

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة-

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي
إعداد الطالب:

- دريكش علاء الدين

بطاقة الأداء المتوازن في شركة GTP

دراسة حالة مطاحن الحضنة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د:
مشرفا و مقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د: حجاب موسى
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د:

السنة الجامعية: 2023/2022

تشكرات

الحمد لله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي والذي الهنا
الصحة والعافية والعزيمة

أتقدم بكل عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف

الدكتور موسى حجاب

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في اثناء

موضوع دراستنا في جميع الجوانب كما نتقدم بالشكر الجزيل الى أعضاء

لجنة المناقشة الموقرة كما نشكر كل أعضاء كلية علوم التسيير والاقتصاد

بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

الإهداء

اهدي ثمرة جهدي الى والداي ابي وامي اللذان سهلا لي الطريق الدعاء

الذي لازلت انعم به

ولكل العائلة الكريمة من اخوتي واخواتي وزوجتي وابنتي تسنيم

كما لا انسى من كان سندا في علمي وعملي ومحفزا لي عمي جمال

بارك الله فيه

والى كل من ساعدني من قريب او بعيد على إتمام هذا العمل المتواضع

فهرس المحتويات

	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال والجداول
أ	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن	
1	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
3	المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
12	المطلب الثاني: أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن
14	المطلب الثالث: خطوات اعداد بطاقة الأداء المتوازن
19	المبحث الثاني: منظورات بطاقة الأداء المتوازن
19	المطلب الأول: ابعاد بطاقة الأداء المتوازن
29	المطلب الثاني : علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الأداء
29	المطلب الثالث: صعوبات وعوامل نجاح تطبيق بطاقة الاداء المتوازن
32	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الجانب التطبيقي	
34	تمهيد
35	المبحث الأول : التعريف بميدان التريض
35	المطلب الأول : لمحة تاريخية عن قطاع المطاحن بالجزائر
35	المطلب الثاني : بطاقة فنية حول المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة
37	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحضنة
42	المطلب الرابع: أهداف المؤسسة و آفاقها المستقبلية
43	المبحث الثاني: بناء مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لمطاحن الحضنة
43	المطلب الأول: بطاقة الأداء المتوازن
43	المطلب الثاني: عرض مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن

64	خلاصة الفصل
66	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	الملخص

قائمة الأشكال

والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
7	مكانة بطاقة الأداء المتوازن الاستراتيجية في قياس الأداء	الشكل رقم (01)
10	الجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن الاستراتيجية	الشكل رقم (02)
11	مقارنة بين بطاقة الأداء المتوازن الكلاسيكية والاستراتيجية الحديثة	الشكل رقم (03)
15	مكانة الرؤية الاستراتيجية داخل محاور بطاقة الأداء المتوازنة	الشكل رقم (04)
18	خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	الشكل رقم (05)
24	مؤشرات محور العمليات الداخلية	الشكل رقم (06)
26	أبعاد محور التعلم والنمو	الشكل رقم (07)
28	العلاقة بين أبعاد الأداء المتوازن	الشكل رقم (08)
44	تطور إجمالي الأصول مقارنة بتطور النتيجة الصافية	الشكل رقم (09)
45	تطور إجمالي الاستثمارات مقارنة بالنتيجة الصافية	الشكل رقم (10)
46	تطور معدل العائد على حقوق الملكية	الشكل رقم (11)
47	تطور النتيجة الصافية	الشكل رقم (12)
49	تطور رقم أعمال مقارنة بالنتيجة الصافية	الشكل رقم (13)
50	تطور رقم أعمال	الشكل رقم (14)
52	تطور قيمة الخدمات المقدمة للزبائن	الشكل رقم (15)
53	تطور قيمة الخدمات المقدمة للزبائن مقارنة بتطور رقم الأعمال	الشكل رقم (16)
55	تطور حجم إنتاج	الشكل رقم (17)
56	تطور القيمة المضافة	الشكل رقم (18)
57	تطور النتيجة العملياتية	الشكل رقم (19)
59	تطور النتيجة المالية	الشكل رقم (20)
61	تطور مصاريف المستخدمين مقارنة بتطور رقم أعمال	الشكل رقم (21)
62	تطور مصاريف المستخدمين	الشكل رقم (22)
63	تطور مصاريف المستخدمين مقارنة بالنتيجة الصافية	الشكل رقم (23)

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
43	مؤشرات البعد المالي	الجدول رقم (01)
44	معدل العائد على الأصول	الجدول رقم (02)
45	معدل عائد الاستثمارات	الجدول رقم (03)
46	تطور معدل العائد على حقوق الملكية	الجدول رقم (04)
47	تطور معدل نمو الأرباح	الجدول رقم (05)
48	مؤشرات بعد الزبائن	الجدول رقم (06)
49	تطور معدل المردودية التجارية	الجدول رقم (07)
50	تطور معدل نمو رقم الأعمال	الجدول رقم (08)
51	تطور معدل دوران زبائن	الجدول رقم (09)
52	تطور معدل الاحتفاظ بالزبائن	الجدول رقم (10)
53	تطور معدل استقطاب الزبائن	الجدول رقم (11)
54	مؤشرات بعد العمليات الداخلية	الجدول رقم (12)
55	تطور معدل نمو الإنتاج	الجدول رقم (13)
56	تطور معدل نمو القيمة المضافة	الجدول رقم (14)
57	تطور معدل تحسن الكفاءة الإدارية	الجدول رقم (15)
58	تطور معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية	الجدول رقم (16)
60	مؤشرات بعد التعلم والنمو	الجدول رقم (17)
61	تطور معدل تفعيل العلاقة مع العاملين	الجدول رقم (18)
62	تطور معدل تحفيز العاملين	الجدول رقم (19)
63	تطور معدل إشراك العاملين	الجدول رقم (20)

المقدمة العامة

المقدمة

التطور الحاصل في النظم الاقتصادية والمالية يعتبر تطوراً نموذجياً حيث ركز على مفاهيم الجودة والكفاءة والخبرة والتنظيم الهيكلي والإداري الجيد للمنشآت والاستراتيجيات الإدارية الحديثة. حيث تهتم الإدارة بتحديد الأهداف وتحقيقها وتوجيه وتنسيق العمل بين العمال والتخطيط ورقابة العمليات المنفذة للتأكد من اتجاهها نحو تحقيق الأهداف المسطرة وبالتالي فإن الرقابة هي مجموعة الإجراءات والأساليب والطرق التي تعمل على قياس الأداء كما ونوعاً والتوجه السليم لها وإيضاح الرؤية لبلوغ أهدافها.

وقد أحدثت التغيرات والتطورات السريعة لإدارة الأعمال الحديثة قصوراً لمقاييس الأداء التقليدية التي تستخدمها المحاسبة الإدارية في إعطاء صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي بمختلف أبعاده وقد تمثل هذا القصور بصفة أساسية بعدم قدرة مقاييس الأداء التقليدية على توفير مؤشرات ومقاييس تمكن من قياس وتقييم أداء المنظمات على المستوى الداخلي والخارجي في الأجل القصير والأجل الطويل ومن ثم لم تكن تهتم بتوجهات الاستراتيجية للإدارة والقدرات التنافسية الأمر الذي دفع تلك الإدارة لتوجه نحو تطوير أساليب القياس من خلال التفكير في منهجية وإبعاد جديدة تسعى من خلالها إدارة المؤسسة إلى توفير المعلومات اللازمة لقياس الأداء وفقاً لتوجهات الحديثة .

كما توصلت جهود الأبحاث إلى استحداث أدوات لتقييم الأداء في المؤسسات تنظم مؤشرات جديدة إلى جانب المؤشرات المالية وتعنى بمجالات مختلفة تم تجميعها في أربع محاور رئيسية هي

المالية. العملاء العمليات الداخلية والتعلم والنمو وفي صيغة واحدة أطلق عليها اسم

BALANCES SCORECARD بطاقة الأداء المتوازن

استخدامات بطاقة الأداء المتوازن تقوم في مفهومها المحوري على خلق التوازن في كل جانب من جوانب صياغة الخطط الاستراتيجية واستخدامها في موضعها سواء في المدى القصير أو المدى الطويل ومعالجة الأخطاء معالجة فورية من أجل الوصول للأهداف المسطرة.

إشكالية البحث:

ما مدى فعالية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة لمطاحن الحنونة؟

من خلال الإشكالية المطروحة، والانطلاق من كل محور من هذه المحاور لبطاقة الأداء نتفرع من الإشكالية الرئيسية الى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وماهي محاورها ؟
- كيف يؤثر كل بعد من ابعاد بطاقة الأداء المتوازن داخل مؤسسة مطاحن الحنونة؟
- ماهي الاثار الإيجابية و السلبية التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة؟

فرضيات البحث:

توجهنا بالدراسة التطبيقية إلى مطاحن الحنونة بالمسيلة، كان من الضروري لمعالجة الإشكالية الرئيسية للبحث وضع فرضيات تتناسب مع الإطار العام للبحث، نعرضها فيما يلي:

- ✓ تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أسلوب تقييم الأداء استراتيجية
- ✓ تؤثر بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء بواسطة مؤشرات الابعاد في مؤسسة الحنونة
- ✓ تواجه بطاقة الأداء المتوازن صعوبات ولها اثار إيجابية وسلبية داخل وخارج المؤسسة

أسباب اختيار البحث

- الرغبة الذاتية في دراسة هذا الموضوع خاصة وهو يتوافق مع طبيعة التخصص في المؤسسات الاقتصادية إضافة الى محاولة اكتساب المزيد من المعرفة حول هذا الموضوع
- اما الدافع الموضوعي يتمثل في معرفة كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية ونشر معلومات حول البطاقة المتوازنة لحداتها وعدم تطبيقها كأداة تقييم استراتيجية في الكثير من المؤسسات

اهمية البحث:

تبرز أهمية البحث في العناصر التالية:

- القيمة المضافة والميزة التي توجد في بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة وفي العمل بين العمال
- الحاجة الماسة إلى تطوير الأبعاد الإستراتيجية للمؤسسة مثل ابعاد بطاقة الأداء المتوازن داخليا وخارجيا
- ضرورة تحليل درجة تأثير عناصر بطاقة الأداء المتوازن، باعتبارها العناصر المحددة لمستوى أداء المؤسسة
- التعرف على عوامل نجاح ومعوقات التي تواجه بطاقة الأداء المتوازن

أهداف البحث:

يخدم هذا البحث الأهداف التالية:

- إعطاء نظرة شاملة حول بطاقة الأداء المتوازن
- تحليل محاور وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المالية والهيكلية، وتوضيح أهم النقاط التي تمثل دورها في توجيه الأداء الشامل لكل نشاط ومن ثم الأداء الشامل للمؤسسة؛
- تصميم محاور بطاقة الأداء المتوازن كأداة متعددة القراءات والدلالات المالية والهيكلية مصيرية لتحقيق أكبر قدر من المخرجات الإيجابية المحققة لنمو وبقاء المؤسسة الاقتصادية؛
- تحليل النتائج المالية والهيكلية لمطاحن الحضنة الخاصة بزبائنه وعملياته الداخلية التسويقية، محاولين قياس أدائه الإنتاجي والاجتماعي وتوجهاته في تطوير المورد البشري المؤثر أدائه في رضا زبائن المؤسسة كل هذا عن طريق استخدام التقارير المالية للمطاحن خلال فترات متتالية.

المنهج المستخدم:

اعتمدنا المنهج الوصفي من أجل عرض أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كمتغير وسيط وما يمكن أن تتضمنه من محور مالي ومحور للزبائن ومحور للعمليات الداخلية ومحور للتعليم والنمو، وما يحمله كل محور من مفاهيم خاصة تميزه عن بقية المحاور

بينما اعتمدنا المنهج التحليلي في القراءة والتحليل الاحصائي لهذه المتغيرات ومحركاتها الرئيسية وعلاقتها ببعضها البعض، من خلال هذا المنهج تمكنا من تحليل مدى التأثير الذي يتأتى من تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة حاملا ضمن أولويات قياسه الأهداف التي تصب في توليد رضا الزبون واستقطاب العاملين

حدود البحث:

كما وجميع الدراسات والبحوث تأخذ حدودها جانبا مكانيا وجانبا زمنيا وآخر موضوعيا كانت حدود هذا البحث بداية بالحدود الزمنية:

1-الحدود الزمنية:

تم استغلال المعطيات للقوائم المالية ونتائج ميزانية لسنوات (2017. 2018. 2019. 2020. 2021

2- الحدود المكانية:

الجمهورية الجزائرية ولاية المسيلة مؤسسة مطاحن الحضنة

3-الحدود الموضوعية:

بطاقة الأداء المتوازن الذي تناولنا فيه مختلف محاورها المالية والهيكلية للنشاط، محور الزبائن والعمليات الداخلية التعلم والنمو جميع هذه النقاط تأثيرها كأسلوب للرقابة على المتغير المستقل الذي يمثل المراقبة التسويقية، ويوضح شروط تحسن الأداء التسويقي من خلال هذا التطبيق لأسلوب بطاقة الاداء المتوازن

الدراسات السابقة:

لم تمزج الدراسات بين القياس الكمي والنوعي للنشاط التسويقي وبين أنظمة القياس الحديثة ممثلة في لوحة القيادة، فأحيانا نجد دراسة تعنى بإدارة النشاط التسويقي دون الأدوات المعيارية أو القياسية مثل المالية كالتحليل المالي أو أسلوب لوحة القيادة، وأحيانا أخرى نجد الدراسة تعنى بموضوع لوحة القيادة الكلاسيكية القديمة وأحيانا بموضوع بطاقة الأداء المتوازن، لكن جميعها على اختلاف سياق البحث وتناوله لجوانب الموضوعات ساهمت في تغذية رؤيتنا لنموذج الدراسة:

✓ الدراسة الاولى:

VILAIN Laurent, **le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif**, Mémoire présenté en vue de l'obtention du titre de Mastère spécialisé management des systèmes d'information et des technologies, école des mines de paris, France, 2003.

تناول البحث مفهوم الأداء وإستراتيجية القيادة وأساليب القياس التقليدية والحديثة كتقديم لأهم المفاهيم التي تتفاعل مع مفهوم بطاقة الأداء المتوازن داخل نظم المراقبة لي طرح نتائج أفضل عليها، حيث بدأ بتقديم البيئة محل الدراسة كبيئة بحاجة إلى متطلبات تنظيمية تتفاعل فيها عناصر تشغيلية، حركة المكون التشغيلي في هذه البيئة ونتائج أدائه تنعكس كمؤشر مستقبلي تقيس من خلاله مجالا محددًا من النشاط، كما أثبت في تقديم وصفي للعمليات التي خاضتها المؤسسة محل الدراسة سابقا ومساهمة القراءات المستمرة لتلك المؤشرات، قراءتها تساعد على توفير البدائل الإستراتيجية لاختيار نمط القيادة.

✓ الدراسة الثانية:

غانم محمود أحمد الكيكي، **العلاقة بين أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي - دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية - نينوى -**

يركز على بعد العمليات الداخلية، وعلى جانب التشغيل والتحويل وكذا على الخدمات المقدمة للزبون، هذا البعد يحرص على اعتماد المؤسسة للأنظمة الإدارية الحديثة التي تمكنها من تطوير أداء مختلف عملياتها وأنشطتها، إدارة الجودة الشاملة، أنظمة التحسين المستمر، والاستفادة من مزاياها لتحسين أداء هذا البعد، وهو ما يساهم في تحقيق رضا كل من المساهمين والزبائن، ومختلف الأطراف الفاعلة المرتبطة بها، أبعاد إستراتيجية العمليات

✓ الدراسة الثالثة:

محفوظ أحمد جودة، **تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية**

ركز في البحث عن الرؤية الإستراتيجية بصورة واضحة للظرف الحالي الداخلي والخارجي والظرف المتوقع والمرغوب الوصول إليه في المستقبل، وتوفر صياغة للإستراتيجية ونماذج

للأهداف، وتصور حول المستقبل من خلال تحديد ما تطمح إليه المؤسسة في الأهداف المسطرة .

مخطط البحث:

الفصل الاول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

وقد اعتمدنا في هذا الفصل على مبحثين فقد تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية بطاقة الأداء المتوازن الذي تناولنا فيه ثلاث مطالب، حيث اوضحنا المفهوم العام، ونشأة وتطور أسلوب بطاقة الأداء المتوازن إلى حين ظهور النموذج الحديث منها، وأوضحنا أهمية وأهدافها وكذلك اهم خطواتها الاساسية

اما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه منظورات بطاقة الأداء المتوازن، التي أبرزنا فيها أبعاد البطاقة من المحور المالي ومحور الزبائن ومحور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو. كما اوضحنا العلاقة بين الابعاد وبين تقييم الأداء وكذلك ابرزنا الصعوبات والعقبات التي تواجه بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثاني: بناء مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لمطاحن الحضنة

أسهم هذا الفصل بتعريف واسع لمطاحن الحضنة أهم المحطات التي أسهمت في إنشائه، بالإضافة إلى هيكله التنظيمي، وأسواق المطاحن، كما تطرقنا بشيء من التفصيل وصقل المهارات وتطوير أدائه الاقتصادي الصناعي والتسويقي، وأيضا تناولنا دراسة تحليلية لتقارير مالية خاصة بالمطاحن خلال فترات سابقة ساعدتنا على بناء مؤشرات أداء مختلفة، وتوقع أوزان معينة من مؤشرات ساهمت في بناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن والتحليل الكلي لأداء المؤسسة، والنسب المستهدفة وتحديد آفاق تطوير أدائه الشامل.

الفصل الأول

تمهيد

تطمح المؤسسة الى بلوغ اهدافها واحداث التغيير في سياستها لانتقالها من الوضع القائم الى الوضع الذي تسعى ان تكون فيه مستقبلا ومن اجل تحقيق التوافق لابد عليها من التعرف وبشكل متواصل على ما يتحقق في البيئة الداخلية، من الضروري أن تكون منظومة تقييم الأداء قادرة على تصميم مؤشرات تستشعر ظروف تطبيق الخطط والبرامج لخدمة مكونات بيئتها الداخلية والخارجية وتحقق التناسق فيما

وتربيته داخل الفريق الواحد، المحققة لتكيف هذا الفرد مع الظروف المختلفة التي تواجه بيئته التشغيلية وولائه الدائم للمؤسسة.

وبهذا تعد بطاقة الأداء المتوازن منهج تفكير متوازن واداة عمل تنفيذية تمكن المؤسسة في حال تبنيتها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومن تقييم أدائها التشغيلي والمالي وفق اطار متكامل من المقاييس المالية والغير مالية بشكل متوازن بحيث توفر معلومات شاملة عن اداءها، نحاول من خلال هذا الفصل توضيح مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وآلية تطبيقها، عرض جميع الأبعاد لبطاقة الأداء المتوازن والعلاقة بين الابعاد والمؤشرات الموجودة فيها، وكذلك علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الأداء وصعوبات وعوامل نجاح تطبيقها كل هذا نعالجه في المباحث التالية:

بطاقة الأداء المتوازن: ⁽⁰¹⁾ بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن جدول وتمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات المالية والرقمية والإحصائية يتم إعدادها قبل الانطلاق في العمليات، التي تمثل معلومات

▪ يستدل بها المسير وتحقق توجيهها فعال للأنشطة والمهام والأدوار داخل بيئة معينة من المؤسسة أو من خارجها لصالح المؤسسة، تحمل بطاقة الأداء المتوازن عددا من الخصائص نوجزها فيما يلي:

- يتم إعدادها تبعا لمؤشرات مالية تحدد مستوى معين من النسب المالية؛
- تتصف بسهولة القراءة والتحليل نظرا لمنهجية تسطير المؤشر وطبيعة عمله؛

⁽⁰¹⁾ رحيم حسين، بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، ديسمبر 2008، ص224.

- يتم تجديد المؤشرات كل فترة وبصفة مستمرة حسب تغير النشاط أو السوق أو العمليات؛
 - تتعدد تصنيفاتها حسب الوظيفة وحسب المستوى التنظيمي الذي تنتمي إلى وحدات العمل.
- بطاقة قياس الأداء المتوازن:⁽⁰¹⁾ هي عبارة عن منهجية للرقابة الاستراتيجية للأنشطة والعمليات داخل وخارج المؤسسة، تستخدم إطارا متعدد الأبعاد، ويعتبر الأسلوب الوحيد الذي يقدم قياسا شاملا عن كيفية تقدم المؤسسة نحو أهدافها الاستراتيجية، ويتيح للإدارة العليا توضيح رؤية جميع زوايا المؤسسة.

⁽⁰¹⁾ نعيمة بجاوي، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن أداء فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، من 22 إلى 23 نوفمبر 2011، ص02.

المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

تحاول المؤسسة قراءة الأرقام المالية التي تعرض نتائج العمليات الإنتاجية والتسويقية وغيرها من الوظائف التي انطلقت من تمويل وكانت ضمن برامجه، تستطيع مراكز اتخاذ القرار أن تحلل النتيجة المالية الموضحة في حسابات خاصة، لكنه يبيّده في كثير من الأحيان عن معرفة النتائج الغير مالية، فتقوم العديد من المؤسسات ببناء مؤشرات هيكلية وهي ما سنأتي لشرحها من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

حظي مفهوم بطاقة الأداء المتوازن باهتمام بالغ من الباحثين في الجيش ومجال الإدارة والقيادة أو من الاقتصاديين وأصبح أسلوبا معاصرا للقرار الإنساني تجاه الانحرافات التي قد تصادف الأداء من جهة وخريطة لهذا الأخير للوصول للأداء الفعلي، حيث يعتبر المعلومة المساعدة على توجيه النشاط من أجل تحقيق الهدف من هذا النشاط وتقييم سلسلة العمليات الناجمة عنه، والمؤشر يأخذ العديد من الأشكال قد تكون أرقاما أو دلالات نوعية حسب النشاط، ويقدم المؤشر العديد من المعلومات الفعالة:

- ✓ أسباب تطوير وتوليد هذا المؤشر داخل بيئة تنظيمية معينة؛
- ✓ الجهة المسؤولة عنه هل هي في المستوى الاستراتيجي أم التشغيلي بغرض تسيير برنامج بيوعي؛
- ✓ النشاط والعملية التي يستخدم هذا المؤشر لتحليلها هل هي عملية تحمل قيمة رقمية أم ضمنية؛
- ✓ المدة الزمنية اللازمة لإعداد ومتابعة هذا المؤشر، فأحيانا يتطلب فترة زمنية لضبط استقرار العملية من أجل قياسها تبعا لحقل المؤشر؛
- ✓ طريقة تصميمه والمعلومات اللازمة لإعداده ومتابعته تحكم استخدامه وتطبيقه فيما بعد؛
- ✓ قائمة الأفراد والجهات المعنية باستخدامه، هل هي فريق أم فرد واحد خبير مؤهل لاستخدامه.

