Education, Inc, 13th Edition, USA, 2012.

❖ الرسائل والأطروحات

200. Adi Budiarto: **Improving Government Performance In Indonesia The Experience of The Balanced Scorecard In The Ministry of Finance**, A thesis submitted for the degree of Professional Doctorate in Business Administration, **The University of Canberra, Canberra, Indonesia, May 2014**.
201. Benzerafa Manel: **L’universalité d’un outil de gestion en question: cas de la Balanced Scorecard dans les administrations de l’Etat**, thèse Doctorat en science économique, gestion, mathématique, informatique (SEGMI), spécialité : management public, université de Paris X- Nanterre, 2007.
202. Leoni Julyan, **The balanced scorecard as a performance measurement tool for the south african gouvernement’s upgrading of informal settlements programme**, University of south african, submitted in accordance with the requirements for the degree of **doctor of Commerce** in the subject **accounting**, June 2011.
203. Manuel Bäuml: **The impact of Strategic Performance Management on SME performance**, **Unpublished** Doctor of Philosophy in Management, University of St. Gallen , Germany, 22 October 2014.
204. Saleh Abdulrahman Al Thunaian : **Exploring the use of the Balanced Scorecard (BSC) in the healthcare sector of the kingdom of Saudi Arabia: rhetoric and reality**,

submitted for the degree of Doctor of Philosophy, Unpublished Ph, School of Management University of Bradford, UK, 2013.

205. Sherry Lee Price: **Performance Management Strategies: A Competitive Advantage for High Technology Firms, A Study in the Okanagan Valley Region of British Columbia**, Canada, Unpublished Doctor of Business Administration, Faculty of Business, University of Southern Queensland, Canada, 2006.

المقالات والملتقيات العلمية: ❖

206. Ahmed Abdel-Maksoud and Magdy Abdel-Kader: **Non-Financial Performance Measurement and Management Practices in Manufacturing Firms: A Comparative International Analysis, Studies in Managerial and Financial Accounting**, Volume 17, 3–12, Elsevier Ltd, United Kingdom (Britain), First edition, 2007.
207. And;Tomonori Tomura: **Improving Corporate Value With a 4th Generation Balanced Scorecard Approach**, BPTrends, Japan, December 2006, P2. www.bptrends.com.
208. Community Action Partnership: **Improving Performance, Scoring Success: Using Balanced Scorecards for Organizational Excellence**, Strategy Management Group and Community Action Partnership, Washington, USA, August 2012.
209. Diana Bagdonienė and Asta Daunorienė and Aušra Simanavičienė: **Integration of Sustainable Development Principles into the Balanced Scorecard, Intellectual economics**, uniwersytet wroclauski (Poland), academia scientiarum, mykolo romerio Universitetas (lithuaniae), ISSN 1822-8038 (online), Vol 5, No 3, 2011.
210. Diana Bagdonienė and Asta Daunorienė and Aušra Simanavičienė: **Integration of Sustainable Development Principles into the Balanced Scorecard**, Intellectual economics, uniwersytet wroclauski (Poland), academia scientiarum, mykolo romerio Universitetas (lithuaniae), ISSN 1822-8038 (online), Vol 5, No 3, 2011.
211. Erik G. Hansen and Stefan Schaltege, **Pursuing Sustainability with the Balanced Scorecard: Between Shareholder Value and Multiple Goal Optimisation**, Centre for Sustainability Management (CSM), Leuphana Universität, Germany, June 2012.
212. Frank Figge, and Other: **Sustainability Balanced Scorecard**, Center for Sustainability Management, University of Lueneburg, Germany, 2001.
213. Frank Medel-González and Other: **Sustainability performance measurement with Analytic Network Process and balanced scorecard: Cuban practical case**, Production <http://dx.doi.org/10.1590/0103-6513.189315>, Mar 2016.
214. Group iv _ final Course : **Strategic Performance Management – final paper 17**, The Institute of Cost Accountants of India , Second Edition, India, 2014. www.icmai.in.
215. Gyula Fülöp and Bettina Hódi Hernádi: **CORPORATE SUSTAINABILITY– STRATEGIC ALTERNATIVES AND METHODOLOGY– IMPLEMENTATIO**, international conference "management knowledge and learning", Institute of Business Sciences, University of Miskolc, Hungary, 2012.
216. Gyula Fülöp and Bettina Hódi Hernádi: **Corporate Sustainability–Strategic Alternatives And Methodology– Implementation, international conference " management knowledge and learning"**, Institute of Business Sciences, University of Miskolc, Hungary, 2012.
217. I M Pandey: **Balanced Scorecard Myth and Reality**, Vikalpa, Volume 30, No1, March 2005.
218. Institute of Distance Education: **Strategic Management, University of Mumbai**, indo, [http://archive.mu.ac.in/myweb_test/M.Com.%20Study%20Material/M.Com%20\(Part%20I\)%20Strategic%20Management%20\(Eng\).pdf](http://archive.mu.ac.in/myweb_test/M.Com.%20Study%20Material/M.Com%20(Part%20I)%20Strategic%20Management%20(Eng).pdf), 01/06/2017.