تقوم الإدارة التسويقية بمحاولة التنسيق بين نظام المعلومات التسويقي وبطاقة الأداء المتوازن المتعددة الأبعاد من أجل استغلال المؤشرات التي يتم إعدادها من خلال معلومات تسويقية، من جهة أخرى وانطلاقاً من الهيكل التنظيمي وأهم الجزئيات التي يحملها كل مستوى تنظيمي داخله يشكل إجراء أو حدثاً تفاعلياً مع بقية الأجزاء، جاء التعريف التالي لبطاقة الأداء المتوازن من هذا الباب: "بطاقة الأداء المتوازن هي الصورة المختصرة للهيكل التنظيمي للمؤسسة، بحيث تتواجد في كل المستويات التنظيمية وتحتوي على المعلومات الضرورية لمختلف العمليات التي يقوم بها كل مسؤول حسب تخصصه، ومنه تقديم النتائج إلى المستويات العليا في شكل مؤشرات هامة تسمح له بالقيادة والتي من خلالها يقف على وضعية تقدم أشغال مخطط الأعمال المسطر على مستوى المؤسسة⁽⁰¹⁾"، من التعريف السابق نجد:

✓ بطاقة الأداء المتوازن أسلوب ديناميكي متحرك ذو أبعاد متعددة لا يتوقف على البعد المالي؛
 ✓ يتم تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في جميع مستويات المؤسسة الاستراتيجية والتنفيذية والتشغيلية؛

✓ يختلف مضمون مؤشرات وقراءات بطاقة الأداء المتوازن حسب اختلاف الأنشطة والوظائف؛
 ✓ تتفاعل أجزاء بطاقة الأداء المتوازن الواحدة وتتفاعل بطاقة الأداء المتوازن المختلفة داخل المؤسسة لتحقيق هدفاً مشتركاً للمؤسسة؛

✓ تدبير بطاقة الأداء المتوازن أفراد ذوو كفاءات معرفية وعلمية قادرين على قراءة وتحليل وتشخيص الظواهر التي تحصل داخل المؤسسة دون اللجوء إلى جهات معينة.

تعريف آخر لبطاقة الأداء المتوازن تناولها من جانبين جانب متعلق بتحديد المعايير التي يشترطها المسير لبناء النشاط والوظيفة وجانب إدارة المعايير: "عبارة عن أداة متعددة المهام، تنطلق من تحديد المعايير لمتابعة مستوى تحقيق الأهداف على أرض الواقع ومتابعة القرارات ومراقبة مدى تنفيذها⁽⁰²⁾"، لكن يتفق جميع الباحثين على أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل مجموعة مؤشرات تساعد على اتخاذ القرارات، كذلك Alain FERNANDEZ يعرف بطاقة

⁽⁰¹⁾ عبد الوهاب السويبي، الفعالية التنظيمية - تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة - أطروحة دكتوراه مقدمة في العلوم الاقتصادية، فرع التسويق، جامعة الجزائر، 2004، ص 163.

⁽⁰²⁾ بركاني سمير، لوحة القيادة التسويقية كأداة فعالة في تسيير العمليات التسويقية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب البليدة، 2004، ص 58.

الأداء المتوازن على أنها: "الأداة المعدة والمصممة لتقود عددا من المؤشرات والمعلومات الخاصة بالتسيير تساعد المسير للإجابة على التساؤلات المطروحة عن كيفية تطبيق الاستراتيجيات في بيئته وتحقق قراءة كافية ليتخذ القرار بشأنه"⁽⁰³⁾، يحاول المسير تحضير العديد من الإجابات حول تساؤلات يطرحها المستوى الاستراتيجي والمستخدم والعامل في المستوى التشغيلي من أجل تطبيق الاستراتيجيات المختلفة، حيث أنه في كثير من الأحيان تنعدم القراءة والفهم وتصعب الرؤية للزاوية من داخل المؤسسة نظرا لاختلاف المتغيرات التي تم التنبؤ بها والتي تحضر في المستوى التشغيلي، هنالك مجموعة من الشروط ينبغي توفرها في المؤشر داخل بطاقة الأداء المتوازن⁽⁰¹⁾:

- ✓ ينبغي أن يكون المؤشر مباشرا، بمعنى أن يقيس النتيجة التي يسعى لقياسها وأن لا يتم توجيهه؛
- ✓ أن يكون موضوعيا، لا ينحاز إلى جهة معينة داخل النشاط أو مصلحة معينة تؤثر في مصداقيته؛
- ✓ يجب أن يكون المؤشر مناسبا، بمعنى لا يوجد فيه قصور أو بعد عن العملية التي يقيسها؛
- ✓ يجب أن يكون للمؤشر ترجمة مالية ونوعية، فالعديد من الأنشطة تستوجب ترجمة رقمية مالية وتتطلب في نفس الوقت رمزا أو شكل أو نصا يقود المستخدم نحو قرار معين؛
- ✓ يجب أن يكون بجاهزية مثلى، لا يعرف أعطالا أو انحرافات تقوده نحو المغالطة.

يحاول المسير بناء الكثير من المؤشرات التي تحيط بالبيئة التشغيلية، ويريد أن تجتمع من خلال علاقات سببية كل مؤشر مع المؤشر الآخر، تحسن المؤشر المالي سيساهم في تحسن مؤشرات العمليات الداخلية وتحسن مؤشر الزبائن سيحسن مؤشر التعلم والنمو⁽⁰²⁾ وبالتالي وجود علاقة متفاعلة متكاملة، كل مؤشر يجيب على تطبيق معين للأنشطة وجملة الأنشطة تكون وظيفة وهكذا فإن بطاقة الأداء المتوازن لا تخدم نتيجة واحدة فقط بل النتيجة الشاملة لعدد من

⁽⁰³⁾Alain fernandez, les nouveaux tableaux de bord des management- le projet décisionnel dans sa totalité, troisième édition, édition d'organisation, paris, France, 2003, p 04.

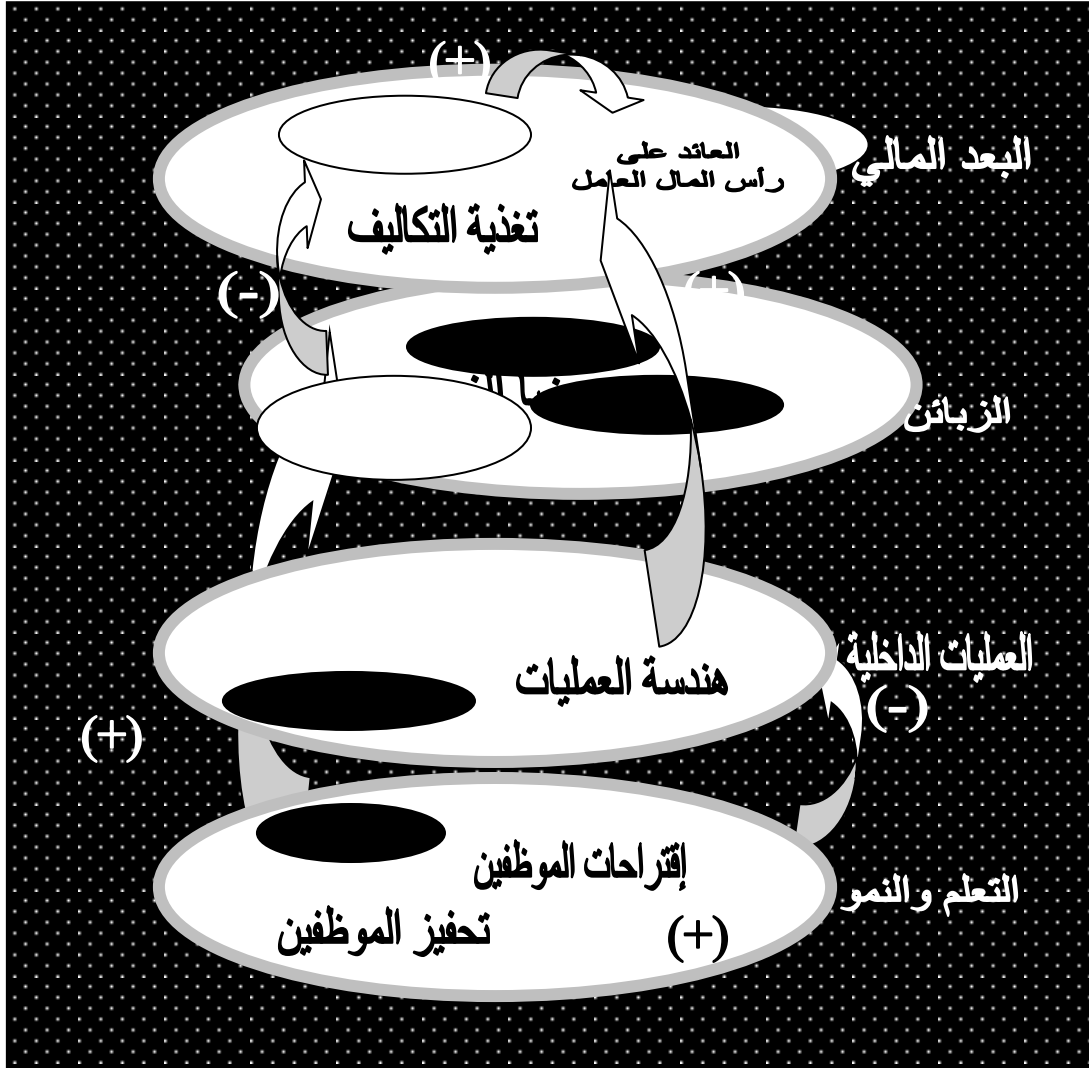
⁽⁰¹⁾ قاسم علي عمران، دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 87، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 43.

⁽⁰²⁾ عبد الملك أحمد رجب، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، العدد الثاني، مصر، 2006، ص 81.

الأنشطة، توجد علاقة متوازنة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والمقصود بها توازنا بين المقاييس قصيرة الأجل التي تقيس النتائج على المدى القصير والمقاييس الطويلة الأجل التي تقيس النتائج على المدى البعيد وكذلك التوازن بين المقاييس الداخلية والخارجية أي التوازن بين الأبعاد الأربعة⁽⁰³⁾، يمكن تحديد رؤية عميقة للظرف للمستقبل الذي يحمل معه انحرافات تواجه متخذ القرار في المؤسسة ورسالته نحو المستويات الدنيا، قياس الأداء التسويقي يساعد المسوق على تصور استراتيجية تحقق قدرة تنافسية للمؤسسة تخدمها كل مستوياتها، إن الأداء التسويقي للمستويين التنفيذي والتشغيلي هو نتيجة جهود التخطيط والتنظيم من قبل إدارة التسويق ونتيجة للتفاعل بين المستوى التشغيلي والتنفيذي، حيث أن المستوى التنفيذي يعنى بقراءة الاستراتيجية التسويقية ويقوم بدوره بترجمتها للمستوى التشغيلي، ومن نتائج العمليات التسويقية السابقة يجمع المسير عددا من النتائج المالية وغير مالية ويحاول تحليلها ومن ثم الخروج بجملة من المؤشرات التي تحمل قياسات سابقة للأداء:

⁽⁰³⁾ محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 26، الأردن، 2008، ص 297.

الشكل رقم(01): مكانة بطاقة الأداء المتوازن الإستراتيجية في قياس الأداء



Source: Robert S.Kaplan AND David P.Norton, using the balanced scorecard as strategic Management system, Havard Business Review, janury-februry 1996, p10. www.organisation.org.com11 :49 22/11/2015

يقيس المسوق أداء الأنشطة في المستوى التشغيلي، هذا القياس يوضح تطبيق الأفراد للبرامج والتعليمات والمهام تحت إشراف مجموعة متنوعة من المؤشرات وتكون منهجية المسير للأنشطة في سياق منظم حيث يقارن بين المخطط والفعلي، تجمع النقاط التالية:

- ✓ التكاليف المعيارية التي تم تخطيطها على أسس معينة مقارنة بالتكاليف الحقيقية للعمليات؛
- ✓ التوقيت العام والجزئي الذي تم تسطيره من قبل معدي البرامج مقارنة بالتوقيت الفعلي للأداء؛
- ✓ التنسيق بين المراحل وطبيعة العمليات الجزئية الداخلية المبرمجة مقارنة بالعمليات الفعلية؛

✓ استجابة المستخدمين للأوامر والتعليمات النازلة و درجة السلوك الحقيقي من تلك الاستجابة؛

✓ ردود أفعال الزبائن تجاه الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة هل تعكس تطلعاتهم أم لا تعكس؛

✓ مردود الأنشطة والعمليات التي تم بناؤها حسب مواقع معينة من الهيكل التشغيلي ومقارنته بالمردود المتوقع.

نشأة وتطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن.. جاءت بطاقة الأداء المتوازن كنتاج للاحتكاك والتفاعل داخل المؤسسات الإنتاجية منذ الثورة الصناعية، في الخمسينات من القرن الماضي وبالتحديد في الولايات المتحدة الأمريكية، تطور أداء المؤسسة وتوسعة القاعدة الصناعية حيث أصبح من الضروري أن يتعزز مركز القرار بأدوات أكثر سهولة في القراءة والتحليل للتقارير المالية التي تخص الميزانية والتكاليف، حيث بدأت تظهر الملامح الأولى لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن، لكن البحث وتطوير نموذج حقيقي ونهائي لهذا الأسلوب تولد للبحث الأكاديمي في فترة السبعينات التي تولاها مجموعة من الأكاديميين الفرنسيين حيث توصلوا إلى أسلوب ينسق بين أجزاء **الهيكل التنظيمي** للمؤسسة، وبين الهيكل التنظيمي ومتخذ القرار في المستوى الإستراتيجي للمؤسسة فقط، أطلقوا على بطاقة الأداء المتوازن ، في الثمانينات بدأ الانتقال من الاستعمال المالي إلى الاستعمال الهيكلي لبطاقة الأداء المتوازن فبدأت تتعدد مهامها حسب الفروع التي يتم استخدامها فيها، مع نهاية الثمانينات وبداية التسعينات بدأت تتطور الأسواق وتتنوع بصورة أكثر هيكلية مما كان في السابق وكذلك مهام المؤسسة شيء فشيء وبدأ يتطور معها **أنظمتها المساعدة** وظائفها وعملياتها الداخلية وكذلك الخارجية منها علاقة المؤسسة ببيئتها ساهمت بكثير في هذا التطور، حيث تغيرت المعاملات البنكية من إجراءات موحدة إلى إجراءات عديدة تحمل معها عددا من العمليات والمراحل الجديدة في الاتصال وتسيير العمليات الخارجية مع المؤسسات المالية، ازدادت قناعة العديد من المدراء التنفيذيين بأن المقاييس المالية التقليدية للأداء لم تمكنهم من الخروج بنتائج كافية ورجعوا في استبدالها بالمقاييس التشغيلية حيث اقترحوا أربعة أسئلة كل منها تمثل منظور جوهري للأداء وهي: (01)

(01) بشينة راشد الكعبي، قاسم علي عمران، دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح-دراسة تطبيقية في مستشفى الدكتور كمال السامرائي-، مجلة الإدارة والتنمية، العدد 87، العراق، 2011، ص 46.

- 1- كيف ينظر الزبون إلى المؤسسة؟ توصل إلى ذلك عن طريق الزمن والجودة والأداء والخدمة والتكاليف؛
- 2- ما الذي يتوجب على المؤسسة أن تكون متفوقة فيه؟ إذ حدد العمليات والكفاءات التي يعتبرها مهمة وحدد المقاييس مثل وقت دورة العمل والجودة ومهارات الموظفين وتتبعها) منظور العمليات الداخلية)؛
- 3- هل بإمكان المؤسسة الاستمرار بتحسين القيمة وإجادةها؟ مراقبة القدرة على إنتاج منتجات جديدة وخلق قيمة من أجل الزبائن (منظور التعلم والنمو)؛
- 4- ما مدى كفاءة المؤسسة من حيث ما تقوم به للمساهمين؟ قياس التدفق النقدي والزيادة في المبيعات والدخل التشغيلي (المنظور المالي).

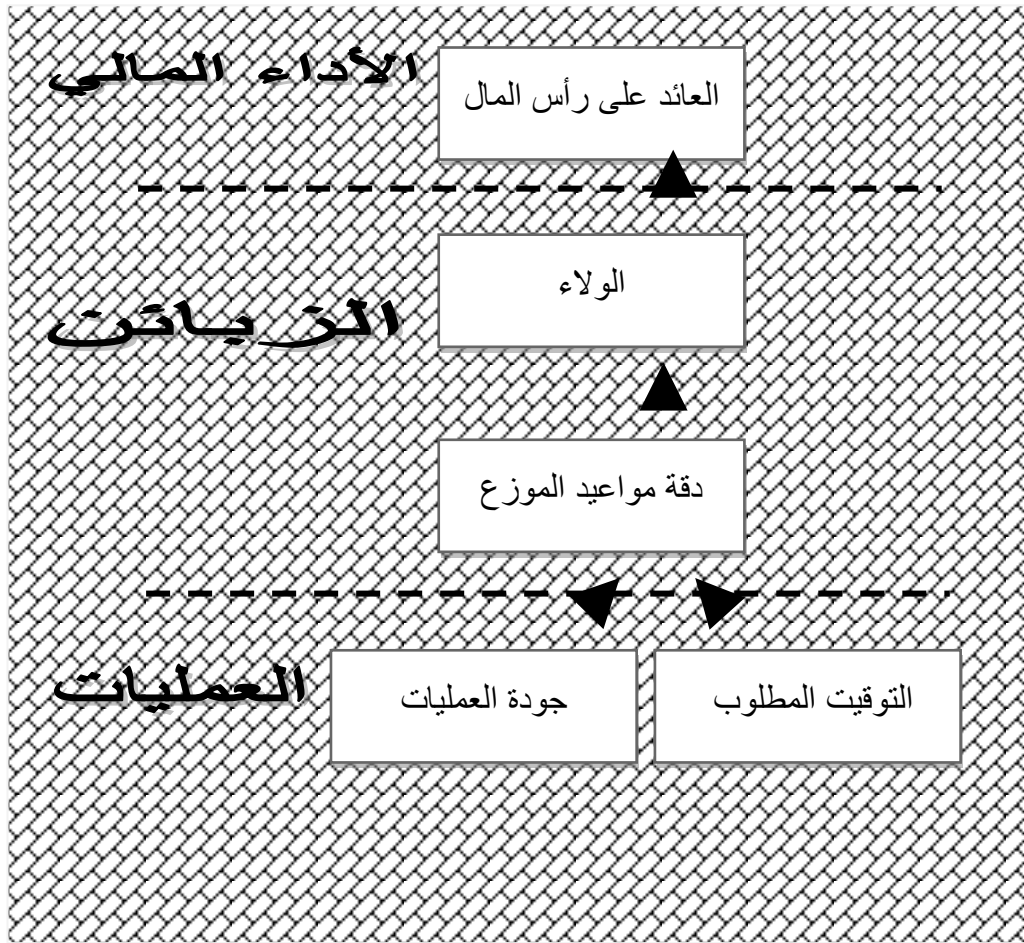
تطورت ذهنية الزبون وأصبح يمتلك قدرا من المعارف التسويقية التي ساعدت في وضع عدد من الاختيارات، وغيرها من النقاط التي أثرت في مردود ال0أنشطة والعمليات، وبذلك تطور أسلوب بطاقة الأداء المتوازن إلى أسلوب أكثر عصره يحمل معه مخطط الأنشطة بسياق أكثر تطورا، مما أدى إلى ظهور طريقة جديدة في مراقبة التسيير هي الطريقة La method (02) OVAR تحمل معها: أهداف، متغيرات، أنشطة، مسؤوليات، سنة1990 قام المستشار والأكاديمي Kaplan وزميله Norton بدراسة عدد من المؤسسات بلغ عددها 12 مؤسسة من طرف مكتب الاستشارات العالمي KPMG، من أجل الوصول إلى تقييم شامل لأدائها، وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسئول داخل المؤسسة على اختلاف رتبته أو انتمائه لمستوى تنظيمي معين يبحث عن إجابات تخص النتائج المالية والنتائج التشغيلية (03)، حيث تكمن أهميتها في أنها تتيح توضيح الرؤية البيئية للمؤسسة بشأن كيفية ترجمة إستراتيجيتها إلى أفعال.

تجدر الإشارة إلى أن بطاقة الأداء المتوازنة الإستراتيجية موجهة إلى المسئول بعد تطبيق الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازنة الإستراتيجية ظهرت عدة عيوب في التطبيق، سنة 1996 تم تطوير نموذج لبطاقة الأداء المتوازنة الإستراتيجية في شكل جديد يحمل معه تصورات عديدة أهداف الإستراتيجية كل تصور يخدم التصور الآخر واعتبرت كنظام للإدارة يساعد في اتخاذ القرارات، وأصبحت تتميز بالبساطة والوضوح:

(02) Laurent VILAI, le pilotage de l'entreprise l'utilisation d'un tableau de bord prospectif, mémoire présenté pour l'obtention du grade de Master en management, Ecole des mines de paris, France, 2003, p 30.

(03) الجندي نحال، قياس وتقييم رأس المال الفكري، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 65، مصر، 2005، ص ص 107-113.

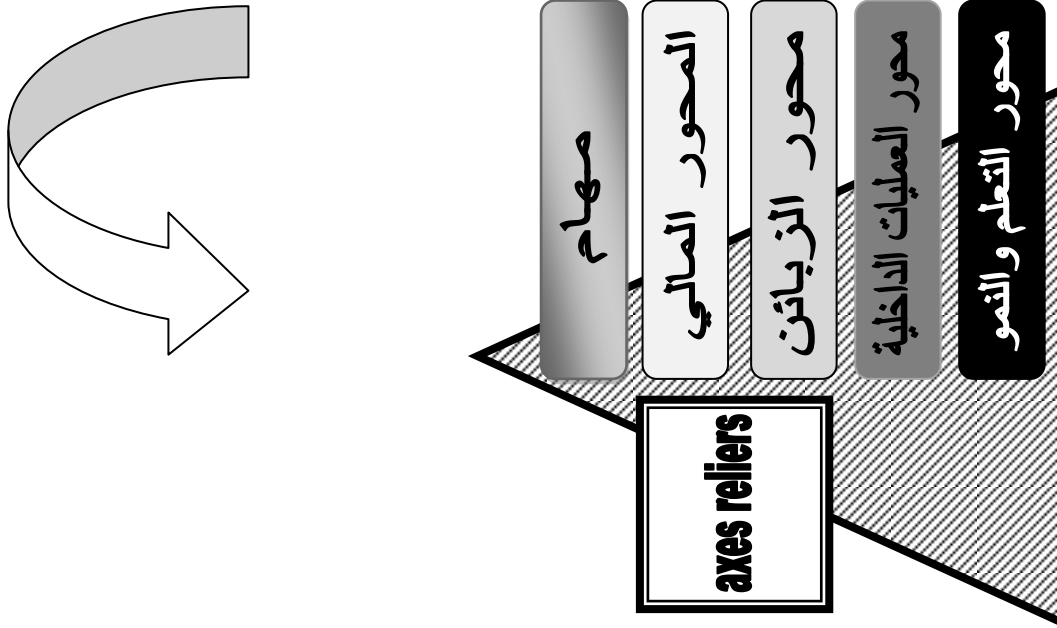
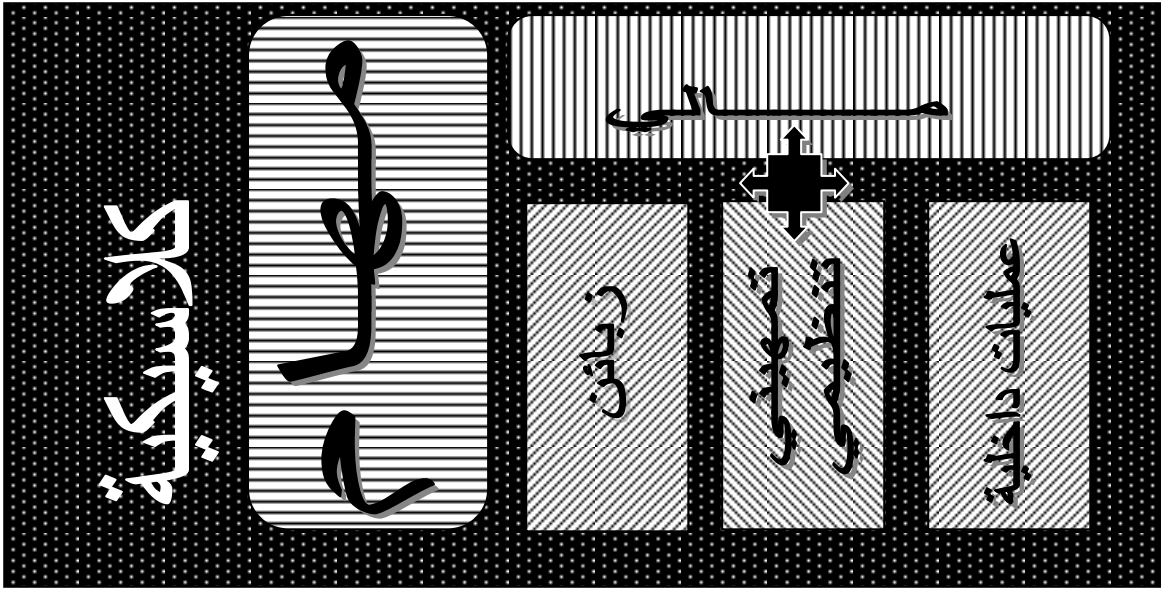
الشكل رقم(02): الجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن الإستراتيجية



Source : KAPLAN. R. S et NORTAN. D .P le tableau de bord prospectif, édition d'organisation, Paris, France, 2003, p 43.