219. John O'Rourke: **Sustainability Matters**, Oracle Corporation, USA, March 2011.
220. Josephat Stephen Itika : **African Public Administration and Management series, vol 2 : Fundamentals of human resource management_ Emerging experiences from Africa_**, African Studies Centre / University of Groningen / Mzumbe University, Tanzania, 2011.
221. Juan Solano and Other: **System Quality Management Using Balanced Scorecard**, Managing the Corporate IS Organization in the 21st Century, Eighth Americas Conference on Information Systems, Venezuela, 2002.
222. Juliana Bonomi Santos (UK)and Luiz Artur Ledur Brito (Brazil) :**Toward a Subjective Measurement Model for Firm Performance, Brazilian Administration Review (BAR)**, Brazil, V 9, art 6, may 2012.
223. Liz Murby and Stathis Gould: **Effective Performance Management with the Balanced Scorecard**, CIMA , The Chartered Institute of Management Accountants, London, 2005.
224. Mason Carpenter and Talya Bauer, Berrin Erdogan : **Management Principles :** Jupiterimages Corporation, USA, 2012.
225. Michaela Štríteská and Markéta Špičková : **HOW TO INTEGRATE SUSTAINABILITY WITH THE GENERAL MANAGEMENT SYSTEM OF AN ORGANISATION?**, SCIENTIFIC PAPERS OF THE UNIVERSITY OF PARDUBICE Series D Faculty of Economics and Administration, ISSN 1211 – 555X, Czech Republic, 2010.
226. Nigel Slack and Michael Lewis: **Operations Strategy**, Financial Times Prentice Hall, Pearson Education Limited, Third Edition, England, 2011.
227. Noema “Amy” Santos And William C. Quilliam: **Sustainability through the Lens of the Balanced Scorecard: Development of Key Performance Indicators**, **International Journal of Education and Social Science**, USA , Vol, 2, N 2, February 2015, P 85. www.ijessnet.com.
228. Pineno, Charles J : **SUSTAINABILITY REPORTING BY ORGANIZATIONS: AN INTEGRATED APPROACH OR A SEPARATE CATEGORY WITHIN THE BALANCED SCORECARD BASED ON KEY DRIVERS THROUGH A MAPPING STRATEGY?**, ASBBS Annual Conference, Las Vegas, Volume 20 Number 1, February 2013.
229. Stefan Schaltegger and Christian Herzig and Oliver Kleiber: **SUSTAINABILITY MANAGEMENT IN BUSINESS ENTERPRISES**, Nature conservation and Nuclear Safety (BMU), Federation of German Industries (BDI), Centre for Sustainability Management, University of Lueneburg, **English translation:** Terence Oliver, **Printed by:** Kollen Druck & Verlag GmbH, Berlin, 2002.
230. T Morisawa: **Building Performance Measurement Systems with the Balance Approach**, Nomura Research Institute (NAI) Papers, No. 45, April. 2002.
231. Thomas Biekerand Bernhard Waxenberger: **Sustainability Balanced Scorecard and Business Ethics- Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management-**, Contribution to the 10th International Conference of the Greening of Industry Network, Göteborg, Sweden, June 23-26- 2002.

233. المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي: مشروع تقرير الظروف الاقتصادية والاجتماعية، الجزائر، 2004.
234. المديرية العامة للضرائب، قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، الجزائر، نشرة 2017.

235. **Le journal de Mobilis, N°08 – 2011.**
236. **Le journal de Mobilis, N°5 – 2009.**
237. **Le journal de Mobilis, N°6 – 2009.**
238. Ooredoo: التقرير السنوي، 2009.
239. Ooredoo: التقرير السنوي، 2010.
240. Ooredoo: التقرير السنوي، 2013.
241. Ooredoo: التقرير السنوي، 2016.
242. **United States Securities And Echange Commission, Washington, D.C. 20549, VIMPELCOM LTD, Annual Report Pursuant to Section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934 for the fiscal year ended 31December, 2015.**

❖ المواقع الإلكترونية:

243. [http:// www.ba nk-of-algeria.dz](http://www.ba nk-of-algeria.dz)
244. <http://www. mpttn. gov. dz>: وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة
245. <http://www.akhersaa-dz.com>.
246. <http://www.andi.dz/index.php/ar/secteur-de-tic>: الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار
247. <http://www.djezzy.com>
248. <http://www.ons.dz>: الديوان الوطني للإحصاء
249. www.arpt.dz.
250. www.mobilis.dz .
251. www.ooredoo.dz.

قائمة الملاحق

Autorit de R gulation
de la Poste et des
T l communications

Rapport Annuel - 2001

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE



AUTORITE DE REGULATION DE LA POSTE & DES TELECOMMUNICATIONS

التقرير السنوي
RAPPORT ANNUEL
2002

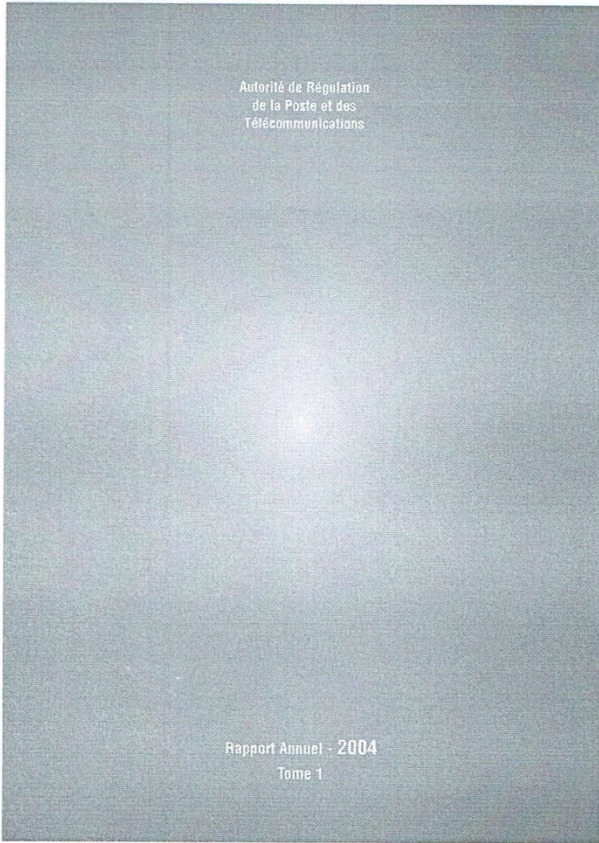


Décembre 2003

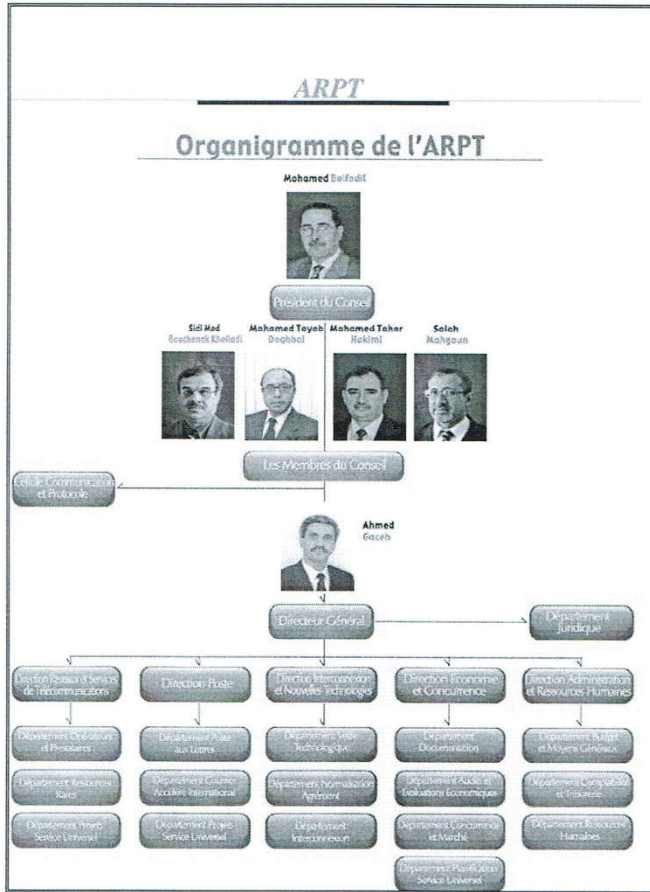
Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications
Rapport Annuel 2003