يوضح الشكل العلاقة التكاملية التي تنطلق من تحضير للمورد البشري، كحجر الأساس في قياس الأداء انطلاقاً من كفاءة هذا المورد الذي توكل إليه مهمة تنفيذ العمليات في وقت مناسب وبجودة عالية، وبالتالي ضمان لسير العمليات الداخلية التي تشكل الأنظمة المساعدة للإدارة وكذلك الإجراءات والطرق الإدارية التي تدخل في تسيير الموارد الاقتصادية للمؤسسة، هذه العمليات تضمن رضا وولاء الزبون نوضح فيما يلي أوجه المقارنة بين النموذج التقليدي والحديث لبطاقة الأداء المتوازن :

الشكل رقم(03): مقارنة بين بطاقة الأداء المتوازن الكلاسيكية والإستراتيجية الحديثة



SOURCE: www.organisation.org.com 11 : 45 22/11/2015.

سنة 2000 تم تطوير نموذج جديد لبطاقة الأداء المتوازن الإستراتيجية، لا يختلف عن الجيل الثاني في صورته الخارجية لكن يختلف في المضمون، حيث زادة اهتمامات هذا النموذج وتوسعة نحو الجزئيات التي لم يتطرق إليها الجيل الثاني، ساهم معه تطور الأنظمة المحاسبية

للمؤسسات وبالتالي تغير في تسيير المورد المالي وتغير في حساب المردود الاقتصادي من جهة، ومن جهة أخرى تم ترجمة جميع القراءات المالية دون استثناء لما يقابلها من عناصر وظهر بعد خامس للوحة القيادة هو **البعد البيئي**.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن

نحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى أسباب إنشاء بطاقة الأداء المتوازن ، من خلال التطرق إلى أهدافها وخصائصها.

ننطلق بنموذج بطاقة الأداء المتوازن إلى نقل رسالة المؤسسة وأدواتها الإستراتيجية إلى مجموعة متعددة من مقاييس الأداء، إفرار هذه المقاييس الإطار العام لنظام الإدارة والقياس الاستراتيجي، ليستمر هذا النموذج في التركيز على تحقيق الأهداف المتعددة، يشمل محركات الأداء لهذه الأهداف المالية، والهدف الرئيسي من تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن الإستراتيجية الذي يمثل ربط سلوك الأفراد داخل المؤسسة مع رسالتها، تحويل إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف وتظهر قوة نموذج بطاقة الأداء المتوازن الإستراتيجية عندما يتم تحويله من نظام للقياس إلى نظام للمراقبة، العلاقة بين المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن الإستراتيجية تتمثل في نموذج من العلاقات السببية ولهذا فقد تم التأكيد على أن الأهداف الإستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية، ويتضمن هذا النموذج مقاييس للمخرجات ومحركات للأداء ترتبط معا في مجموعة من العلاقات السببية، كما يمكن أن تكون هناك علاقة سببية داخل البعد نفسه، إشباع رغبات الزبائن يؤدي إلى وفائهم وفي المقابل الحصول على زبائن جدد، يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية ومنه تحقيق عائد للمؤسسة، من هذه العلاقة السببية يتكون ما يعرف بالخرائط الإستراتيجية، إن مقاييس النمو والتعلم تعتبر محرك لمقاييس عمليات التشغيل الداخلي وتؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية وبالتالي تؤدي إلى رضا الزبائن التي تعتبر أيضا محركات للمقاييس المالية، بتحديد العلاقات السببية يترجم الهدف المالي مثل زيادة العائد على رأس المالي المستثمر إلى عوامل تشغيلية تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف، وبتقييم العوامل التي تؤثر على الأداء المالي في كل من الجوانب الأربعة يتم تحديد مقاييس الأداء المناسبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، الجوانب الأربعة السابق ذكرها تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض وأن الأهداف المالية ضمن المحور المالي يتطلب التوسع في المبيعات للزبائن الحاليين، وأن هذا التوسع يعتمد على مدى ولاء هؤلاء الزبائن الذي من المتوقع أن يكون له

تأثير كبير على العائد على رأس المال المستثمر وعلى فرض أن هناك متغيرين أساسيين يلعبان دوراً رئيسياً في الحصول على ولاء الزبائن وهما تسليم المنتجات في الوقت المناسب وجودتها العالية إن تحسين هذين المتغيرين سوف يؤدي إلى زيادة ولاء الزبائن الأمر الذي يؤدي إلى التحسين في العائد المالي ولتحسين المتغيرين المذكورين لا بد أن يكون زمن دورة التشغيل قصير وأن تمتاز العمليات الداخلية بالجودة العالية ضمن محور العمليات التشغيلية الداخلية وتستطيع المؤسسة أن تقلل الفترة الزمنية للعملية التشغيلية من خلال التدريب والتعليم للموظفين وتحسين مهاراتهم ضمن محور التعلم والنمو.

1/ بطاقة الاداء المتوازن تعتبر الركيزة الاساسية لنجاح الحالي والمستقبل للمؤسسة و تزويد المدراء بمؤشرات السبب و مؤشرات النتيجة عكس المقاييس المالية التي لا تشير الى كيفية الاستفادة منها في تحسين الاداء المستقبلي

2/ تمكين المؤسسة من خلال المنظورات الاربعة في بطاقة الاداء المتوازن في مراقبة النتائج المالية و في نفس الوقت مراقبة التقدم لبناء القرارات و اكتساب الموجودات الغير ملموسة .

3/ تشخيص و تحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي ان تتميز بها المؤسسة لتحقيق أهداف استراتيجية للمؤسسة و متطلبات التنافس .

4/ تعمل على ايجاد ترابط بين الأهداف و مقاييس الاداء من خلال توضيح الرؤية الاستراتيجية و تحسين الاداء و وضع تسلسل للأهداف وتوفر التغذية العكسية للاستراتيجية وترتبط المكافئات بمعايير الأهداف¹.

5/ تلزم المدراء على دراسة كافة المقاييس التشغيلية المهمة وبالتالي تساهم في زيادة الوعي والفهم المتحقق بعد قبول التحسين الحاصل في مجال معين وتساهم في تدهور الوضع في مجال آخر .

6/ تبقى بطاقة الاداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لدا العاملين و للإدارة وبنفس الوقت تلقى الضوء على مجموعة مقاييس اكثر عمومية وتفاعل وترابط بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين واداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الامد.

¹ - مصطفى يوسف ، ادارة الأداء ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2016 ، الطبعة الأولى .

7/ تجتمع وبتقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية مثل التوجه نحو العملاء وتدنية وقت الاستجابة تحسين النوعية، تأكيد العمل الجماعي.¹

المطلب الثالث: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن

نعرض في هذا المطلب متطلبات إعداد بطاقة الأداء المتوازن، ينطلق بناؤها من استشعار داخلي وخارجي للفرص والتهديدات تدفع نحو إعداد إجراءات وعمليات إستراتيجية هي مراحل لإعداد بطاقة الأداء المتوازن

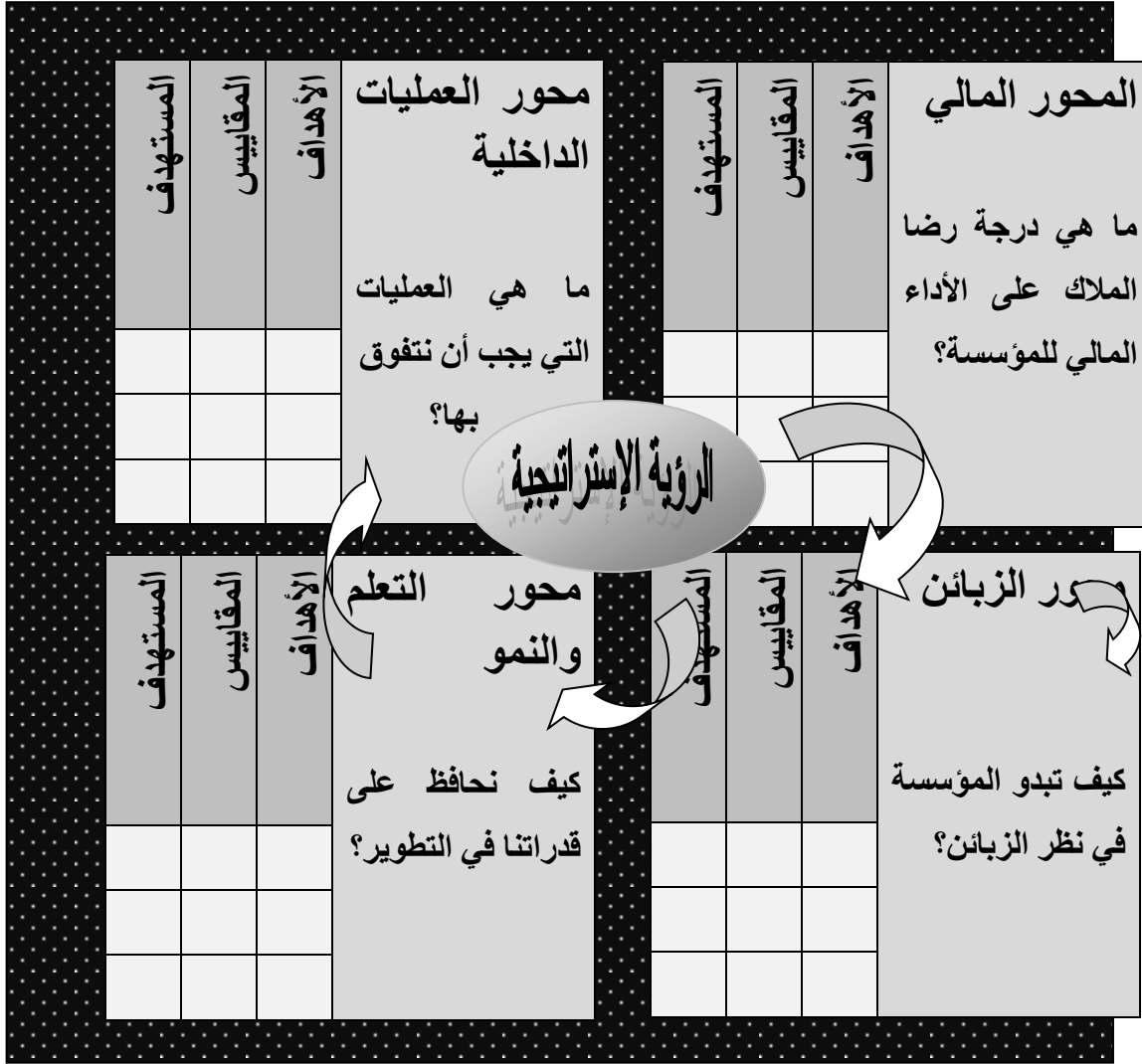
1. **تحديد رسالة المؤسسة:** تعكس التطلع الرئيسي لها، تعبر عن سبب وجودها وتعرف الرسالة على أنه تلك الخصائص الفريدة التي تمتلكها المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المتجانسة ونشاطها الإنتاجي أو الخدمي وهي تعبر عن صياغة لفظية تعكس التوجه أو التوجهات الأساسية للمؤسسة سواء كانت مكتوبة أو ضمنية⁽⁰¹⁾.
2. **تحديد رؤية المؤسسة:** تقدم الرؤية الإستراتيجية صورة واضحة للظرف الحالي الداخلي والخارجي والظرف المتوقع والمرغوب الوصول إليه في المستقبل، وتوفر صياغة للإستراتيجية ونماذج للأهداف⁽⁰²⁾، والرؤية هي عبارة عن تصور حول المستقبل من خلال تحديد ما تطمح إليه المؤسسة في أن تكون عليه:

¹ - Jean boulian, jacque herard , les meilleurs pratique des management , 6em edition dorganisation, paris,2008, p 210

⁽⁰¹⁾ خالد محمد بني حمدان، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، الأردن، دار البازوري للنشر والتوزيع، 2007، ص128.

⁽⁰²⁾ محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد الثاني، الأردن، 2008، ص 279.

الشكل رقم(04): مكانة الرؤية الإستراتيجية داخل محاور بطاقة الأداء المتوازنة



Source :KAPLAN.R & NORTON.D, puting the balanced scorcard to work, Havard Business Review, 1993, p76. www.organisation.org.com 11:40 22/11/2015.

يوضح الشكل الحاجة الماسة للرؤية الإستراتيجية قبل تصميم بطاقة الأداء المتوازنة، فالرؤية هذه تمكن من تعريف جميع المحاور وتمكن من تحديد موقع كل محور من أهداف المحور الآخر، إن التساؤل الموضح في الشكل يعكس درجة التأثير الذي ينطلق من التنسيق الجيد للمحاور الأربعة.

3. صياغة إستراتيجية للمؤسسة: تعمل على ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف والمؤشرات المحددة باعتبارها أداة لتقييم الأداء الإستراتيجي، الأمر الذي يجعل الإستراتيجية عنصرا جوهريا في تصميم بطاقة الأداء المتوازن.

4/ تحديد الأهداف الاستراتيجية : اعتمادا على الاستراتيجيات التي تمت صياغتها تقوم المؤسسة بتحديد مجموعة من الاهداف على المستوى الاستراتيجي حيث يتم تعيين عدد محدد من الاهداف ضمن كل بعد من ابعاد بطاقة الأداء المتوازن و يكمن دورها من خلال مساهمتها في التركيز على الأهداف و توضيحها و ايجاد مؤشرات ملائمة لها و موازنتها بحيث تعطي انعكاسا مقبولا من طرف جميع اصحاب المصالح

5/ تحديد العوامل الحرجة لنجاح : تحدد المؤسسة اكثر العوامل تأثيرا لنجاح رؤية المؤسسة ضمن كل بعد من ابعاد بطاقة الاداء المتوازن وتحقيق الاهداف الاستراتيجية .

- وتدرج عوامل النجاح الحرجة ضمن مجموعة من المعايير منها :
- مهمة لتحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية للمؤسسة
- ان تكون مرتبطة برؤية المؤسسة واتجاهاتها الاستراتيجية
- ان لا يتجاوز عددها خمسة عوامل (قليلة العدد نسبيا)
- يتم التعبير عنها بأشياء ممكنة الإنجاز¹

وهذه الخطوة لا تعتمد على المسير وحدة فهي أسلوب منهجي تتطرق من مراقبة الوقائع كنقاط القوة ونقاط الضعف و الوضع التنافسي للمؤسسة وتطور حاجات المستهلكين وتنتهي بتحديد محاور التغيير الرئيسية.

6/ بناء المؤشرات: بناء مجموعة من المؤشرات على أساسها، ومن ثم اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عوامل النجاح المراد تقييمها باعتبار أن دور المؤشر هو تسجيل التطور الحاصل في أي عامل من عوامل النجاح.

7/ تحديد وتطوير خطة العمل: وضع مجموعة اهداف بالنسبة لكل مؤشر مستخدم ولكل هدف للمعنى لنتائج القياس من خلال توفير مرجع للمقارنة وفي هذا الإطار يجب ان تتميز الاهداف بدرجة كبيرة من الاتساق والانسجام مع رؤية واستراتيجية المؤسسة.²

8/ تحديد أفعال تنفيذية: تتطلب هذه الخطوة تحديد الأنشطة و الأفعال الواجب البدء لتنفيذها للانشغال بالخطة للواقع العملي و بلوغ أهداف المؤسسة من خلال ربط المقاييس بقواعد

¹ - عبد الحميد - عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية بقياس الادارة التوازن، المكتبة العصرية لنشر و التوزيع، مصر جامعة المنصورة، 2006، ص 314 .

² - أحمد يوسف دودين، بطاقة الاداء المتوازن و معوقات استخدامها في منظمة الأعمال، دار جلس الزمان، عمان، 2009، ص 66

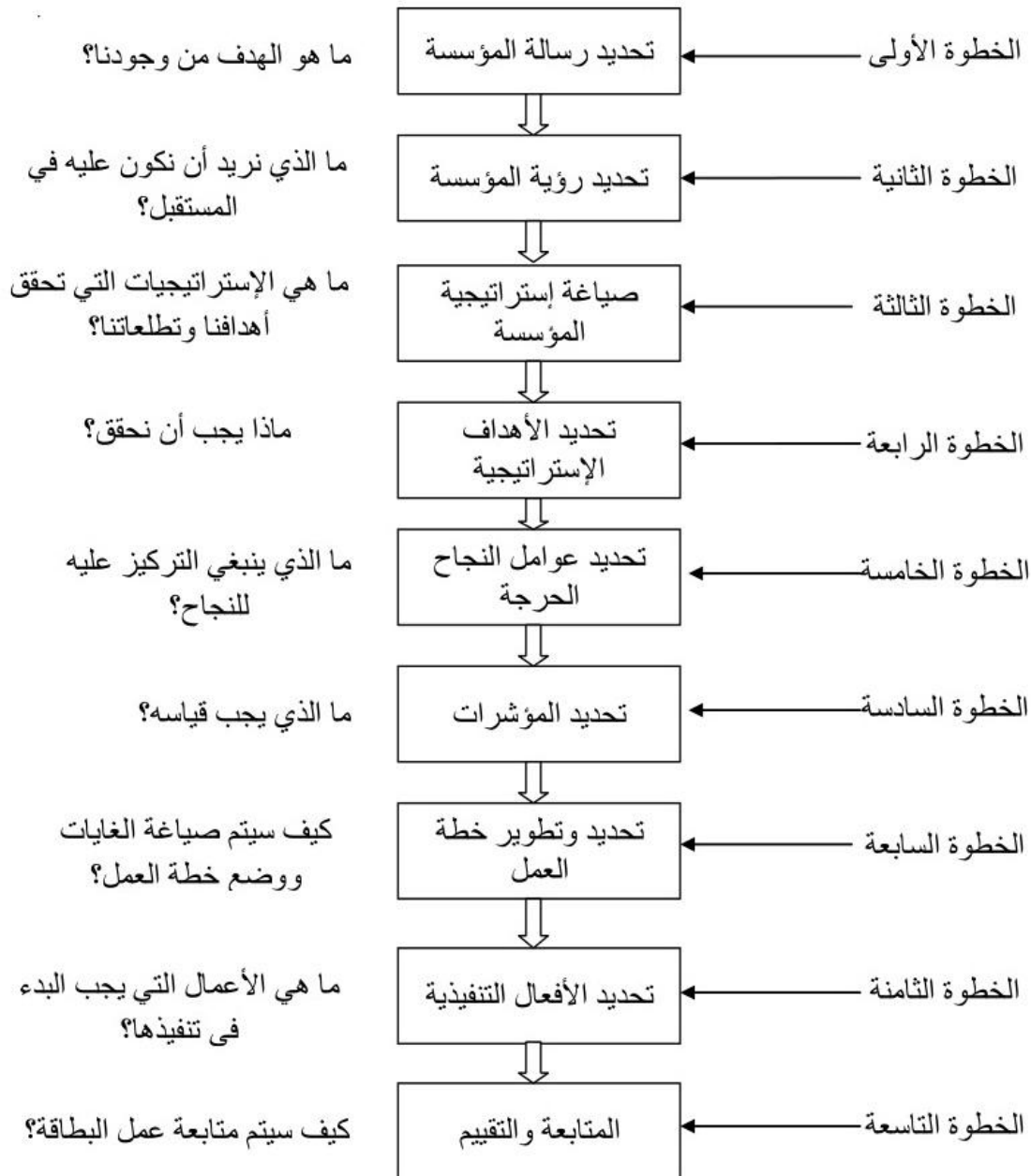
البيانات و أنظمة المعلومات وكذا تعريف الموظفين و العاملين في كافة اقسام المنضمين ببطاقة الاداء المتوازن¹.

9/ **متابعة و تقييم بطاقة الاداء المتوازن** : لضمان وسلامة تطبيق بطاقة الاداء المتوازن لا بد من متابعتها بشكل مستمر لتأكد من أنها تتجز وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للادارة فبطاقة الاداء المتوازن يجب ان تبنى على اساس يومى لسماح بربط البطاقة مع العمليات اليومية للمؤسسة ويجب على خطة التنفيذ ان تتضمن قواعد وطرق مقترحة لضمان حفظ التوازن كما يجب البحث الدائم على المؤشرات المختارة خاصة الموجهة لرقابة القصيرة المدى وان يتم استبدالها في الحالات المناسبة باخرى اكثر فعالية².