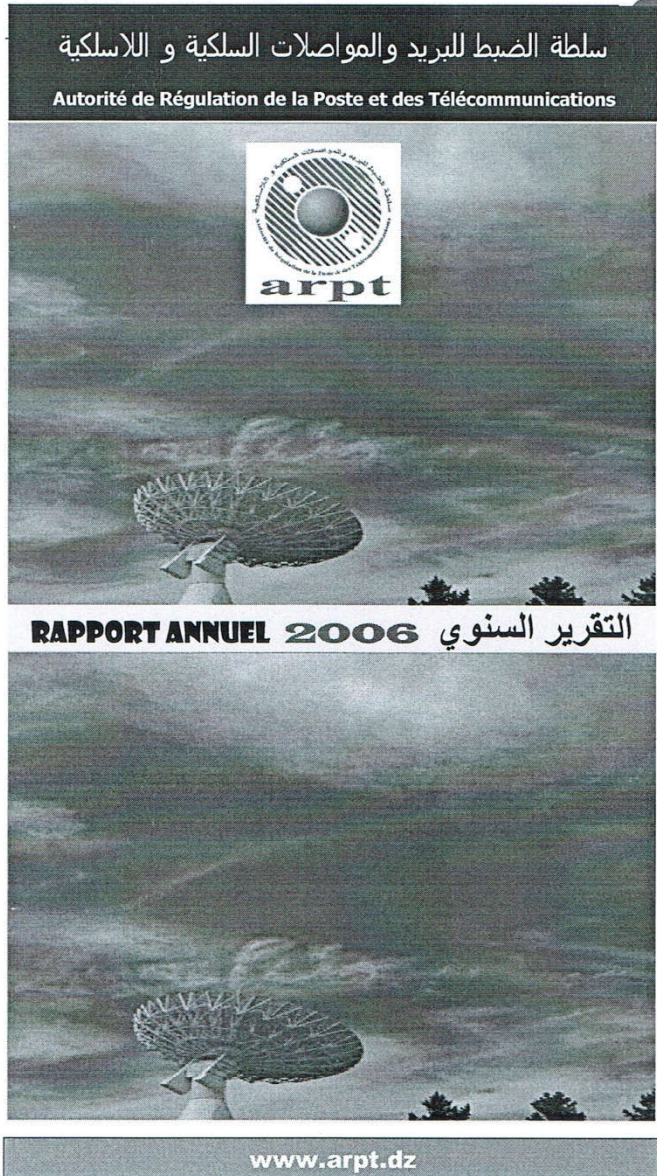
« Les technologies de l'information ne sont pas une formule magique...mais un moyen d'améliorer la vie de tout un chacun »
Kofi Annan (Secrétaire Général de l'ONU)

« Sans point commun, point de communication »
Moritz Leuenberger



ORGANIGRAMME DE L'ARPT

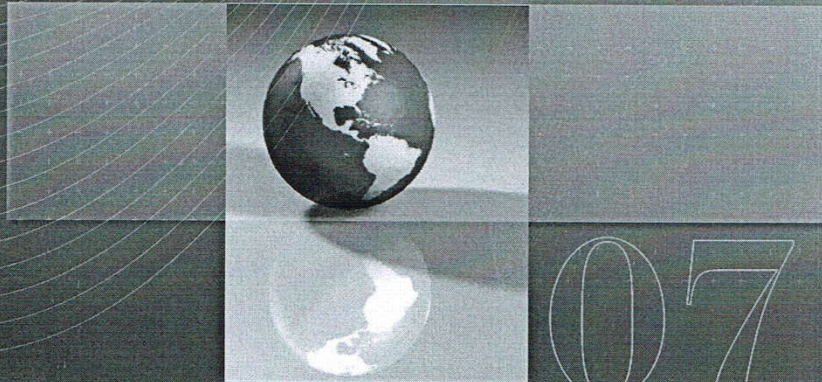




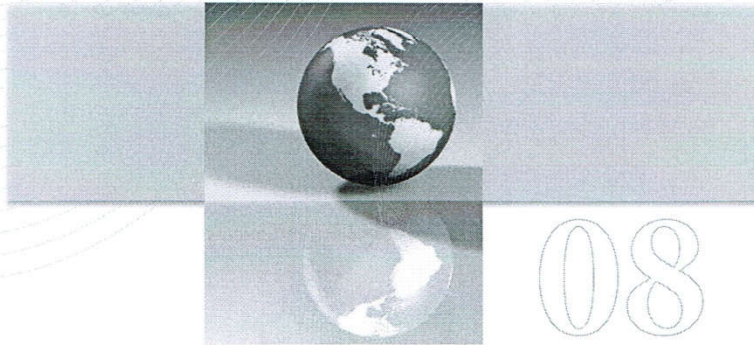
République Algérienne Démocratique et Populaire
Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications



RAPPORT
ANNUEL



RAPPORT
ANNUEL



سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية
Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications
Regulatory authority of post and telecommunications

**RAPPORT ANNUEL
2009
DE L'ARPT**

Rapport Annuel 2009 de l'ARPT



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية

AUTORITE DE REGULATION DE LA POSTE ET DES TELECOMMUNICATIONS

Rapport Annuel de l'ARPT 2011





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE
سلطة الضبط للبريد و المواصلات الملكية و الإسلامية
AUTORITÉ DE RÉGULATION DE LA POSTE ET DES TÉLÉCOMMUNICATIONS

2012 RAPPORT ANNUEL

www.arpt.dz



AUTORITE DE REGULATION DE LA POSTE ET DES TELECOMMUNICATIONS



Rapport annuel de l'Autorité de régulation
2013





AUTORITE DE REGULATION DE LA POSTE ET DES TELECOMMUNICATIONS



Rapport annuel de l'Autorité de régulation
2014





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire



سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية
Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications



Rapport Annuel 2016

www.arpt.dz

الملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى شمولية ومنفعة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن كمغير مستقل في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لدى شركات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، وذلك من خلال تحديد مكونات ومستويات الأداء الإستراتيجي الذي يشكل المتغير التابع في هذه الدراسة، والمقاييس التي يتكون منها كل مكون من مكوناته التي تم قياسه من خلالها. وقد إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث موضوع الدراسة، كما تم إستعمال أسلوب دراسة حالة، بوصفه منهجا يساعد على تحديد وتحليل مشكلات الدراسة. وقت توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها إثبات صحة جميع فرضيات الدراسة، وأن لدى شركات قطاع خدمة الهاتف النقال معرفة بمفاهيم الأداء الإستراتيجي، وإرتفاع درجة وعيهم بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وأن هناك تكامل قوي بين التخطيط الإستراتيجي وتحليل (SWOT) وإعداد بطاقة الأداء المتوازن. بالإضافة إلى ذلك توصلت الدراسة إلى أن تطبيق البطاقة من شأن أن يتيح للمؤسسات الإقتصادية معرفة خارطة طريق تكون محل التنفيذ، وتحدد لهذه المؤسسات أين يجب أن تركز طاقاتها، وأولوياتها ومواردها ضمن أقسامها ووحداتها المختلفة. وقد أوصت الدراسة بضرورة سعي شركات قطاع خدمة الهاتف النقال إلى تبني هذا النموذج وتطبيقه بشكل متكامل، حيث يفر تطبيق هذا النموذج الأدوات الملائمة لإدارة الأداء الإستراتيجي، كما توصي الدراسة بضرورة تهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية التطبيق، وذلك إذا أرادت هذه الشركات تقييم أنفسها والعمل على تحقيق أداء إستراتيجي يمتاز بالديمومة. الكلمات الدالة: بطاقة الاداء المتوازن، الأداء الإستراتيجي، قطاع بخدمة الهاتف النقال في الجزائر.

Abstract :

This study aims to determine the comprehensiveness and utility of applying the Balanced Scorecard model as an independent variable in the measurement and evaluation of the strategic performance of the mobile service sector companies in Algeria. Through the identification of strategic components and performance levels Which is the dependent variable ,And the measurements that each component consists of which it is measured.

The study used descriptive analytical method Which describes phenomena and events of the study, A case study was also used as a methodology to identify and analyze study problems.

The study found many results,The most important: we Validate all hypotheses of study, and we found that mobile operators have a knowledge of the concepts of strategic performance, and high level of awareness of the dimensions of the balanced performance card, and that there is a strong integration between the strategic planning and analysis (SWOT) and the preparation of Balanced Scorecard.

In addition, the study concluded that the application of the Balanced Scorecard would enable the economic companies to know a roadmap to be implemented, and identify these companies where they should focus their energies, priorities and resources within their various sections and units.

The study recommended that the companies of the mobile service sector must adopt this model and its application in an integrated manner,The application of this model provides appropriate tools for strategic performance management. Also, The study recommends that the necessary conditions should be provided to activate the application process, if these companies want to evaluate themselves and work to achieve strategic performancesustainable.

Key Words : Balanced Scorecard model, the strategic performance, Algeria's mobile service sector.