¹ - رامز رمضان محمد حسين ، استخدام بطاقة الاداء المتوازن في قياس و تقسيم الاداء في المنظمات العامة ، دراسة ميدانية ، كلية العلوم الادارية ، أكاديمية السادات للعلوم المجد العاشر ، العدد الرابع ، الجزء الاول ، 2019 ، ص 63

² - نفسه

الشكل رقم(05): خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن¹



¹ - سعد صادق بحيري ، إدارة توازن الأداء ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2003 ، ص 243

المبحث الثاني: منظورات بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة، تتشكل من أربع محاور جوهرية تتوسطها الرؤية الإستراتيجية لأنها نقطة البداية، تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات المتوازنة في محاور قيادتها ل

لهيكل المالي والهيكل العملياتي التشغيلي، وهو ما سنحاول عرضه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: ابعاد بطاقة الأداء المتوازن

يتعلق الأداء المالي بجملة الأنشطة المولدة للقيم المالية، كما يرتبط بتسيير وتمويل والبحث عن مصادر السيولة لتدعيم التكاليف المختلفة داخل الأنشطة، في هذا المطلب سنوضح طبيعة المحور المالي الذي يقيس الأداء المالي، مفهومه وقياسه وموقعه داخل بطاقة الأداء المتوازن الإستراتيجية.

يقيس البعد المالي ربحية الإستراتيجية التي تمثل المحرك الأساسي للخطط الإستراتيجية التي تحاول المؤسسة تطبيقها، يعتمد الجانب المالي على كم من المؤشرات حول الدخل التشغيلي والعوائد المحققة، لأن بقاء المؤسسة مرهون بمدى العوائد المحققة ويشير المحور المالي إلى متطلبات عائد رأس المال المستثمر من قبل المؤسسة ومستوى الدخل التشغيلي، وتخفيض التكاليف والحصة السوقية وقيمة الأصول والتدفق المالي والعائد على حقوق المالكين والعائد على إجمالي الأصول⁽⁰¹⁾.

البعد المالي من أهم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الإستراتيجية، يعكس مدى نجاح سياسة التمويل في خلق الفوائض المالية، يحدد مستوى نجاعة تطبيق البرامج التمويلية ضمن المستويات المختلفة للأنشطة، كما أنه يمثل محصلة نتائج الأبعاد الأخرى، لذا تعمل كل مؤسسة تبحث عن التميز والتفوق في أدائها الشامل إلى تحسين أدائها المالي الذي ينعكس إيجاباً على رضا مساهميها وإقناعهم بوضعيتها المالية المتميزة مما يعظم من قيمة أسهمها، يحقق المحور المالي قراءة للمورد المالي وضمان مساهمته الفاعلة في تحقيق الربحية عن

⁽⁰¹⁾ طاهر محسن منصور الغالي، دراسات في الإستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص226.

طريق تحليل الموارد وفق خطوات منطقية متعاقبة تصاغ في ضوء عملية التحليل الاستراتيجي الداخلي للمؤسسة وتصنيفها في ضوء نقاط قوتها وضعفها: (01)

- ✓ تحديد موارد المؤسسة وتصنيفها في ضوء نقاط قوتها وضعفها؛
- ✓ ترجمة نقاط القوة إلى مقدرات جوهرية تفوق ماهي عليه بالنسبة للمنافسين؛
- ✓ تقويم إمكانية توفير الموارد المحققة للأرباح في ضوء ما تحققه من مزايا تنافسية مستدامة؛
- ✓ اختيار الإستراتيجية تساعد في الاستغلال الأمثل للموارد ومقابلتها مع فرص البيئة الخارجية؛
- ✓ تحديد فجوة الموارد والعمل على معالجة نقاط الضعف.

قياس هذا المحور المالي ينطلق من تطبيق مجموعة من المقاييس والمؤشرات المالية التي تقيس مستوى الأداء المالي وتحدد مدى تحسنه، ينطلق من الأهداف قصيرة المدى التي يمكن أن تتغير حسب قطاع النشاط أو الإستراتيجية وحسب المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة منتجات المؤسسة (02):

- ← **مرحلة النضج** النتيجة الصافية، الهامش الإجمالي، معدل العائد على الاستثمار؛
- ← **مرحلة الانحدار** رصيد الخزينة.

تختلف المقاييس المالية باختلاف المرحلة التي تمر بها المؤسسة، تم تلخيصها في ثلاث مراحل هي: **مرحلة النمو** مرحلة الاستقرار و**مرحلة النضج**، حيث تركز المؤسسة على الأهداف المالية في سياق نمو المبيعات البحث عن أسواق جديدة زبائن جدد تقديم منتجات وخدمات جديدة وهذا كله يكون في مرحلة النمو تعتمد مؤشرات ومقاييس مالية تخدم نمو مبيعاتها ورقم أعمالها ودرجة توسيعها لحصتها السوقية ومدى اختراق الأسواق الجديدة، المحافظة على مستوى مناسب من التكاليف على عمليات التحسين المستمر للأنشطة التي تخصص لتطوير المنتج والعمليات والنظم وإمكانيات المستخدمين وتأسيس قنوات توزيعية جديدة، في **مرحلة الاستقرار** تعتمد على تحديد كافي لمستوى ربحيتها وقياس مدى مردوديتها المالية والاقتصادية، ومستوى

(01) غسان قاسم داود اللامي، مصطفى منير إسماعيل، التسويق التنافسي في ظل بيئة عدم التأكيد الاستراتيجي دراسة تطبيقية، مجلة تنمية الرافدين، العدد 105، جامعة الموصل، العراق، 2011، ص 80.

(02) طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية- نظرة متكاملة-، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 184.

عوائدها على أصولها واستثماراتها وأموالها الخاصة، وتعظيم قيمتها الاقتصادية المضافة ومختلف عوائدها ونتائجها المالية، كما أنها تحلل مدى انعكاس أدائها المالي على تحسين مركزها التنافسي في مجال عملها، يتم استخدام **معدل العائد على رأس المال والدخل التشغيلي هامش الربح والعائد على إجمالي الأصول والقيمة الاقتصادية المضافة وقيمة الأسهم** في الأسواق المالية، للدلالة على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهداف هذه المرحلة، بينما تستخدم في مرحلة النضج مؤشرات مرتبطة بربحية الزبون و نسبة الزبائن الغير مريحين، باعتماد مؤشرات تحدد كفاءتها المالية وتقيس مدى حفاظها على معدلات عائد جيد على أصولها واستثماراتها وأموالها الخاصة وتفعيل مردوديتها المالية والاقتصادية وهو ما يساهم في حفاظها على مركزها التنافسي في أسواقها.

ثانياً: بعد الزبون

زبون المؤسسة هو شريكها الاقتصادي الذي يوجه شكل ومضمون السلعة أو الخدمة المنتجة، تستثمر فيه المؤسسة جهدها ومواردها المالية والاقتصادية للخروج بقيمة تجاهه تشعبه وتحقق رغباته، هذا المطلب يفسر موقع الزبون وأهم المداخل المرتبطة به داخل بطاقة الأداء المتوازن الإستراتيجية كمحور هام فيها.

من بين المحاور التي توليه المؤسسة اهتماماً بالغاً يحدد قطاعات السوق المستهدفة ويقاس نجاح المؤسسة في هذه القطاعات، لتتحكم في أهداف نموها وتستخدم المؤسسات مقاييس مثل: الحصة السوقية، عدد الزبائن الجدد رضا الزبون، بحيث أضحى فيه التسويق يعرف بأنه الوظيفة التي تهتم بخلق قيمة الزبون، ينصب اهتمام التسويق في إيجاد فرصة تسويقية من شأنها تعزيز قيمة الزبون بوصفه نشاطات الأكثر اتصالاً بالزبون من خلال سعيه إلى تشخيص وتلبية متطلباته عن طريق تقديم منتجات ذات قيمة تحقق من خلالها المؤسسة أهدافها، وتعريف قيمة الزبون بأنها: "الفرق بين قيمة الزبون الإجمالية وتكلفة الزبون الإجمالية"، وهي فهم متطلبات الزبائن وتفضيلاتهم كي تتمكن المؤسسات من الإبقاء بتلك المتطلبات والتفضيلات، قبول الزبون لمخرجات المؤسسة وضاه عنها مهم جداً لأنه يؤدي إلى بقاء المؤسسة مادام هناك زبائن تتعامل معهم وتحقق معهم أرباحاً وعوائد⁽⁰¹⁾.

⁽⁰¹⁾ بلال جاسم القيسي، خلق القيمة المستدامة للزبون عبر تكامل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتسويق العلاقة-دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 85، العراق، 2015، ص214.

يركز هذا المحور على جميع الأنشطة والإجراءات التي تلبى حاجات الزبائن وتبدو هنا أهمية وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء وتلبية توقعاتهم مما ينعكس على العلاقة الجيدة مع الزبائن ومن أهم هذه المقاييس الموجودة في محور الزبائن عدد الزبائن نسبة الزبائن إلى العاملين **مؤشر رضا الزبائن معدل الشكاوى** اكتساب زبائن جدد، تم تطوير هذا المحور لترجمة رسالة المؤسسة النموذجية للأعمال التي تتطلب خدمة الزبون في مقاييس خاصة تعكس العوامل المهمة بحقهم، إن اهتمامات الزبون يمكن تقسيمها إلى أربعة أصناف الوقت النوعية الأداء الخدمة.

إن المقاييس المطلوبة لتلبية حاجات الزبائن والمنتجات الموجودة، يمكن قياسه بدءاً من وقت تسلم الطلب لمنتج أو خدمة معينة إلى وقت الطرح أو التسليم لهذا المنتج أو الخدمة إلى الزبون بشكل فعلي⁽⁰²⁾، المقاييس النوعية تقيس العيوب في المنتجات المقدمة كما يدركها الزبون، تقيس التسليم في الوقت المحدد ودقة تنبؤات وتسليم أو طرح المنتج، تقيس كيفية مساهمة منتجات وخدمة المؤسسة في إيجاد قيمة لزبائنهم، فضلاً عن قياس الوقت النوعية الأداء والخدمة، فإن المؤسسات أن تكون حساسة لتكلفة منتجاتها.

تعكس تطورات الأداء في هذا المحور الأداء المرتفع المقبل ومؤشر التحسن، حتى وإن كانت الظروف الحالية للمحور المالي لا تعكس ذلك، من خلال هذا المحور نستطيع تحديد الأجزاء المستهدفة من السوق وكذلك مؤشرات الأداء لهذه الأجزاء، ويسعى هذا المحور إلى تقييم مجموعة من الجوانب مثل:

➤ كيف سينظر الزبائن إلى المؤسسة، وما هو مستوى رضاهم عن خدماتها؟

➤ هل نجحت المؤسسة في مواجهة المنافسين؟

يجب على المؤسسة القيام بتجزئة سوقية لقطاعاتها المستهدفة والعمل على تحديد فئة الزبائن المستهدفة، لضمان مستوى مرتفع حصتها السوقية، وتكوين قاعدة عريضة من الزبائن والحفاظ عليهم، والسعي نحو اجتذاب زبائن جدد، وتعظيم القيمة المدركة لدى الزبائن، من خلال تقديمها لمنتجات وخدمات ذات جودة عالية بأسعار تنافسية تكون مناسبة لاحتياجات الزبون وتلبيها بشكل عملي إضافة إلى احترام تسليمها وتوفيرها في الوقت المحدد، ويجب أن تتبنى

(02) علاء أحمد حسن، ميسون عبد الله أحمد، قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن-دراسة حالة-، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 28، جامعة الموصل، العراق، 2011، 175.

إستراتيجيات تسويقية فاعلة في إرضاء الزبون واكتساب ميزة تنافسية هامة مصدرها رضا الزبائن وولائهم، وهذا ما يتحقق من خلال خدمة الهدف الإستراتيجي من منظور الزبائن الذي يستهدف تحليل ربحية الزبون.

أولاً : بعد العمليات الداخلية

تتكون الأنشطة من سلسلة من العمليات، كل عملية تترجم الهدف الفرعي الذي صممت من أجله، في البيئة الداخلية للمؤسسة، وعلى المستويات المختلفة التنفيذية والتشغيلية تقع العديد من العمليات المترابطة المعقدة لتحقيق الهدف الرئيسي للنشاط وللمؤسسة، وهو محور مطلبنا هذا الذي سنعرض فيه أهمية هذا المحور كبعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الإستراتيجية.

يركز هذا الجانب على عمليات الابتكار، التشغيل والتحويل وكذا على الخدمات المقدمة للزبون، هذا البعد يحرص على اعتماد المؤسسة للأنظمة الإدارية الحديثة التي تمكنها من تطوير أداء مختلف عملياتها وأنشطتها، إدارة الجودة الشاملة، أنظمة التحسين المستمر، والاستفادة من مزاياها لتحسين أداء هذا البعد، وهو ما يساهم في تحقيق رضا كل من المساهمين والزبائن، ومختلف الأطراف الفاعلة المرتبطة بها، أبعاد إستراتيجية العمليات:⁽⁰¹⁾

1) بعد التكلفة: تتمكن المؤسسة من السيطرة على تكلفتها وتجعلها في أدنى مستوياتها مقارنة مع المنافسين، وتعتبر التكلفة الغرض أو الهدف الأخير بالنسبة للمؤسسات التي تتنافس على التكلفة؛

2) بعد الجودة: وتعنى بتقليل معدلات المعيب أو المطابقة لمواصفات التصميم، استخدام المؤسسات للجودة كأداة تنافسية يتطلب منها أن تنظر إلى الجودة كمدخل لإرضاء الزبائن وليس فقط على أنها طريقة لتقاضي المشاكل أو تخفيض تكاليف إعادة العمل؛

3) بعد المرونة: يعد بعد المرونة من الأبعاد المهمة لإستراتيجية العمليات، فضلا عن كونه أداة تنافسية لكثير من المؤسسات، إذ يمكن من خلاله إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات القائمة، فضلا عن السرعة.

في هذا المحور يتم التميز بين العمليات الأساسية والمكملة والاستفادة من تطوير القيمة المضافة من خلال ضمان تفاعلها مع مختلف العمليات التي تدعمها والتحكم فيها بصفة جيدة

⁽⁰¹⁾ غانم محمود أحمد الكيكي، العلاقة بين أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي-دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية-نينوى-، مجلة تنمية الرافدين، العدد 99، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص 45.

مما يؤدي إلى التحديد الدقيق لمستوى تكاليف الإنتاج والتوزيع وتعظيم الهامش الإجمالي المتحصل عليه، إضافة إلى الإسهام في تحقيق متطلبات الزبون وإشباع رغباته بما يضمن توليد الرضا والولاء، يعتبر هذا المحور من المحاور المهمة داخل بطاقة الأداء المتوازن الإستراتيجية، حيث يمثل العمليات الحرجة التي ينبغي أن تتفوق فيها المؤسسة على غيرها من المؤسسات، ومن أهم هذه المقاييس المستخدمة داخلها: عدد مرات التسليم في الموعد وجود منتج وقت دورة الإنتاج الإنتاجية درجة استخدام الأصول⁽⁰¹⁾، يعتمد هذا المحور على مراحل عديدة تبدأ بتحديد الأهمية النسبية لكل عملية وتأكيد هذه العملية داخل مهام معينة، وكل مهمة تنطلق من تشخيص إستراتيجي لنقاط القوة والضعف التي تحاول المؤسسة كشفها قبل القيام بتكوين الأهداف الإستراتيجية للأنشطة، إن الأهمية النسبية لهذا البعد هو الحاجة لترجمة مؤشرات عن ماذا يتوجب على المؤسسة القيام به داخليا لمقابلة توقعات الزبون، إذ أن أداء الزبون المتميز ينتج من العمليات والقرارات والأفعال التي تحدث بأسلوب منسق وعلى المدراء التركيز على العمليات الداخلية الحرجة التي تمكنهم من تلبية حاجات الزبون وإن هذا المحور يعمل على تحقيق أهداف كل من المحور المالي ومحور الزبائن يبحث هذا البعد عن كيفية زيادة كفاءة وفعالية العمليات الأساسية التي تحقق الأهداف الإستراتيجية وتسمح بتقديم خدمات تجذب الزبائن وتضمن المردود للمساهمين، من خلال مؤشرات محددة:

الشكل رقم(06): مؤشرات محور العمليات الداخلية



المصدر: من إعداد الطالب

إن هذا المحور مخصص للفروع الداخلية لعمليات التشغيل لتحديد المشاكل أثناء عملية الإنتاج ومحاولة التغلب عليها برفع مهاراتها وكفاءتها وبالتالي تحقيق وضع أفضل لشريحة السوق

⁽⁰¹⁾زهراء غازي ذنون الدباغ، أثر بطاقة الأداء المتوازن في جودة الخدمات المصرفية-دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المصرف الصناعي العراقي-

مركز الدراسات المستقبلية، العدد 42، كلية الحداثة الجامعة، العراق، 2013، ص12.

وتحقيق العوائد المالية للمؤسسة من خلال عملية تطوير وتحديث المنتجات بما يتفق مع التغيير وبشكل دوري وتقديم الخدمات ما بعد البيع لإشباع حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمستهدفين⁽⁰¹⁾.

ثانياً: بعد النمو والتعلم

نحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى أهم بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ، يحقق ميزة الاستدامة في تحسين وتعديل وتطوير الأداء البشري الفعال، إن بعد التعلم والنمو يعكس الثقافة التي تحملها المؤسسة واكتسبتها من أهدافها في ترقية العنصر البشري.

التعلم والنمو منظور مهم جداً، يعبر عن الأسس التي يجب أن تتبناها الإدارة لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل، حيث أن عدم القيام بالاستثمار في الموارد البشرية لتأهيلها تأهيلاً علمياً وعلمياً تطوير تقنيات تطوير تقنيات إنتاج المعلومات المساندة، ويقوم هذا المنظور على أداء الإدارة باتجاه تحسين قدرات العاملين من خلال المقاييس الآتية:⁽⁰¹⁾

1. رضا العاملين: يمكن أن يقاس بطرق خاصة تمثل استطلاع للرضا؛
2. المحافظة على العاملين: يعد معدل دوران العمل من أهم مقاييس هذا الجانب، كلما ارتفع هذا المعدل دل ذلك على عدم رغبة العاملين في البقاء بالإدارة؛
3. إنتاجية العاملين: تتمثل في مدى قدرة العاملين على إنجاز العمل ضمن معايير التكلفة والزمن والجودة، وهي المخرجات الإجمالية الناتجة عن توظيف واستخدام مهارات وقدرات العاملين.

يمكننا أن نوضح أبعاد محور التعلم من خلال الجدول التالي:

⁽⁰¹⁾ صفاء تايه محمد، العلاقة بين رأس المال الفكري وفق نموذج Stewart وبطاقة الأداء المتوازن-دراسة تحليلية في معمل الألبسة الرجالية في محافظة النجف-، مركز دراسات الكوفة، العدد 28، جامعة الكوفة، العراق، 2013، ص233.

⁽⁰¹⁾ أحمد فواز ملكاوي، قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية-دراسة ميدانية على مؤسسة الضمان الاجتماعي-أربد-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 84، العراق، 2015، ص70.

الجدول رقم(07): أبعاد محور التعلم والنمو

المفهوم	البعد
مؤسسة متعلمة بدون حدود أفرادها يرغبون في العلم ومجبرين على التشارك بوسيلة لتسهيل ثقافة التعلم، لأن القيم الثقافية لأي مؤسسة تتضمن ثقافة التعلم	القيم الثقافية
القيم الثقافية في المؤسسة بحاجة إلى دعم من قبل الإدارة فالقادة لهم دور مهم في المؤسسة المتعلمة إذا التزموا واعتمدوا التغيير لما لذلك الالتزام من دور في تعظيم قدرة العاملين على التعلم	التزام الإدارة والتمكن
المزيد من نقل المعرفة إلى المؤسسة تعني المزيد من التوسع بها وترجمتها إلى فعل	نقل المعرفة
على المؤسسة أن تمتلك عملية اختيار مناسبة وإلى سياسة موارد بشرية تتطلب دعماً وتعزيزاً من خلال التعلم المستمر	خصائص العاملين

المصدر: عادل هادي البغدادي، العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير-دراسة مقارنة في كليات من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 10، جامعة القادسية، العراق، 2008، ص 62.

تتمثل أهمية البعد في توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والمهارة اللازمة لتحسين مختلف عمليات وأنشطة المؤسسة وتفعيل مسار الإبداع والابتكار بها، إضافة إلى عمله على إشراك عمال المؤسسة في تحسين مستوى أدائها الشامل، واكتسابها ميزة تنافسية هامة مصدرها الإبداع والابتكار والتطوير والتجديد، ويتمحور هذا البعد حول الموارد البشرية للمؤسسة وكيفية تفعيلها ودفعها نحو تحسين أدائها من خلال ضمان تطوير برامجها التكوينية، الرفع من فاعلية سياستها التحفيزية، وتحقيق رضاها الوظيفي بما يشجعها للرفع من مستوى أدائها⁽⁰¹⁾، ويفعل من دورها في تحقيق أهداف المؤسسة وتفضيلها للمصلحة العامة، ما من شأنه ضمان التطبيق السليم لإستراتيجياتها وإنجاحها، وتظهر المحددات الأساسية لهذا البعد في ثلاث عناصر أساسية.

الموارد البشرية للمؤسسة المتمثلة أساساً في مهارات عمالها وطاقاتهم الكاملة، تحتاج إلى إبراز وتطوير من خلال أنظمة المعلومات التي تعتمد عليها والتكنولوجيا التي تستعملها وعدد براءات الاختراع التي تملكها وقيمة استثماراتها من الموارد الغير ملموسة، إضافة إلى إجراءاتها التنظيمية المحورية التي هي بحاجة لتحسين مستمر وعلى رأسها سياسة التحفيز وتشجيع العمل الجماعي وتطوير الكفاءات الجماعية إضافة إلى عملية صنع القرارات وتحديد

⁽⁰¹⁾ سحر طلال إبراهيم، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن-دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 35 العراق، 2013، ص361.

المسؤوليات وتفويض الصلاحيات، ويحدد المجالات التي يجب أن تبذل فيها المؤسسة من أجل تحسين أدائها وتحقيق نموها في المدى الطويل ويركز هذا الجانب على قياس قدرات كل من العاملين أو الأفراد ومستوى مهاراتهم ورضاهم عن العمل، ويقاس كذلك قدرات نظام المعلومات وأخيراً يقيس نظام المكافآت والحوافز، لذا فإن تطوير وتحسين أداء هذا البعد يعتبر أكثر من ضروري نظراً إلى كونه السياق الرئيسي لتحسين أداء الأبعاد الثلاثة الأخرى⁽⁰²⁾.

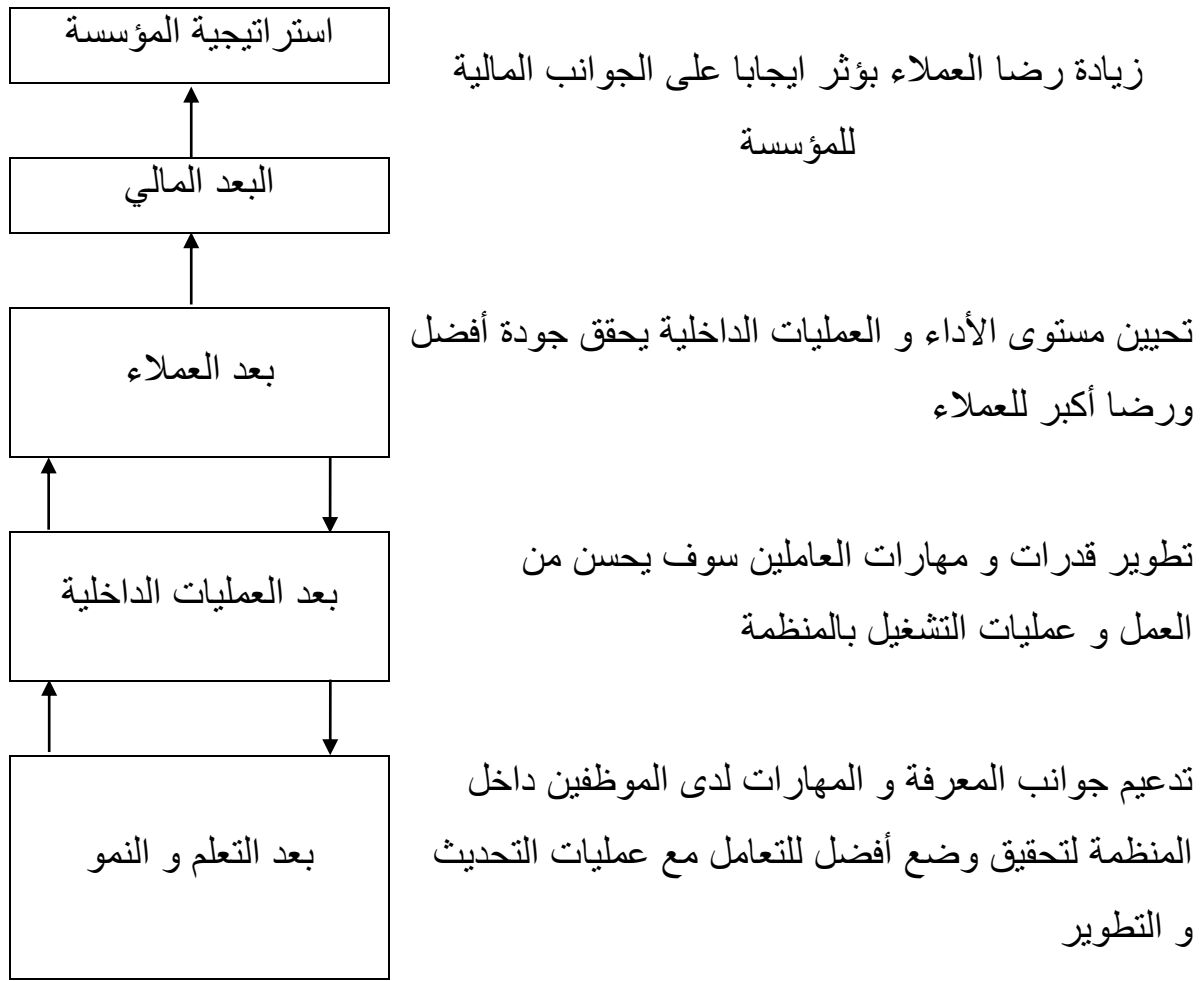
ثالثاً : العلاقة بين الأبعاد

العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن :

إن ترابط و الاعتماد المتبادل بين أبعاد بطاقة الاداء المتوازن هو نقطة جوهرية حيث تحقيق استراتيجية المؤسسة يعتمد على علاقة السبب و النتيجة التي تربط ابعاد بطاقة الاداء المتوازن ببعضها اي انها تربط بين الاهداف الاستراتيجية و الخطط قصيرة و الانشطة الاجل ، و دون ذلك كما يوضحه الشكل التالي :

⁽⁰²⁾جنان علي حمودي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في ترشيح القرارات لزيادة فاعلية المحاسبة الإدارية-دراسة استطلاعية لآراء عينة من العامل
ين في الشركات الصناعية-، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 95، معهد الإدارة الرصافة، العراق، 2013، ص199.

الشكل رقم (08) العلاقة بين أبعاد الأداء المتوازن 1



ان سلسلة العلاقات السببية لا بد ان تقود في الاخير الى تحقيق النتائج المالية لذلك يجب ان تظهر بطاقة الاداء المتوازن في كل وقت النتائج الملموسة للاجراءات و البرامج المتبعة من طرف المؤسسة ، كما أكد عليه نورثن وكابلان ان علاقات السبب و النتيجة التي تربط بين الابعاد الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن تتبع تسلسل محدد يسمح بوصف الآلية التي تتحول بها الاصول الغير ملموسة الى اصول ملموسة تشكل قيمة بالنسبة للمساهمين²

¹ - محمد محمود يوسف ، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، 2004 ، ص 135 .

² - DAVID norton, robert s , kopton, comment utiliser le tableau de gord prospectif, op, cit, p75

المطلب الثاني : علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الأداء :

علاقة بطاقة الاداء المتوازن بتقييم الأداء :

الإدارة المعاصرة اهتمت بقضايا الموارد البشرية حيث تعتبر عن محاولة ايجاد التوازن بين الاهداف المؤسسة واهداف الافراد وبين التكلفة والعائد في التعامل مع الافراد واهتمامها بالتنمية البشرية من اعتقاد علمي سليم

فالأفراد لها طاقات و قدرات ذهنية حقيقية تتميز بها المؤسسة.

حيث ظهر اسلوب جديد لرقابة وتقييم الاداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن وهي تقنيات جديدة و التي تجمع بين المقاييس المالية و المقاييس الغير المالية حيث تتميز ببعض السلبيات و الايجابيات نذكر منها

1-الاثر الايجابي : تتمثل في :

- ربط الاهداف العامة باهداف القسم و الاهداف الشخصية
- تسهل الاتصال و فهم اهداف العمل
- مساعدة المدراء في اتخاذ القرارات
- تساعد على نشر ثقافة المؤسسة

2-الاثر السلبي: تتمثل في:

- عدم وجود نظام خاص بوضع الاهداف
- صعوبة الحصول على البيانات المطلوبة في الوقت المناسب¹

المطلب الثالث: صعوبات وعوامل نجاح تطبيق بطاقة الاداء المتوازن:

تواجه عملية تطبيق الاداء المتوازن صعوبات وعقبات يجب تجنبها والتي تتمثل فيما يلي:

- صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الاستراتيجية ووضع الاهداف في شكل ترتيب تفصيلي.²

¹ - معيدي أمال ، قياس و تقسيم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن ، مذكرة ماستر ، جامعة ورقلة ، ص 60 .

² - أحمد يوسف دودين ، معوقات استخدام بطاقة الاداء المتوازن في البنوك التجارية ، مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات الإنسانية ، الأردن ، العدد الثاني ، 2009 ،

- الرغبة في اعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي الى خلل في العملية لكن في واقع الامر يتم تعديلها و اضافة اهداف و مؤشرات غير المالية التي تعطي نتائج افضل للاداء .
- السعي للحصول على المعلومات على حساب التكاليف.
- اختلاف ثقافة المؤسسة يؤدي الى اختلاف سلوك العاملين في آرائهم نحو الهدف المشترك
- قلة الكفاءات والمختصين في مجال بطاقة الاداء المتوازن أي القيام بتشخيص عام للبيئة الداخلية والخارجية وبالتالي المعلومات الخاطئة وقلتها يؤدي الى بناء النموذج بصورة خاطئة.
- العلاقة السببية والنتيجة لا تدل على كل شيء في بعض الاحيان حيث لا يمكن الإعتماد عليها في التقييم فرضى العملاء لا يعطي نتيجة مالية في كل الاحوال وجوده المنتج لاتؤدي الى الربح احيانا.
- الاهداف الغير واضحة تؤدي الى عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية وبالتالي النتائج تكون بمعايير خاطئة.
- كلما كانت المعايير كثيرة وغامضة فإنها تفقد المعنى الخاص بها وتشتت معنويات العاملين.

عوامل نجاح تطبيق بطاقة الاداء المتوازن :

- توجد عدة عوامل لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة نذكر منها :
- يجب أن تتسم الثقافة و القيم التنظيمية بالقوة و التوجه المستقبلي و تقبل التغيير و تسعى للاعتماد مقاييس بشكل دائم و في جميع المجالات
 - الاهتمام بصياغة (استراتيجية واضحة المعالم مع التركيز على التوجهات المستقبلية فبطاقة الاداء المتوازن دون رؤية و استراتيجية واضحة تعتبر غير نافعة).
 - مساندة و دعم الادارة العليا لبرامج تصميم و تطبيق بطاقة الاداء المتوازن من اهم ضروريات نجاح تلك البرامج .
 - تميز فريق العمل بمشروع بطاقة الاداء المتوازن بالابتكارية و الابداع و تقبل التحدي و الحماس و الرغبة في اثبات الذات و القدرة على استشراف المستقبل .

- ضرورة صياغة الرؤية التنظيمية بشكل واضح و مفهوم بصورة معلنة لجميع العاملين بالمنظمة¹
- رؤية استراتيجية واضحة تتسق مع هدف خلق القيمة
- اختيار المؤشرات الاداء المرتبطة بالرؤية الاستراتيجية .
- ربط المؤشرات بالحوافز الادارية²

¹ - سعد صادق البحيري ، ادارة توازن الاداء ، دار النشر الثقافة ، الاسكندرية ، 2004 ، ص 228 ، 2009

² - مرناي نور الدين ، بلا الصالح ، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الاستراتيجية في المؤسسة ، جامعة 20 أوت 1955 ، الاسكندرية ، العدد 1 ، 2013 مجلة الباحث الاقتصادي ، ص 256

خلاصة الفصل

يعكس مؤشر بطاقة الأداء المتوازن نتائج حقيقية وصورة كاملة عن قدرة النشاط المراد مراقبته وتوجيهه وقياسه على النهوض بأداء متميز يخلق جملة من الفرص للمؤسسة، تصميم أسلوب بطاقة الأداء المتوازن ينطلق من رؤية استراتيجية لمحيط المؤسسة تزيد المؤسسة قوة وعمقا في تعيين الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، تضمن التطبيق الجيد لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن في جميع جوانب الأداء ضمن المستوى الاستراتيجي والتشغيلي .

لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن قيمة لدى المصالح المختلفة في المؤسسة، البعد المالي يعتبر كمحرك لأهداف أصحاب المصالح من مساهمين من خلال المؤشرات التي تدل على عائد الأصول والسيولة ورأس المال الذي تم استثماره، بعد الزبائن يزيد ثقة الزبون في المؤسسة من خلال البحث الدائم في سلوك الزبون الشرائي والبحث المستمر عن تجديد مؤشرات تتناسب وهذا السلوك لتحقيق قيمة كثيرة لديه، بعد العمليات الداخلية يحاول بمؤشراته العمليات التي تحقق كفاءة في الإجراءات والنظم الداخلية، بعد التعلم والنمو يزيد ثقافة المستخدم ويحقق لديه الرغبة في الاستمرار لممارسة نشاطاته المختلفة.

الفصل الثاني

تمهيد:

بعد تطرقنا إلى القسم النظري الذي تناول تطور إدارة الموارد البشرية وكذا نظام معلومات تسيير الموارد البشرية، نجد من الضروري أن نقوم بدراسة ميدانية لتحديد مدى فعالية المورد البشري بالمركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة (المؤسسة مطاحن الحضنة سابقا)، وكذا دور نظام المعلومات داخل المركب، والذي سنتطرق فيه أيضا إلى عرض وتقديم المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة (مطاحن الحضنة بالمسيلة) وذلك من خلال التعريف بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة والتابع إلى الشركة الفرعية حبوب قسنطينة وإبراز مهام مصالحتها وهيكلها التنظيمي.

المبحث الأول : التعريف بميدان التربص

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن قطاع المطاحن بالجزائر

بعد أن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات، ففي سنة 1965 وبالضبط في 25 مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطحن، وأصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن غير أن دورها آنذاك كان مقتصرًا على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته، كذلك وضع خطة لتجديد المصانع الضرورية ووضع وحدات أخرى في بعض المناطق ففي سنة 1982 قامت المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن بإنشاء خمس مؤسسات مماثلة للصناعة الغذائية من الحبوب و مشتقاتها عبر الوطن وتدرج تحت هذه المؤسسات عدة مركبات صناعية وتجارية.

ويكمن النشاط الأساسي للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة في تحويل الحبوب (القمح الصلب واللين) وإنتاج وتسويق المواد المشتقة (السميد والدقيق وعجائن غذائية والكسكس). وسنتطرق بالتفصيل عن المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة في المطلب الثاني.

المطلب الثاني : بطاقة فنية حول المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

1 - نشأة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة:

يقع المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة التابع للشركة الفرعية حبوب قسنطينة، على بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على طريق الرابط بين ولايتي برج بوعرييج والمسيلة، بدأ بناؤه سنة 1980 حيث تم تشغيله لأول مرة سنة 1982. وقد عرف المركب التجاري الصناعي الحضنة بالمسيلة عدة تغييرات في إسمه التجاري حيث كان يطلق عليه وحدة انتاجية تابعة لرياض سطيف سابقا، ثم مؤسسة مطاحن الحضنة شركة ذات أسهم تابعة لمجمع رياض سطيف، حيث حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في 02 أكتوبر 1997 على مساحة 30755م² منها 12555م² مغطاة.

أسست الشركة التابعة "مطاحن الحضنة في 01.10.1997 (مستخلص محضر مجلس الإدارة رقم 06، جلسة يوم 07.09.1997، تحولت إلى شركة تابعة، شركة مساهمة بتاريخ 01.10.1997 بمبلغ رأس المال الاجتماعي 60.000.000 دج ابتداء من 01.10.1997،

تم رفعه في 1998.04.30 إلى 479.000.000 دج وفي 2007 بلغ 1.449.460.000 دج.

سنة 2016 أجري تقسيم جديد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم، واصبحت شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة تابعة للشركة الفرعية حبوب قسنطينة.

2- الوحدات الانتاجية للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

✓ يتكون من مطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة التركية من نوع « MOLINO » مولينو وتاريخ بداية استغلالها سنة 2015 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 3000 قنطار يوميا بتكلفة انجاز إجمالية قدرها 220.915.480.55 وارتفعت القدرة الإنتاجية ب: 242.202.253.51 دج.

✓ يتكون من مسمدة جديدة وقد تم إنجازها من طرف الشركة الايطالية من نوع « Golfito » قول فيطو وتاريخ بداية استغلالها سنة 1993 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 4000 قنطار يوميا بتكلفة انجاز إجمالية قدرها 563.986.101.84 دج

3- قدرات الشركة:

البطاقة الفنية للشركة التابعة:

- قدرة الطحن: 4.000 قنطار/يوميا من القمح الصلب
1.500/يوميا من القمح اللين.

- قدرة الانتاج: 2.560 قنطار/يوميا من السميد(سميد ممتاز ب: 64%نسبة الاستخلاص)
1.110 قنطار/يوميا من الدقيق(دقيق خبز ب: 74%نسبة استخلاص).

- قدرة تخزين: 125.000 قنطار (قمح صلب 62.500 قنطار-قمح لين 62.500 قنطار).

- طاقة الحمولة للمواد الأولية، حيث أن عدد الوحدات 19 وحدة والحمولة المقيدة 330 طن.

- أما المنتجات بمختلف أنواعها حسب إحصائيات سنة 2009 فهي كالآتي: السميد 199.283 قنطار، الدقيق 209.629 قنطار، بقايا الطحن 189.004 قنطار، العجائن الغذائية 531 قنطار.

رقم الأعمال المنجز خلال سنة 2017=2.938.000.000.58 دج

4- وظائف الشركة:

***الوظيفة الإدارية** : وهي وظيفة غير منتجة ولكنها ضرورية ولها من الأدوار ما يلي:

- ضمان التسيير الإداري (سير الملفات ،الاتصالات التوجيه.....إلخ)
- ضمان التسيير المالي والمحاسبي (المالية ،التسجيلات ،التقييم.....إلخ)
- ضمان النشاط المصالح التقنية والإنتاجية (الدراسات، التموين، صيانة التجهيزات، الإنتاج تسيير الملفات التقنية.....إلخ)

***الوظيفة الإنتاجية** تتمثل في الأدوار التالية :

- تسجيل طلبات الزبائن وتحقيقها.
- بيع المنتجات التامة المتمثلة في السميد والفرينة والمنتجات الثانوية المتمثلة في النخالة والكسكسي.....إلخ.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحضنة :

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل و التركيب السلمي الإداري من حيث تباين دوائر ومصالح و فروع الشركة وسنعرض أهم دوائر هذه الشركة وخصائصها والجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرف بعض التغيرات وهذا أهم ما جاء فيه :

1 - رئيس المدير العام :

مكلف بإدارة جميع شؤون الوحدة و التنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة و كذلك التنسيق بين الوحدة و مثيلاتها من نفس القطاع و الاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة و لهذا توكل له عدة مهام أهمها :

- الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة .
- يعتبر الواجهة الأولى للوحدة .
- التنسيق بين الوحدة و ممثليها من نفس القطاع .

-يقوم بالربط بين جميع الدوائر .

يقوم بإعلام الرئيس المدير العام بمركب الصناعي التجاري الحضنة بالحالة اليومية للمؤسسة.

و تنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما :

قسم مهمته التنظيم و التسيير الداخلي " الهيكلية " للوحدة و تتوزع مهامه إلى النواحي التالية:

أولاً : قسم التنظيم و التسيير الداخلي - الهيكلية - للوحدة :

1 - الأمانة العامة: تابعة للمديرية العامة و مكلف بتسجيل البريد الصادر و الوارد و طبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.

2 - مصلحة النوعية : مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية ، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة و مقدار المنافسة.

3 - المحاسب : يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها.

4 - المستشار القانوني: يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة و ذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني و هو المحامي لدى الشركة والمكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة سواء كانت بين الشركة ومورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة.

5 - مكتب مساعد الأمن والوقاية: ومهمته حماية الشركة داخلياً وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من مختلف الأخطار.

ثانياً: قسم الإشراف على العمال و التسيير الإداري و المالي والمبيعات:

وينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية هي:

1 - مديرية الاستغلال: و تنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي:

1/1- مصلحة التموين: ومن مهامها ما يلي :

- شراء الحبوب و المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج.

- تزويد مختلف المصالح و المديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم و الإنتاج .

2/1 - مصلحة الإنتاج : مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية و تهتم برسم و تنظيم مخطط الإنتاج و عمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج و العمل على احترام كل مراحل الإنتاج و طرق تنفيذهما محددة علمياً و تنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما :

أ-مصنع التحويل رقم (1) : يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة.

ب-مصنع التحويل رقم (2) : يضم آلات تحويل القمح الصلب و اللين إلى دقيق و فريسة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و 1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة.

- كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاث فروع:

-فرع محاسبة المواد.

-فرع الطحن والإنتاج.

-فرع الشحن والتوظيف.

- و يوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة وكذا متابعة الوزن تبعاً للقانون كما تعمل على استمرارية الإنتاج و ذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة و لهذا تعتبر من أهم المصالح.

3/1 - مصلحة الصيانة : و يشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطب الخاص بالآلات الإنتاج وتشغيل هذه الأجهزة 24 سا / 24 سا و تتفرع هذه المصلحة إلى :

فرع الإلكتروميكانيك والكهرباء : و مهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات والمكيفات.

فرع الميكانيك العام : و هو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحن و الشاحنات.

4/1 - مصلحة تسيير المخزونات: تتكفل بتخزين المواد الأولية و المنتجات و دورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتتفرع إلى ثلاث فروع متمثلة في:

-فرع استقبال وتخزين الحبوب.

- فرع تسيير مخزون الأكياس.

- فرع تسيير قطع غيار والتجهيزات.

2 - مديرية التسويق: وهي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال و تشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة ، بوسعادة ، عين الملح) كما لها نقاط بيع محلية .

3 - مديرية الإدارة والمالية: وتنقسم إلى ثلاث مصالح و هي:

1/3 - مصلحة المحاسبة والمالية: تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات و تتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع المالية والصندوق .

- فرع المحاسبة العامة .

- فرع محاسبا المبيعات.

- فرع المحاسبات .

2/3 - مصلحة الموارد البشرية:

لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال وكيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي وذلك لإعطاء أكبر كفاءة، تتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع تسيير المستخدمين.

- فرع الخدمات الاجتماعية.

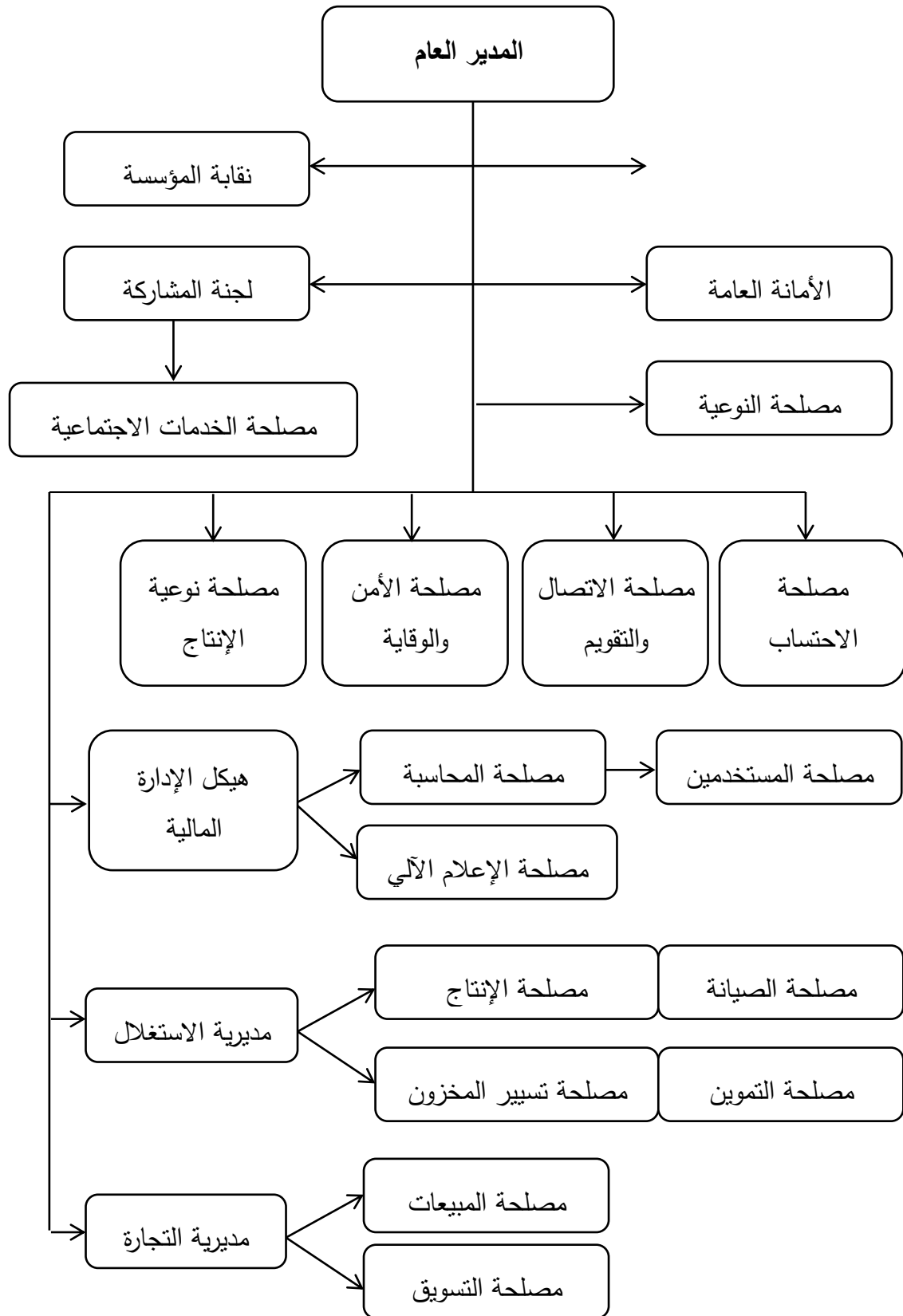
3/3 - مصلحة الوسائل العامة: و من مهامها:

متابعة جميع الأشغال و الترميمات التابعة للوحدة.

المتابعة الميدانية للاستثمارات .

مكتب الإعلام الآلي : ويعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي ومتطلباته .

والشكل التالي يوضح هذه المديرية بمختلف مصالحها.



الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي التجاري الحضنة

المطلب الرابع: أهداف المؤسسة وآفاقها المستقبلية

تنشط المؤسسة مطاحن الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية ولهذا فإن المؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تحقيق أهداف وآفاق مستقبلية أهمها:

- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية.
- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وتحسين نوعيته.
- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية.
- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة.
- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية.
- سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد والفرينة.
- المساهمة في بناء وتطوير الاقتصاد الوطني.
- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة.
- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج وتسويقه.
- محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولائهم بأقل تكلفة وبجودة عالية.
- محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلا: مشاكل الإنتاج، التوزيع والاتصال... الخ.
- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية وخارجها.

المبحث الثاني: بناء مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لمطاحن الحضنة:

المطلب الأول: بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن من بين الأساليب التي تمكنه من تحسين أدائه التشغيلي بالتحديد وأدائه الشامل بصفة عامة وتفعيل الغطاء التنظيمي لكامل المجمع والمستوى التشغيلي بالأساس، ارتأينا أن نقترح نموذجاً للوحة القيادة التشغيلية يتماشى وآفاق المجمع.

المطلب الثاني: عرض مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن

يخدم كل مؤشر من بطاقة الأداء المتوازن قطاعاً معيناً من قطاعات المستوى التشغيلي، تمويل الأنشطة وتغذيتها بتكاليف مناسبة، العمليات الداخلية التي تجري داخل البيئة التشغيلية، التعلم والنمو، نتطرق في هذا المطلب إلى جميع المؤشرات.

1- مؤشرات البعد المالي:

هو مؤشر يؤثر بصفة مباشرة في المتغيرات المتعلقة بتقييم الأداء التسويقي للمجمع وهو الأساس لتحقيق مزايا تنافسية في الأسواق الجزائرية، وهذا المؤشر ينمو من خلال مستوى عالي من الأرباح والمردودية المالية للأصول التي تم ضخ سيولة مالية فيها ويرتبط هذا البعد ببقية الأبعاد ضمن محاور لوحة القيادة التشغيلية، اعتمدنا فترة استغلال من 2017 إلى 2021 اعتماداً على القوائم المالية، من ميزانيات وجداول وحسابات النتائج لمجمع الحضنة مستخرجة من تقارير مالية لهذه السنوات، قمنا بالتحليل وفق المؤشرات التالية الموضحة فيما يلي:

الجدول رقم(01): مؤشرات البعد المالي

معدل العائد على الأصول	يقيس مدى كفاءة استخدام الأصول الثابتة والمتداولة وقدرتها على خلق الأرباح منها
معدل العائد على الاستثمارات	يقيس مدى كفاءة استخدام الموارد ونجاعة السياسة الاستثمارية
معدل العائد على حقوق الملكية	يقيس مساهمة الأموال الخاصة للملاك والمساهمين في توليد العائد وتحقيق أرباحه
معدل نمو الأرباح	يقيس تطور الأرباح من سنة لأخرى ومستويات ربحية المجمع

المصدر: من إعداد الطالب.

1 * معدل العائد على الأصول: هو مؤشر مهم في تحديد مستويات الربحية، يقيس كفاءة استخدام المجمع لجميع أصوله الثابتة والمتداولة ومدى قدرته على توليد الأرباح منها، يحسب بالعلاقة التالية: العائد على الأصول = النتيجة الصافية / إجمالي الأصول

قمنا بإعداد الجدول التالي للفترة 2017 - 2021 التي توضح تطوره:

الجدول رقم(02): معدل العائد على الأصول للفترة (2017-2021)

السنة	2017	2018	2019	2020	2021
النتيجة الصافية	288088495,05	353477806,88	357320009,89	356201443,13	279626113,38
إجمالي الأصول	3274441336,69	2984959537,63	2971288053,27	3102442550,82	2865048392,59
المعدل %	8,80	11,84	12,03	11,48	9,76

المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقارير المالية.

الجدول رقم(02) يوضح تطور إجمالي الأصول مقارنة بالنتيجة الصافية، في بداية الفترة 2017 ينخفض ثم يعاود الارتفاع سنة 2018 ويستقر إلى نهاية الفترة 2020، ويعاود الانخفاض في 2021. نوضح تطوره من خلال الشكل التالي

الشكل رقم(09): تطور إجمالي الأصول مقارنة بتطور النتيجة الصافية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم(02).

2* معدل العائد على الاستثمارات: ويحسب بالعلاقة التالية:

العائد على الاستثمارات = النتيجة الصافية / إجمالي الاستثمارات (الأصول الثابتة)

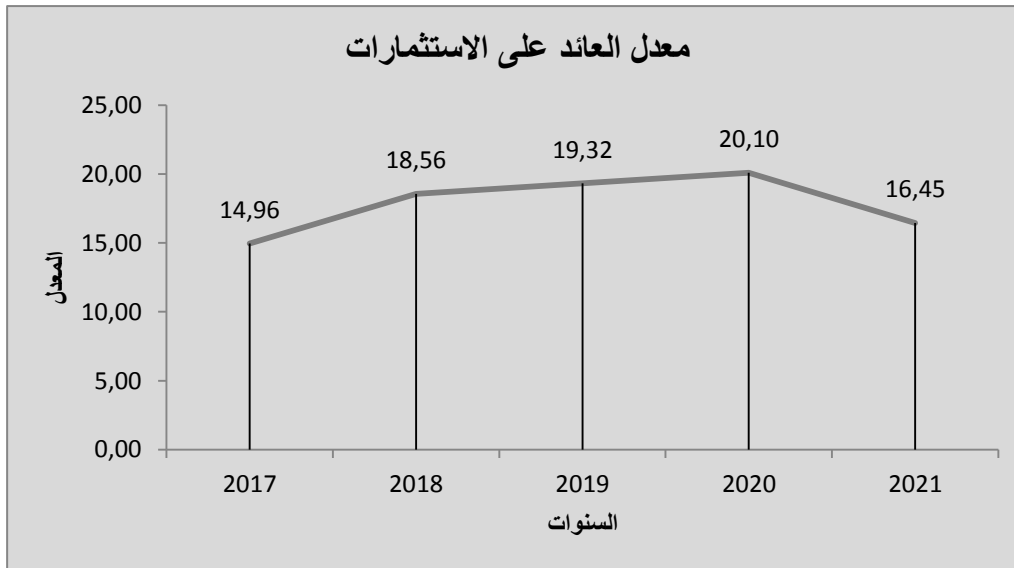
الجدول رقم(03): معدل عائد الاستثمارات للفترة(2017-2021)

السنة	2017	2018	2019	2020	2021
النتيجة الصافية	288088495,05	353477806,88	357320009,89	356201443,13	279626113,38
إجمالي الاستثمارات	1925992544,75	1904328223,99	1849200393,16	1772053833,35	1699949664,38
المعدل %	14,96	18,56	19,32	20,10	16,45

المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقارير المالية.

معدل العائد على الاستثمار ارتفع من سنة 2017 ليلبغ أعلى مستوى له في سنة 2020، يوضح الجدول الرؤية الاستراتيجية لبيئة الاستثمار للمجمع هذه الرؤية غير واضحة المعالم ربما بسبب الكوفيد، نوضح تطور إجمال الاستثمارات مقارنة بالنتيجة الصافية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(10): تطور إجمالي الاستثمارات مقارنة بالنتيجة الصافية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم(03).

3* معدل العائد على حقوق الملكية: الذمة المالية التي يمتلكها المساهمون تعد مؤشرا قويا

دالا على أهمية هذا المشروع الاقتصادي، ونحسب معدل هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

العائد على حقوق الملكية = النتيجة الصافية / حقوق الملكية (الأموال الخاصة- النتيجة الصافية)

الجدول رقم(04): تطور معدل العائد على حقوق الملكية للفترة(2017-2021)

السنة	2017	2018	2019	2020	2021
النتيجة الصافية	288088495,05	353477806,88	357320009,89	356201443,13	279626113,38
حقوق الملكية	1889358864,61	2246305525,35	2210690162,80	2251903643,85	2115234948,98
المعدل %	15,25	15,74	16,16	15,82	13,22

المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقرير المالي.

حجم ملكية مالكي ومساهمي المجمع ضخمة حيث يساعد في إعداد وتطوير القدرات تنافسية تمكنه من مواجهة المنافسة خلال فترات عديدة، ونلاحظ استقرار في تطور معدل العائد على حقوق الملكية، نوضح تطور هذين المتغيرين من خلال الشكل التالي

الشكل رقم(11): تطور معدل العائد على حقوق الملكية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم(04).

4 * معدل نمو الأرباح: يقيس تطور ونمو الأرباح من سنة إلى أخرى وانعكاس ذلك على تحسن الأداء المالي، ويحسب بالعلاقة التالية:

معدل نمو الأرباح = (النتيجة الصافية للسنة الحالية-النتيجة الصافية للسنة السابقة)/النتيجة السابقة للسنة السابقة

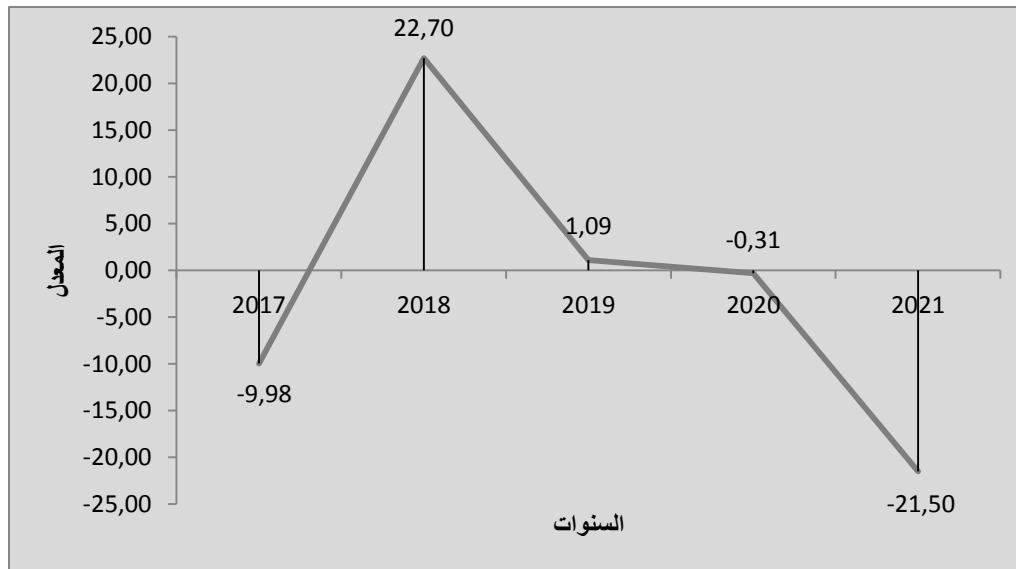
الجدول رقم(05): تطور معدل نمو الأرباح خلال الفترة(2017-2021)

السنة	2017	2018	2019	2020	2021
النتيجة الصافية	288088495,05	353477806,88	357320009,89	356201443,13	279626113,38
النتيجة الصافية للسنة السابقة	320018795,62	288088495,05	353477806,88	357320009,89	356201443,13
المعدل %	-9,98	22,70	1,09	-0,31	-21,50

المصدر: من إعداد الطالب.

سنة 2018 السنة الأكثر ربحية للمجمع عكس السنوات الأخرى وذلك ربما راجع إلى الإغلاق الّتي عرفه الاقتصاد العالمي بسبب جائحة كورونا، ونوضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(12): تطور النتيجة الصافية خلال الفترة(2017-2021)



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم(05).

2- مؤشرات بعد الزبائن:

تمتلك العديد من المؤسسات الرائدة في قطاعات إستراتيجية أنظمة معلومات تسويقية مؤهلة وفاعلة تخوض في كل تفاصيل بيئتها التنافسية وكل ما يتعلق بسلوك المستهلك، نتائج الدراسة ستشكل قرارا تسويقيا مهما لها للقيام بإعداد ميزانية تخدم إشباع حاجات الزبائن وتخدم ولاءهم تجاه المؤسسة، هذا الزبون الذي يعتبر أداة من أدوات تطوير الحصة السوقية للمجمع من خلال ارتفاع مستوى المبيعات وتنافسية الأساليب التسويقية، يؤثر هذا المؤشر على الأداء التشغيلي والمالي معا، نوضح في الجدول التالي أهم مؤشرات هذا البعد:

الجدول رقم(06): مؤشرات بعد الزبائن

معدل المردودية التجارية	يقيس مساهمة رقم الأعمال في تعظيم وتطوير النتيجة الصافية
معدل نمو رقم الأعمال	يقيس تطور رقم الأعمال للسنة الحالية مقارنة بالسنة السابقة
معدل دوران الزبائن	يقيس مردود مستحقات المؤسسة على الزبائن
مؤشر استقطاب الزبائن	يقيس حجم الخدمات المقدمة لرقم الأعمال المحقق
معدل الاحتفاظ بالزبائن	يقيس تطور المصاريف الموجهة لخدمة الزبائن

المصدر: من إعداد الطالب.

1 * معدل المردودية التجارية: يحسب بالعلاقة التالية: المردودية التجارية = النتيجة الصافية / رقم الأعمال

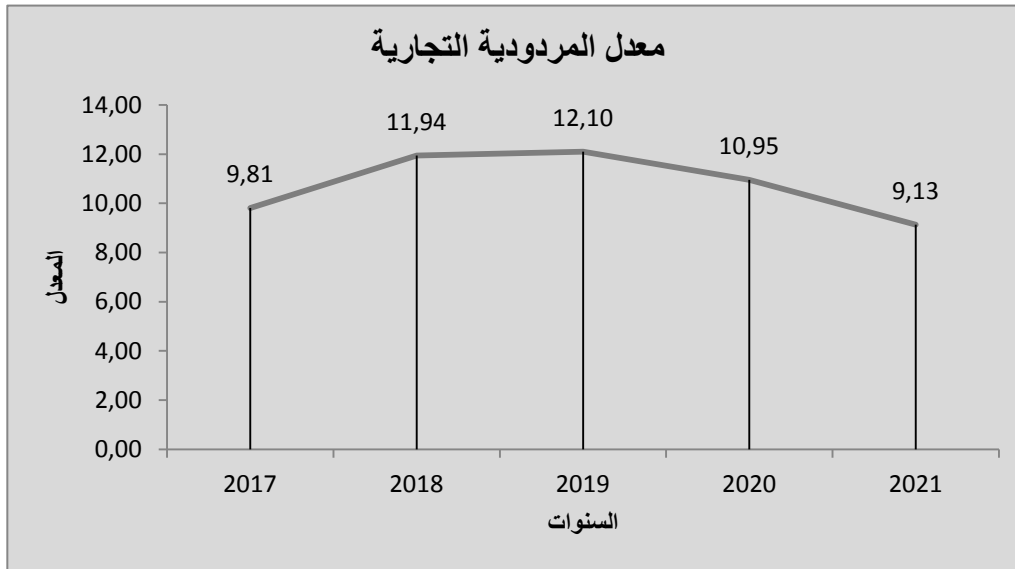
الجدول رقم(07): تطور معدل المردودية التجارية للفترة(2017-2021)

السنة	2017	2018	2019	2020	2021
النتيجة الصافية	288088495,05	353477806,88	357320009,89	356201443,13	279626113,38
رقم الأعمال	2938072479,46	2961232701,33	2952703193,07	3253289448,16	3062987389,73
المعدل %	9,81	11,94	12,10	10,95	9,13

المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقارير المالية.

تطور مستوى مبيعات المجمع خلال فترات عدة أهله لتحقيق مكاسب عالية رغم المنافسة خلال تلك الفترة، وهذا واضح في رقم أعمال المجمع بين الفترة 2018-2020 فهو غير مستقر وغير ثابت، سياسة المبيعات لم تتطور مؤشراتها ولم تتبنى إستراتيجية فعالة، أنظمة توزيع غير قادرة على تطوير رقم أعمال المجمع، نوضح أوجه المقارنة في الشكل التالي:

الشكل رقم(13): تطور رقم أعمال مقارنة بالنتيجة الصافية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم(07).

2 * معدل نمو رقم الأعمال: نحتاج معدلات تجمع بين المؤشر التجاري وتسويقي توضح في الاساس تطور مبيعات المجمع الممثلة في رقم أعمالها، وبحسب بالعلاقة التالية:

معدل نمو رقم الأعمال = (رقم أعمال السنة الحالية - رقم أعمال السنة السابقة) / رقم أعمال السنة السابقة

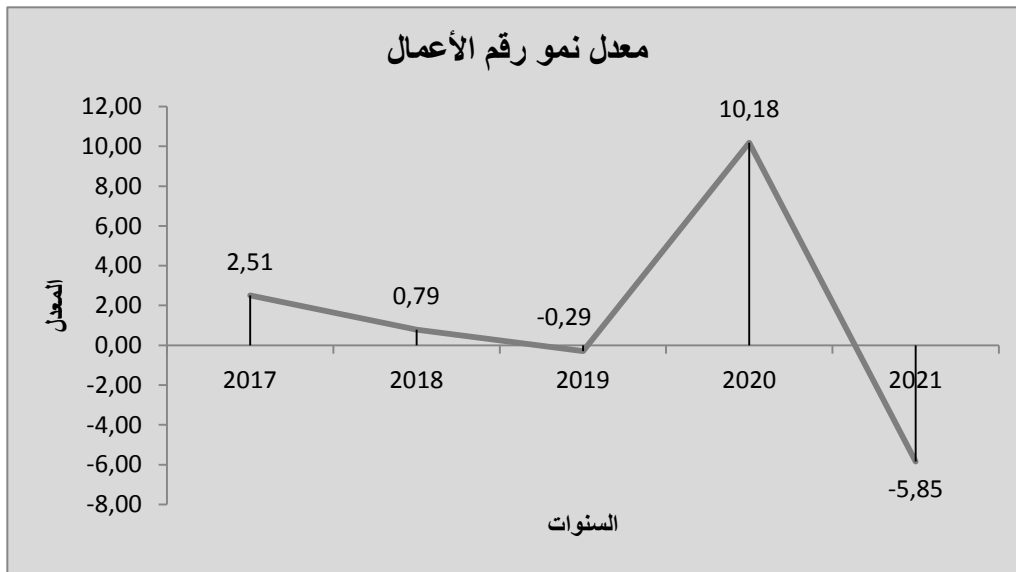
الجدول رقم(08): تطور معدل نمو رقم الأعمال خلال الفترة(2017-2021)

السنة	2017	2018	2019	2020	2021
رقم الأعمال	2938072479,46	2961232701,33	2952703193,07	3253289448,16	3062987389,73
رقم الأعمال السنة السابقة	2866220558,42	2938072479,46	2961232701,33	2952703193,07	3253289448,16
المعدل %	2,51	0,79	-0,29	10,18	-5,85

المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقارير المالية.

نلاحظ تذبذب في تطور معدل نمو رقم الأعمال، حيث نلاحظ هبوط هذا المعدل بين سنتي 2017 و 2019، ثم صعود في سنة 2020، وبعدها تراجع واضح، وكما قلنا فالإغلاق الّلي عرفه الاقتصاد العالمي ربما هو السبب في هذا التذبذب، الشكل التالي يوضح تطور رقم أعمال المجمع:

الشكل رقم(14): تطور رقم أعمال خلال الفترة(2017-2021)



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم(08).

3 * معدل دوران الزبائن: ويحسب بالعلاقة التالية:

معدل دوران الزبائن = (معدل دوران الزبائن للسنة الحالية – معدل دوران الزبائن للسنة السابقة) / معدل دوران الزبائن للسنة السابقة

معدل دوران الزبائن = رقم الأعمال بما فيه الرسوم / (الزبائن + أوراق القبض)

هذا المؤشر يترجم مستوى حرص الزبائن على دفع المستحقات التي عليهم تجاه المجمع، وهو مؤشر واضح يدل على تطبيق ناجح لإستراتيجيات التسويق بالعلاقات والعمل على إعداد رسالة مؤثرة للزبائن تدل على مدى اهتمام المؤسسة لهم، فلسفة التسويق بالعلاقات مولدة لرضا الزبائن من جهة وقدرة المؤسسة على بناء الثقة بينها وبين زبائنها، وضمان استقرار داخل بيئتها الخارجية:

الجدول رقم(09): تطور معدل دوران زبائن للفترة(2017-2021)

السنة	2017	2018	2019	2020	2021
رقم الأعمال بالرسوم	3143737553,02	3227743644,45	3218446480,45	3546085498,49	3338656254,81
الزبائن+أوراق القبض	61304968,49	28130065,58	24210505,04	66518895,67	25577991,66
المعدل %	51,28	114,74	132,94	53,31	130,53
المؤشر	-37.48	123.75	15.86	-59.90	144.85

المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقارير المالية.

تنطلق قوة الالتزامات المالية للزبون تجاه المؤسسة من قوة الإجراءات القانونية ووضوحها، وكذلك الجدول الزمني الذي تلتزم به المؤسسة وزبائنها لإبرام المعاملات التجارية، الإجراءات هذه والتعريف الواضح لذمم المؤسسة ومواقف الزبائن المالية تساعد على تغذية عقلية الزبون بالالتزام من هذا الجانب، أنظمة التوزيع والعلاقات التي بعثها المجمع بينه وبين زبائنه من خلال سياسة اتصال فعالة للمجمع جعله محل أنظار الزبائن وموقفهم الشرائي مكنت المجمع خلال فترات عديد من بعث الثقة بينه وبين زبائنه.

4 * معدل الاحتفاظ بالزبائن: ويحسب بالعلاقة التالية:

معدل الاحتفاظ بالزبائن = (قيمة الخدمات المقدمة للزبائن في السنة الحالية - قيمة الخدمات

المقدمة للزبائن في السنة السابقة) / قيمة الخدمات المقدمة للزبائن في السنة السابقة

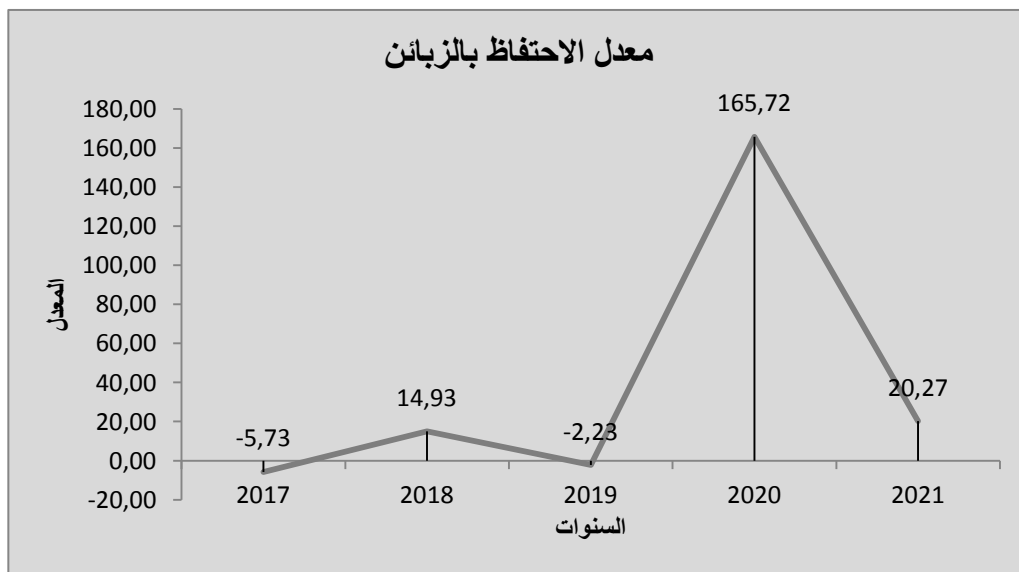
الجدول رقم(10): تطور معدل الاحتفاظ بالزبائن للفترة(2017-2021)

السنة	2017	2018	2019	2020	2021
قيمة الخدمات	23220330,23	26686185,29	26089764,66	69326448,73	83380482,92
قيمة الخدمات السنة السابقة	24632144,91	23220330,23	26686185,29	26089764,66	69326448,73
المعدل %	-5,73	14,93	-2,23	165,72	20,27

المصدر: من إعداد الطالب، بناء على التقرير المالي.

المجمع لم يغذي القطاعات المرتبطة بالزبائن، حيث بقي أنظمة التسويق وأدواته دون عناية، وعكست سياسة اتصال غير طموحة، زبون المؤسسة غائب عن برامج المجمع، أدوات تسويقية كبحوث التسويق غير مستخدمة كأداة لتحليل الظواهر التسويقية والتشخيص التسويقي الذي يمكن من تغذية المجمع بمعلومات عن الفرص والتهديدات وكذلك نقاط القوى والضعف التي تم رصدها في جانب من جوانب هيكل المؤسسة المالي والتسويقي والإنتاجي الذي يعكس أداء هذه الجوانب.

الشكل رقم(15): تطور قيمة الخدمات المقدمة للزبائن



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم(10).

5 * معدل استقطاب الزبائن: وبحسب بالعلاقة التالية:

معدل استقطاب الزبائن = قيمة الخدمات المقدمة للزبائن / رقم الأعمال

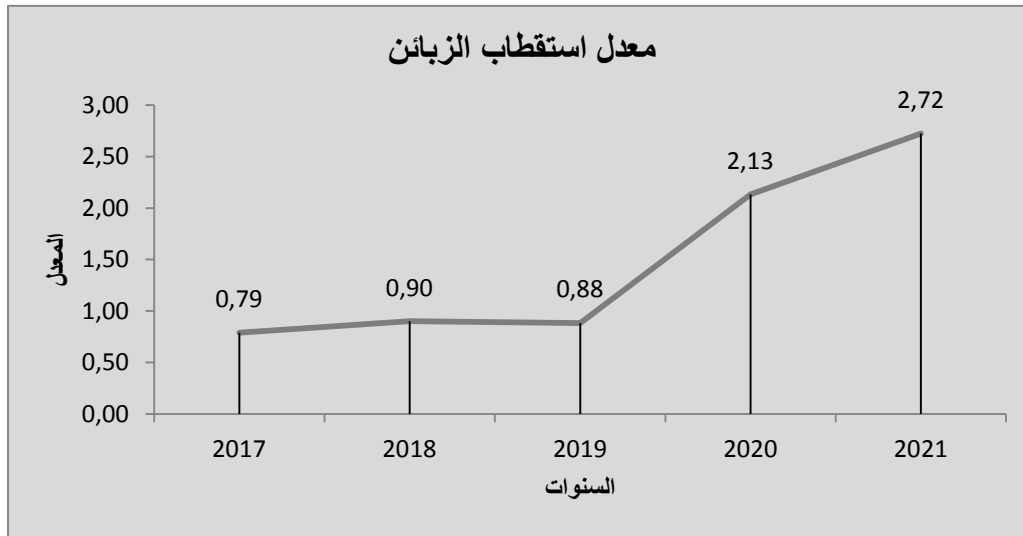
الجدول رقم(11): تطور معدل استقطاب الزبائن للفترة(2017-2021)

السنة	2017	2018	2019	2020	2021
قيمة الخدمات	23220330,23	26686185,29	26089764,66	69326448,73	83380482,92
رقم الأعمال	2938072479,46	2961232701,33	2952703193,07	3253289448,16	3062987389,73
المعدل %	0,79	0,90	0,88	2,13	2,72

المصدر: من إعداد الطالب، بناء على التقرير المالي .

توجه المجمع نحو تطوير الشراكة من سنة لأخرى للاستفادة من تطوير أساليب الإنتاج ومستويات المبيعات، كما أن السياسة التمويلية كانت لتطوير توليفة منتجات معينة، ووجه المجمع قدرا من الاهتمام لتطوير قاعدة الزبائن، ومع اتباع لاستراتيجية تسويقية نلاحظ تحسن مؤشر استقطاب الزبائن من سنة لأخرى إلى أن وصل 2.72% سنة 2021 بعدما كان في مستوى 0.79% سنة 2017، ونوضح هذا التطور فيما يلي:

الشكل رقم(16): تطور قيمة الخدمات المقدمة للزبائن مقارنة بتطور رقم الأعمال



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم(11).

3- مؤشر بعد العمليات الداخلية:

العمليات الداخلية هي مجموع الأنشطة التي تتولد من تفاعل أجزاء هيكل المؤسسة التنظيمي، فهي تولد مصالح مشتركة داخلية بين أجزاء النظام باعتماد إجراءات وقوانين معينة، وباستخدام أنظمة معلومات إدارية يتطلبها كل جزء من أجزاء النظام، وبالمقابل تتطلب أنشطة تتماشى وتطلعات العنصر البشري من داخل المؤسسة، فهو يعكس قدرة المؤسسة بالتأثير في محيطها الداخلي باستخدام مبادئ التسويق الداخلي، هذا النظام من الأنظمة التحفيزية للعنصر البشري يولد قدرة على تطوير الأداء:

الجدول رقم(12): مؤشرات بعد العمليات الداخلية

معدل نمو الإنتاج	يقيس تطور الإنتاج من سنة لأخرى
معدل نمو القيمة المضافة	يقيس تطور القيمة المضافة من سنة لأخرى
معدل تحسن الكفاءة الإدارية	يقيس تطور العمليات الداخلية من سنة لأخرى
معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية	يقيس تطور النتيجة المالية من سنة لأخرى

المصدر: من إعداد الطالب.

1 * معدل نمو الإنتاج: طبيعة الإمكانيات الاقتصادية والإنتاجية بالتحديد الدالة على التفوق الصناعي داخل قطاع معين، وتجعل المؤسسة صاحبة قرار في سوقها من خلال التحكم في جودة المنتج وأساليب هذه الجودة، معدل نمو الإنتاج يقيس بدقة هذا الإطار:

معدل نمو الإنتاج = (قيمة إنتاج السنة الحالية - قيمة إنتاج السنة السابقة) / قيمة إنتاج السنة السابقة

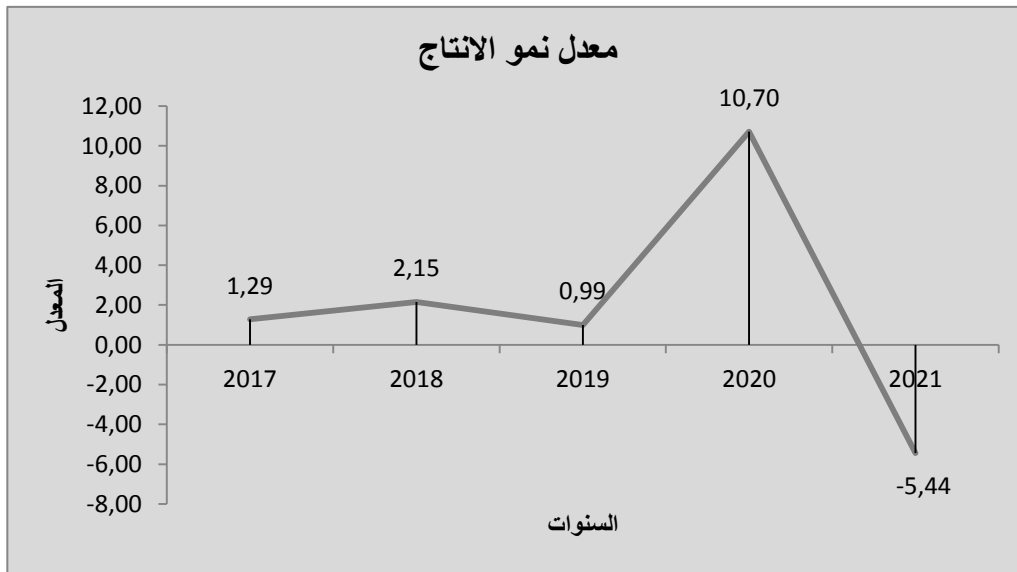
الجدول رقم (13): تطور معدل نمو الإنتاج خلال الفترة (2017-2021)

السنة	2017	2018	2019	2020	2021
قيمة الإنتاج	2920762141,41	2983698485,90	3013381942,47	3335930531,18	3154349443,91
قيمة الإنتاج السنة السابقة	2883692432,19	2920762141,41	2983698485,90	3013381942,47	3335930531,18
المعدل %	1,29	2,15	0,99	10,70	-5,44

المصدر: من إعداد الطالب، بناء على التقرير المالي.

نلاحظ تدهور كبير في معدلات نمو الإنتاج حتى وصل إلى -5,44% في سنة 2021، الشكل التالي يوضح هذا التدهور:

الشكل رقم (17): تطور حجم إنتاج



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم (13).

2* معدل نمو القيمة المضافة: يرتبط مفهوم القيمة المضافة برقم الأعمال المحقق خلال فترة الاستغلال، فهو مؤشر على قدرة المؤسسة على خلق مردود مالي من عملياتها التجارية، يحسب معدل نمو القيمة المضافة بالعلاقة التالية:

معدل نمو القيمة المضافة = (القيمة المضافة للسنة الحالية - القيمة المضافة للسنة السابقة) / القيمة المضافة للسنة السابقة

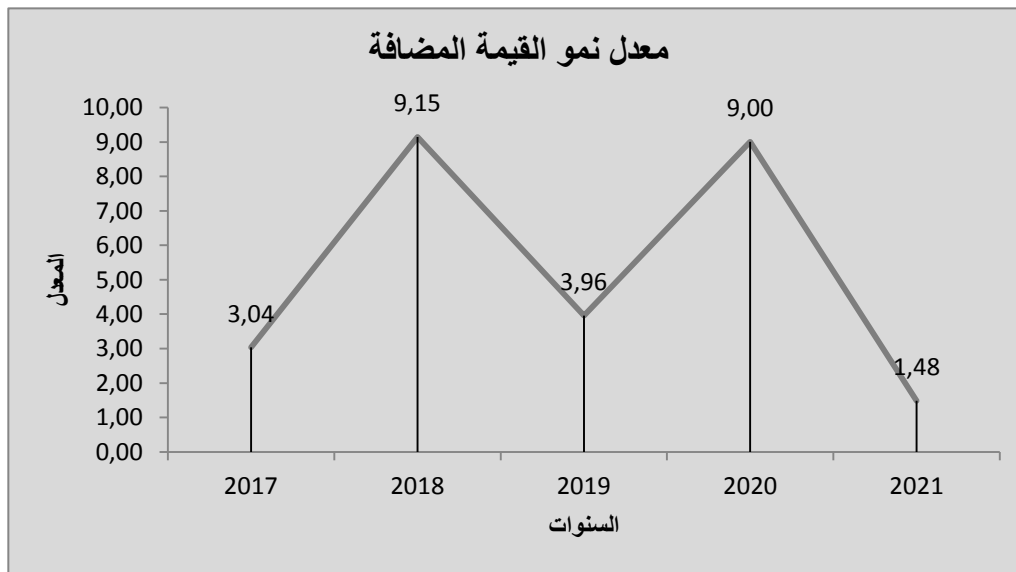
الجدول رقم(14): تطور معدل نمو القيمة المضافة خلال الفترة (2017-2021)

السنة	2017	2018	2019	2020	2021
القيمة المضافة	546327794,80	596295538,08	619892773,25	675687427,50	685693560,97
القيمة المضافة السنة السابقة	530232990,43	546327794,80	596295538,08	619892773,25	675687427,50
المعدل %	3,04	9,15	3,96	9,00	1,48

المصدر: من إعداد الطالب، بناء على التقرير المالي.

معدل نمو القيمة المضافة للمجمع غير مستقر وغير ثابت، حيث ارتفع في سنتي 2018 و2020 بمعدلات مرضية نوعا ما يعكس قدرة المجمع على التحكم في مستويات معينة من الأنشطة الداخلية، وانخفض في سنة 2021، لذلك نلاحظ عدم استقرار في جميع المؤشرات، نوضحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(18): تطور القيمة المضافة للفترة(2017-2021)



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم(14).

3 * معدل تحسن الكفاءة الإدارية: بناء الأنشطة الإدارية والتنبؤ بمردودها الاقتصادي من أهم النقاط التي ينبغي أن يعتني بها صاحب القرار في المؤسسة الاقتصادية، فهي تقيس كفاءة الإجراءات والقوانين والهياكل لدى المؤسسة، وقدرت هذه الأنظمة على تعظيم ربحية المؤسسة، بالإضافة إلى أنه يعكس المنهج التنظيمي ونقاط القوة داخل البيئة الإدارية وبحسب بالعلاقة التالية: $\text{معدل تحسن الكفاءة الإدارية} = \frac{\text{النتيجة العملية للسنة الحالية} - \text{النتيجة العملية للسنة السابقة}}{\text{النتيجة العملية للسنة السابقة}}$

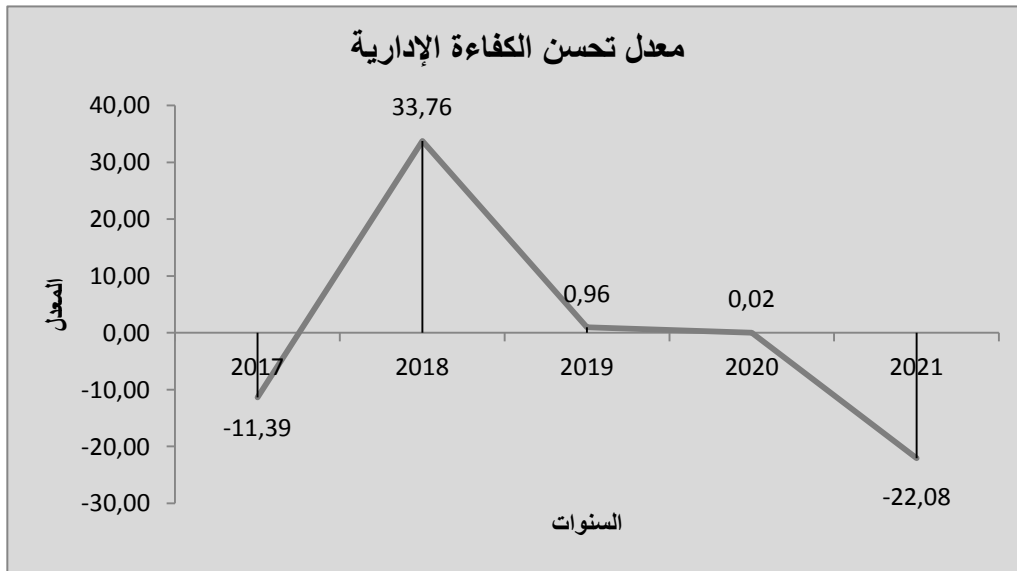
الجدول رقم(15): تطور معدل تحسن الكفاءة الإدارية خلال الفترة (2017-2021)

السنة	2017	2018	2019	2020	2021
النتيجة العملية	265165328,24	354677623,55	358095697,83	358153694,62	279067269,77
النتيجة العملية للسنة السابقة	299262307,27	265165328,24	354677623,55	358095697,83	358153694,62
المعدل %	-11,39	33,76	0,96	0,02	-22,08

المصدر: من إعداد الطالب، بناء على التقرير المالي.

توضح أرقام الجدول التباين الكبير في معدلات الكفاءة الإدارية من سنة 2017 حتى سنة 2021، نعرضها في الشكل التالي:

الشكل رقم(19): تطور النتيجة العملية للفترة (2017-2021)



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم(15).

4 * معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية: يقيس الأداء الإداري للقائمين على العمليات المحققة لتعظيم العائد المالي وتدني التكاليف ويعكس الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة بسياستها المالية وكفاءتها في تغذية أوعيتها التنفيذية والتشغيلية بالسيولة بصورة عقلانية، يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية} = \frac{\text{النتيجة المالية للسنة الحالية} - \text{النتيجة المالية للسنة السابقة}}{\text{النتيجة المالية للسنة السابقة}}$$

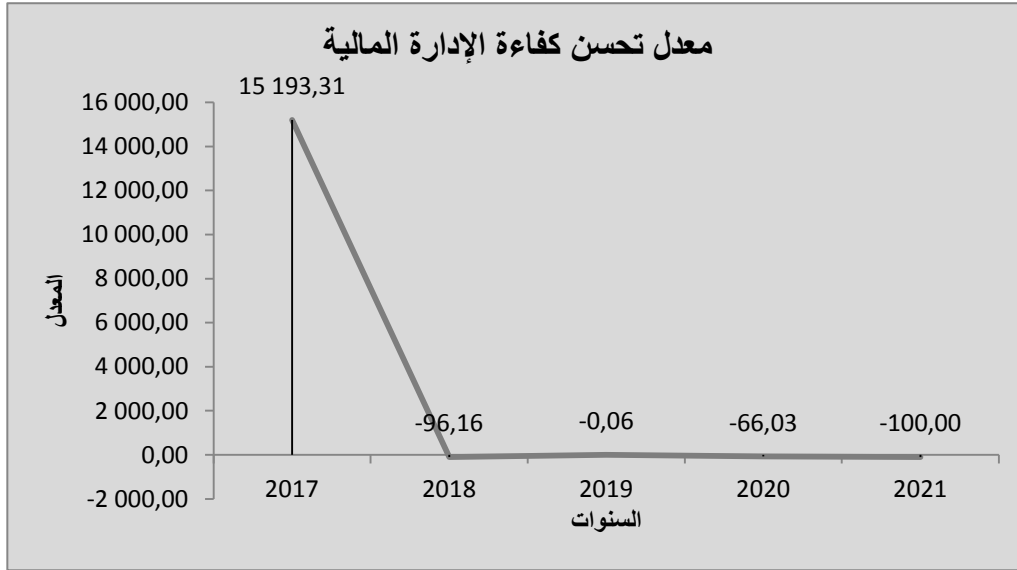
الجدول رقم(16): تطور معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية خلال الفترة (2017-2021)

السنة	2017	2018	2019	2020	2021
النتيجة المالية	26461619,35	1015934,48	1015339,48	344934,25	
النتيجة المالية للسنة السابقة	173027,44	26461619,35	1015934,48	1015339,48	344934,25
المعدل %	15193,31	-96,16	-0,06	-66,03	-100,00

المصدر: من إعداد الطالب، بناء على التقرير المالي.

السياسة المالية للدولة ومحاولاتها تطبيق برامج دعم تغذي القطاعات الاقتصادية الإستراتيجية لم يأت بالجديد على بعض المؤسسات من بينها مجمع الحضنة، فالفجوات التي صنعها ضيق الرؤية الاستراتيجية وتبني هيكل نظام إداري كلاسيكي لا يقبل التجديد ولا يعود إلى أنظمة تغذية عكسية للمستويات التنفيذية والتشغيلية وبدا واضحا أن الإدارة المالية للمجمع لا تتمتع بالاستقلالية في إدارتها المالية ولا في دراسة جدوى تكاليف عملياتها وأنشطتها الداخلية، سجل المؤشر معدلا موجبا سنة 2017 إلا أنه تراجع بشكل كبير في السنوات التالية، قمنا بإعداد الشكل التالي:

الشكل رقم(20): تطور النتيجة المالية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم(16).

4- مؤشرات بعد التعلم والنمو:

يؤثر هذا المؤشر بشكل رئيسي على بقية المؤشرات، فهي تجمع عددا من المؤشرات الاجتماعية المهمة التي تدخل في سياق المسؤولية الاجتماعية للمجمع، وتساهم في وصف حاجات ورغبات الزبون الداخلي للمؤسسة وهو المستخدم، هذا العامل يتطلع إلى تحسين ظروفه الوظيفية من هياكل مريحة وكذلك الاجتماعية من تحفيز مادي ومعنوي، وله جانب مهم في تطوير القدرات المعرفية والاتصالية التي يؤثر تطورها في البيئة التشغيلية ومخرجات النظام التسويقي ويحقق رضا الزبون الداخلي والخارجي معا وفي النهاية يحقق تعظيما للمزايا التنافسية للمؤسسة، مجال الحرية الممنوح للعنصر البشري يمكن من تطوير أساليب الإبداع والابتكار، وهو مفتاح للتنمية المستدامة داخل المجمع:

الجدول رقم(17): مؤشرات بعد التعلم والنمو

معدل تفعيل العلاقة مع العاملين	يقيس تطور مصاريف المستخدمين مقارنة برقم الأعمال
معدل تحفيز العاملين	يقيس تطور مصاريف المستخدمين من سنة لأخرى
معدل إشراك العاملين	يقيس مساهمة الموارد البشرية في تحقيق العائد المالي

المصدر: من إعداد الطالب.

1* معدل تفعيل العلاقة مع العاملين: هو مؤشر اجتماعي مهم يوضح اهتمام المجمع بتطلعات العاملين من خلال توزيع مناسب للعائد المالي المتمثل في رقم الأعمال بشكل يتماشى وأدائهم الاقتصادي للمجمع، وهو مقياس لتفعيل العلاقة معهم والاستثمار في ولائهم للمجمع، يحسب بالعلاقة التالية:

معدل تفعيل العلاقة مع العاملين = مصاريف المستخدمين / رقم الأعمال

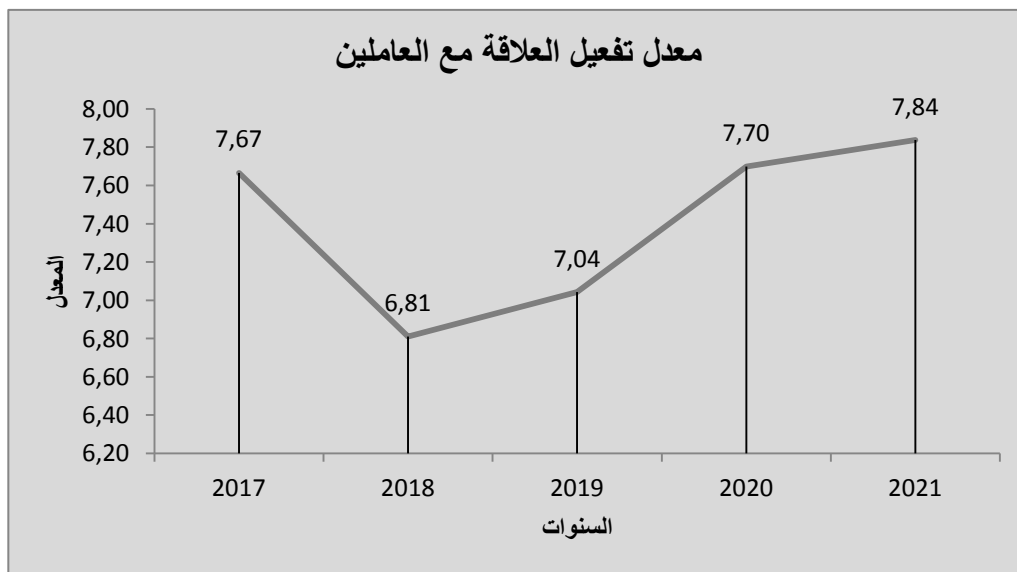
الجدول رقم(18): تطور معدل تفعيل العلاقة مع العاملين للفترة(2017-2021)

السنة	2017	2018	2019	2020	2021
مصاريف المستخدمين	225213568,76	201679204,75	207951255,16	250455228,55	240062050,84
رقم الأعمال	2938072479,46	2961232701,33	2952703193,07	3253289448,16	3062987389,73
المعدل %	7,67	6,81	7,04	7,70	7,84

المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقارير المالية للسنوات محل الدراسة.

يبحث مجمع الحضنة باستمرار خلق جو من التقارب بينه وبين عامليه محاولا تصور رغباتهم وحاجاتهم المالية والمعرفية من خلال دعمه المستمر لسياق التعلم والتطوير المعرفي وتحفيزه على اكتساب القدرات العلمية لتجديد الأساليب والأدوات المهنية والوظيفية بشكل عام، والشكل التالي يوضح هذا التطور:

الشكل رقم(21): تطور مصاريف المستخدمين مقارنة بتطور رقم أعمال



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم(18).

2* مؤشر تحفيز العاملين: هو مؤشر يعكس مساهمة المجمع في تلبية حاجات ورغبات الموارد البشرية وتحفيزهم بغية تحقيق رضاهم وتطوير أدائهم، قمنا بإعداد الجدول التالي لنوضح تطور هذا المعدل:

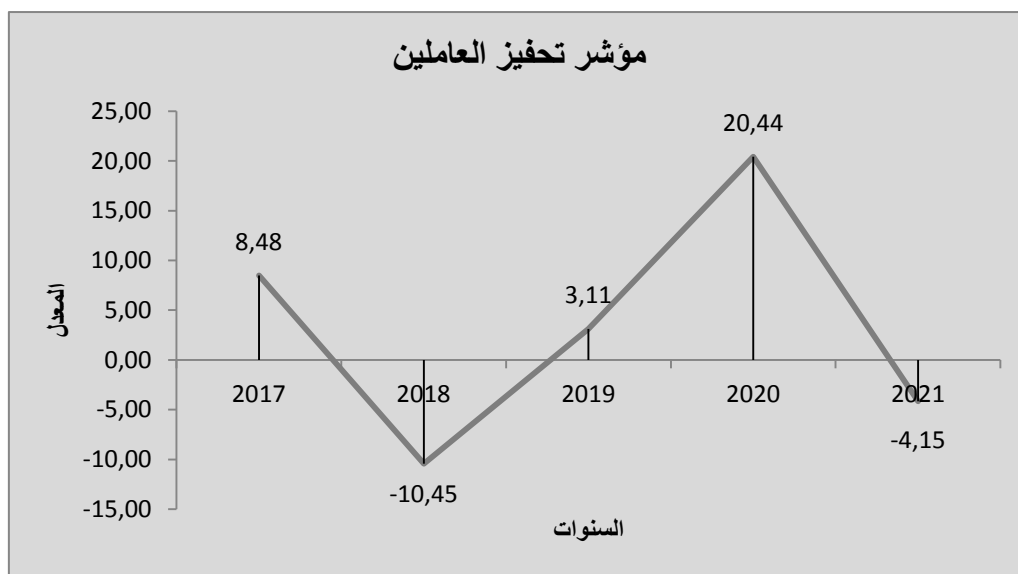
الجدول رقم(19): تطور معدل تحفيز العاملين للفترة(2017-2021)

السنة	2017	2018	2019	2020	2021
مصاريف المستخدمين	225213568,76	201679204,75	207951255,16	250455228,55	240062050,84
مصاريف المستخدمين للسنة السابقة	207601486,99	225213568,76	201679204,75	207951255,16	250455228,55
المعدل %	8,48	-10,45	3,11	20,44	-4,15

المصدر: من إعداد الطالب، بناء على التقرير المالي.

مصاريف المستخدمين مخصصة لتطوير أدائهم وظروفهم المهنية مادية أو معنوية يسعى المجمع من خلالها إلى توحيد جهود هؤلاء المستخدمين لخدمة الهدف الأساسي للمجمع وهو النمو والبقاء، هذه المصاريف تعكس درجة ثقة المؤسسة في اختيار للعنصر البشري إطاراً أو دون ذلك، تطور المؤشر سنة 2020 بشكل كبير وهذا يدل على تبني سياسة معينة تتعكس في برامج التوظيف والترقية وكذا التكوين بعد توسعة قاعدته الصناعية والتجارية، نوضح تطور هذا المتغير الشكل التالي:

الشكل رقم(22): تطور مصاريف المستخدمين



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم(19).

3* معدل إشراك العاملين: هو معدل يعكس عائد مصاريف المستخدمين على النتيجة الصافية، يقاس بالعلاقة التالية:

معدل إشراك العاملين = النتيجة الصافية / مصاريف المستخدمين

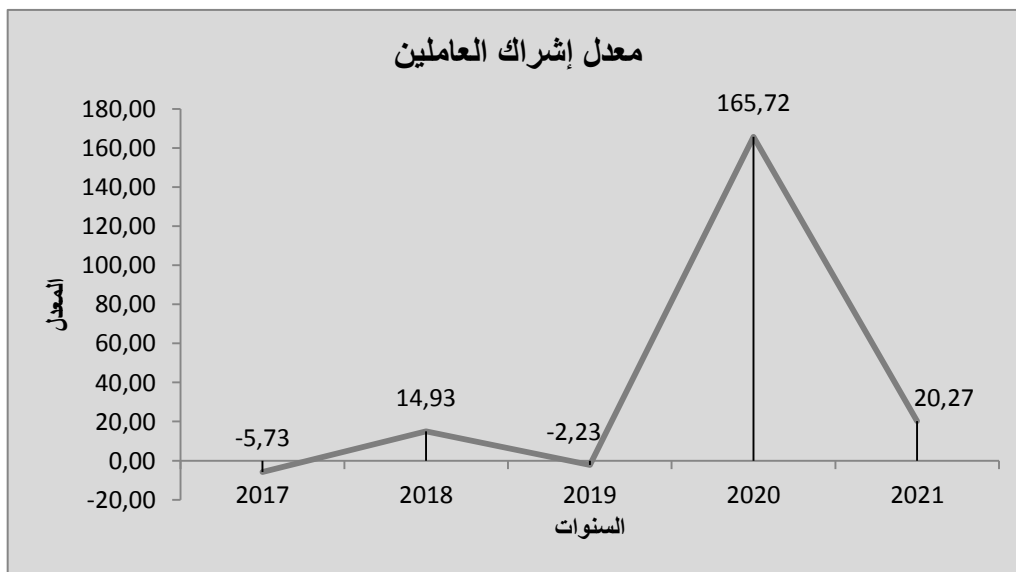
الجدول رقم(20): تطور معدل إشراك العاملين للفترة(2017-2021)

السنة	2017	2018	2019	2020	2021
النتيجة الصافية	288088495,05	353477806,88	357320009,89	356201443,13	279626113,38
مصاريف المستخدمين	225213568,76	201679204,75	207951255,16	250455228,55	240062050,84
المعدل %	127,92	175,27	171,83	142,22	116,48

المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقارير المالية للسنوات محل الدراسة.

نلمس مساهمة المستخدم في تطوير النتيجة الصافية للمجمع، وذلك رغم التباين في النتيجة الصافية بين مختلف السنوات، ودليل مرة أخرى على قدرة الموارد البشرية للمجمع على تحقيق مزايا تنافسية، حيث كان مرتفعا سنة 2018 وانخفض حسب رأينا إلى الإغلاق الاقتصادي في كافة أنحاء العالم، نوضح تطور أوجه المقارنة في الشكل التالي:

الشكل رقم(23): تطور مصاريف المستخدمين مقارنة بالنتيجة الصافية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم(20).

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل الى اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازنة من أجل إحداث تغيير في تقييم الأداء وذلك بالاعتماد على ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في هذا المستوى التنظيمي، وتتكون من أربع مؤشرات موجهة لقياس الأداء المالي والعمليات الداخلية والنمو والتعلم وأهم مؤشر فيها الذي يقيس بعد الزبائن، حيث لاحظنا من خلال الدراسة أن المجمع كان له أداء مالي متميز لكن لم يعكس ذلك تطور أدائه المتعلق بباقي المؤشرات، وما زاده خطورة لم يتمكن ذلك التطور في المؤشر المالي من تنمية الأداء التسويقي للمؤسسة وهو مؤشر على تركيز المجمع على مؤشرات السيولة دون مؤشرات أخرى كان ينبغي أن تكون مركز اهتماماته مما تركنا رأينا لظاهرة لم تكن في الحسبان الا وهي جائحة كورونا.

وذلك فان بطاقة الأداء المتوازن تؤكد مرة أخرى انه لا يمكن قياس أداء المؤسسات ومعرفة وضعها الحقيقي بالافتصار على المؤشرات والنتائج المالية فقط حيث تمكنت البطاقة برغم من النتائج المالية التي حققتها مؤسسة الحضنة محل الدراسة من تقديم تحليل يعكس الوضع الفعلي والمستوى الحقيقي للمؤسسة ومن هذا المنبر نقول ان بطاقة الأداء المتوازن اداة فعالة في الجوانب الغير مالية أيضا.

الخاتمة العامة

الخاتمة

المؤسسات الاقتصادية لها العديد من الاحتياجات و البرامج في الوصول الى أهدافها ولتحقيق ذلك وجب استخدام أساليب ومنهجيات متعددة ومن بينها أسلوب بطاقة الأداء المتوازن الذي اكدت الدراسات على انها أسلوب فعال في ربط ابعاد ومؤشرات البطاقة وتحقيق التوازن فيما بينها ومن شأنها التعبير عن الأداء الكلي للمؤسسة وكذلك اتخاذ قرارات فهي أداة موضوعية تمكن من وضع الأهداف تحت التصرف وترجمتها الى خطوات عمل تنفيذية فالميزة التي جعلت بطاقة الأداء المتوازن مناسبة وفعالة هي الدراسات التي ركزت على الابعاد الداخلية والابعاد الخارجية وعلى المدى القصير والمدى البعيد وهذا الامر يساهم في تنفيذ الاستراتيجية بشكل جيد وفعال .

كما اسقطنا الضوء على الجانب التطبيقي من خلال اقتراح تطبيق نموذج لبطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة مطاحن الحضنة فكانت نتائج مرضية للمؤشرات المالية والزبائن على عكس المؤشرات الغير مالية ومن هذا المنطلق توصلنا الى نتائج في الجانب النظري والجانب التطبيقي وهي كالتالي

نتائج البحث

نتائج الجانب النظري كالتالي:

- ❖ تعتبر بطاقة الأداء من احدث الأدوات وأكثرها فعالية في قياس تقييم الأداء المالي والغير المالي والجمع بين القيم الكمية والنوعية والعوامل الداخلية والخارجية مما سهل من تحقيق الأهداف.
 - ❖ توجد صعوبات في بطاقة الأداء المتوازن وذلك راجع لنقص الوعي لدى المدراء وعدم الانفتاح على الأساليب الحديثة للبطاقة المتوازنة.
 - ❖ ثقافة الرقابة والقيادة والتقييم داخل المؤسسة تعمل على تطوير أدوات الأساليب القيادية قبل الرقابية فهي كبناء لقدرات المدراء قبل ان تكون أداة استشعار حيث هذا الأسلوب يبقى متزامنا مع تنفيذ الأنشطة والبرامج.
 - ❖ تتكون بطاقة الأداء المتوازن من اربع ابعاد متكاملة ومتفاعلة لها أداء شاملا فبعد خاص بالمحور المالي وبعد خاص بمحور الزبائن وبعد متعلق بمحور العمليات الداخلية وبعد متعلق بمحور التعلم و النمو فكل بعد يعمل على تحسين وتطوير محوره.
- نتائج الجانب النظري كالتالي
- ❖ تبينت النتائج حسب التقارير المالية فتارة منخفضة وتارة أخرى مرتفعة بشكل كبير وواضح ونعبيز ذلك حسب رأينا المتواضع الى الاغلاق الاقتصادي العالمي بسبب جائحة كورونا

التوصيات

سنقوم باقتراح عدد من التوصيات لتحقيق نجاح افضل :

- ❖ يجب تطوير أساليب رقابية وأساليب ترجمة الخطط والبرامج بين المستوى الاستراتيجي والتنفيذي والتشغيلي وتطويرها من فترة لآخرى لتتماشى مع مركزها التنافسي لكل مرحلة.
- ❖ الاهتمام أكثر بعنصر الخبرة داخل المؤسسة ومنحها المسؤولية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وفقا لتخصص واعتبارها مؤشرا للربح والنمو.
- ❖ خلق برامج تكوينية من اجل تطوير كفاءات وقدرات الافراد لتحسين الأداء داخل المؤسسة وهكذا يكون العامل مولد للقيمة من خلال أفكاره.
- ❖ يجب على المؤسسة استعمال أدوات القياس الإستراتيجية من البرامج الإحصائية والرقمية التي تمكنه من معرفة الظروف المستقبلية لكل بمؤسسة منافسة وإعداد تقديرات كافية وبالتالي التعامل مع الفرص والتهديدات الموجودة مجاله.
- ❖ لا بد من إشراك المتعاملين مع مؤسسة مطاحن الحنونة زبائن وسطاء مؤسسات حكومية أو خاصة في عملية تسطير البرامج والاستراتيجيات ؛ لخلق ثقافة جديدة في المؤسسة .
- ❖ يجب تأهيل فرع بحوث التسويق وعنصر المعرفة وإعطائه قدرا كافي من التواصل مع البيئة الداخلية والخارجية دون حساسية.
- ❖ لا بد من تكثيف الاتصال بالمتعاملين الاقتصاديين مع مؤسسة مطاحن الحنونة لمعرفة اتجاهاتهم وتطورها وبالتالي يمكن تجزئة هذه الاتجاهات حسب نوعية الزبائن.

آفاق البحث

من خلال بحثنا هذا نقترح عددا من البحوث المستقبلية:

- دراسة أثر بطاقة الأداء المتوازن على البيئة الخارجية للمؤسسات.
- دور التسويق الإلكتروني في بطاقة الأداء المتوازن في ترقية المؤسسات الاقتصادية في ولايات الوطن.
- مساهمة بطاقة الأداء المتوازن وفعاليتها في القطاع العام والقطاع الخاص من الناحية الاستراتيجية.

الملاحق

قائمة المصادر والمراجع

بالعربية:

1. أحمد فواز ملكاوي، قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية-دراسة ميدانية على مؤسسة الضمان الاجتماعي-أربد-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 84، العراق، 2015.
2. أحمد يوسف دودين ، بطاقة الاداء المتوازن و معوقات استخدامها في منظمة الأعمال ، دار جلس الزمان ، عمان ، 2009.
3. أحمد يوسف دودين ، معوقات استخدام بطاقة الاداء المتوازن في البنوك التجارية ، مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات الإنسانية ، الأردن ، العدد الثاني ، 2009.
4. بثينة راشد الكعبي، قاسم علي عمران، دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح-دراسة تطبيقية في مستشفى الدكتور كمال السامرائي-، مجلة الإدارة والتنمية، العدد 87، العراق، 2011.
5. بلال جاسم القيسي، خلق القيمة المستدامة للزبون عبر تكامل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتسويق العلاقة-دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 85، العراق، 2015.
6. الجندي نهال، قياس وتقييم رأس المال الفكري، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 65، مصر، 2005.
7. خالد محمد بني حمدان، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2007.
8. رامت رمضان محمد حسين ، استخدام بطاقة الاداء المتوازن في قياس و تقسيم الاداء في المنظمات العامة، دراسة ميدانية ، كلية العلوم الادارية ، اكااديمية السادات للعلوم المجد العاشر ، العدد الرابع ، الجزء الاول ، 2019.
9. رحيم حسين، بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، ديسمبر 2008.

10. زهراء غازي ذنون الدباغ، أثر بطاقة الأداء المتوازن في جودة الخدمات المصرفية- دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المصرف الصناعي العراقي-، مركز الدراسات المستقبلية، العدد 42، كلية الحداثة الجامعة، العراق، 2013.
11. سحر طلال إبراهيم، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن-دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 35 العراق، 2013.
12. سعد صادق البحيري ، ادارة توازن الاداء ، دار النشر الثقافة ، الاسكندرية ، 2004.
13. سعد صادق بحيري ، إدارة توازن الأداء ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2003.
14. صفاء تايه محمد، العلاقة بين رأس المال الفكري وفق نموذج stewart وبطاقة الأداء المتوازن-دراسة تحليلية في معمل الألبسة الرجالية في محافظة النجف-، مركز دراسات الكوفة، العدد 28، جامعة الكوفة، العراق، 2013.
15. طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية-نظرة متكاملة- ، الدار الجامعية، مصر، 2005.
16. طاهر محسن منصور الغالبي، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
17. عبد الحميد -عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية بقياس الادارة التوازن ، المكتبة العصرية لنشر و التوزيع ، مصر جامعة المنصورة ، 2006.
18. عبد المالك أحمد رجب، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، العدد الثاني، مصر، 2006.
19. علاء أحمد حسن، ميسون عبد الله أحمد، قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن-دراسة حالة-، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 28، جامعة الموصل، العراق، 2011.
20. غانم محمود أحمد الكيكي، العلاقة بين أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي- دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية لصناعة الأدوية

والمستلزمات الطبية-نينوى-، مجلة تنمية الرفادين، العدد 99، جامعة الموصل، العراق، 2010.

21. غسان قاسم داود اللامي، مصطفى منير إسماعيل، التسويق التنافسي في ظل بيئة عدم التأكد الاستراتيجي دراسة تطبيقية، مجلة تنمية الرفادين، العدد 105، جامعة الموصل، العراق، 2011.

22. قاسم علي عمران، دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 87، المملكة العربية السعودية، 2011.

23. محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 26، الأردن، 2008.

24. محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد الثاني، الأردن، 2008.

25. محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتمية الادارية، القاهرة، 2004.

26. مرثاني نور الدين، بلا الصالح ، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الاستراتيجية في المؤسسة، جامعة 20 أوت 1955 ، الاسكندرية ، العدد 1 ، 2013.

27. مصطفى يوسف ، ادارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016.

28. نعيمة يحيى، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن أداء فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، من 22 إلى 23 نوفمبر 2011.

29. ين في الشركات الصناعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 95، معهد الإدارة الرصافة، العراق، 2013.

أطروحات:

1. بركاني سمير، لوحة القيادة التسويقية كأداة فعالة في تسيير العمليات التسويقية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب البليدة، 2004.
2. عبدالوهاب السويسي، الفعالية التنظيمية - تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة - أطروحة دكتوراه مقدمة في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
3. معبدي أمال ، قياس و تقسيم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة.

بالفرنسية:

1. Alain fernandez, les nouveaux tableaux de bord des management- le projet décisionnel dans sa totalité, troisième édition, édition d'organisation, paris, France, 2003.
2. Jean boulian, jacque herard , les meilleurs pratique des management , 6em edition d'organisation, paris,2008.
3. Laurent VILAI, le pilotage de l'entreprise l'utilisation d'un tableau de bord prospectif, mémoire présenté pour l'obtention du grade de Master en management, Ecole des mines de paris, France, 2003.

هذا البحث يعني بآلية تقييم الأداء في المؤسسات الصناعية بأسلوب بطاقة الأداء المتوازن والتحكم في أداء المستخدم، أين توجهنا بالدراسة في الجانب النظري حيث تطرقنا الى أسس ومبادئ التي تقوم عليها البطاقة حيث انها تعتبر قلب الإدارة الاستراتيجية لما تسعى اليه من تحقيق اهداف الطويلة المدى للمؤسسات وكذلك كونها أداة تقييم تعتمد على المؤشرات المالية والغير مالية، وباستعمال هذا الأسلوب وهو بطاقة الأداء المتوازن التي تعكس واضح ثقافة المؤسسة الرائدة

اما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد وقفت الدراسة على مدى إمكانية تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية كبديل لأنظمة التقييم التقليدية القائمة في هذه المؤسسات ، وتوصلنا إلى عديد من الاستنتاجات حول الجوانب النظرية والتطبيقية، وقمنا ببناء فرضيات ارتأينا أنها من بين السياقات التي يتناول بها هذا الموضوع وقمنا في الأخير باختبارها، واقترحنا عددا من التوصيات المهمة لضمان تفعيل أسلوب بطاقة الأداء المتوازنة الموجهة نحو تحسين وتطوير أدائها، حيث تعد من أكثر الأدوات الملائمة لتقييم الأداء وذلك بالنظر الى العجز الوارد في أدوات التقييم التقليدية من جهة والخصائص التي أصبحت تميز بيئة الاعمال الحالية من جهة أخرى حيث تعتبر آخر حلقة من حلقات القيمة الاقتصادية للخطة الرئيسية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء الاستراتيجية بطاقة الأداء المتوازن أدوات وانظمة الأداء.

Study summary

This research is concerned with an evaluation mechanism performance in industrial enterprises Balanced scorecard style and user performance control, Where we go to study in the theoretical side To the foundations and principles on which the card is based, As it is considered the heart of strategic management As it seeks to achieve the long-term goals of the institutions, As well as being an evaluation tool based on financial and non-financial indicators, And using this method is a balanced scorecard that clearly reflects the culture of the leading institution.

As for the practical side The study examined the extent to which the balanced scorecard method can be applied In economic institutions as an alternative to traditional evaluation systems And we reached many conclusions about the theoretical and practical aspects And we built hypotheses that we thought were among the contexts in which this topic was addressed And we finally tested it, We proposed a number of important recommendations to ensure the activation of the balanced scorecard method directed towards improving and developing its performance, It is considered the last link in the economic value chain of the organization's master plan.

key words : Performance evaluation – Strategy - balanced Scorecard - Performance tools and systems