

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب: صالح زابي

تحت عنوان

**دور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل استراتيجية النمو
-دراسة ميدانية لمؤسسة LafargeHolcim بالمسيلة-**

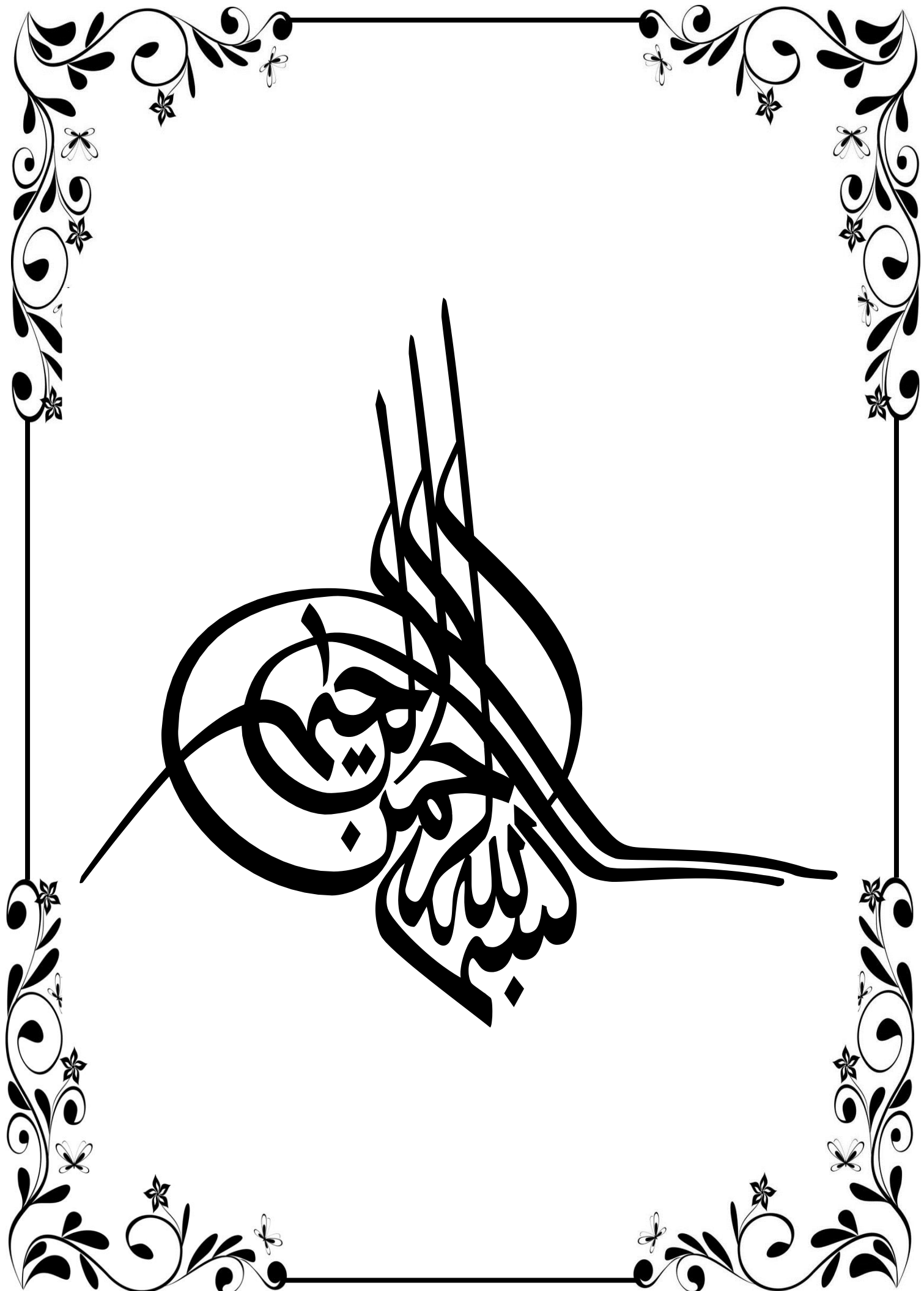
لجنة المناقشة:

رئيسا
مشرفا ومقررا
مناقشا

جامعة محمد بوضياف
جامعة محمد بوضياف
جامعة محمد بوضياف

الدكتور تمار توفيق
الدكتور بعيطيش شعبان
الدكتور جباري عبد الوهاب

السنة الجامعية: 2019/2018



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر وعرfan

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل.

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف

الدكتور بعبطيش شعبان الذي ساعدني على إتمام هذا البحث وقدم لي العون والتسهيلات وزودني بالأفكار والمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث جزاك الله عنا كل الخير.

ولا يفوتني أن أتوجه بخالص الشكر والامتنان للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني بقبولهم مناقشة هذا البحث.

كما لا يفوتني أن أشكر جميع إدارات لافارج هولسيم على تعاونهم من أجل إخراج هذا العمل

صالح

إهداء

أهدي ثمرة جهدي للذي فطرني ومنّ عليّ بنعمه الجمّة وفضله

العظيم، فله الحمد حمدا كثيرا كما ينبغي لجلال وجهه

وعظيم سلطانه حتى يرضى

إلى من اكتحلت عيناى بنورها ونما عقلى بعطائها

وبوركت حياتى بدعائها والداى الحبيبين أطال الله فى عمرها

ورزقتى برهما

إلى شقى الثانى فى الحياة زوجتى الغالية

إلى أولادى وقرّة عيني: أمين، منى، ريهام، نجيب، آلاء

إلى من حبهم يجرى فى عروقى ويلهج بذكرهم فؤادى إخوتى:

حمزة، عباس، أسامة، إلى كل أخواتى

إلى من علمونى حروفا من ذهب وكلمات من درر وكانوا لى

بوصلة فى حياتى أساتذتى الكرام كل باسمه وصفته حفظهم الله،

إلى جميع الأصدقاء

إلى جميع الزملاء والزميلات تخصص إدارة استراتيجىة

صالح

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	كلمة شكر
II	إهداء
IV	فهرس المحتويات
VI	فهرس الأشكال
VII	فهرس الجداول
VIII	قائمة الملاحق
أ - ذ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
09	تمهيد
10	المبحث الأول: الاسس النظرية لمفهوم الاداء
10	■ المطلب الأول: مفهوم الأداء وتطوره.
14	■ المطلب الثاني: أنواع الأداء، أبعاده والعوامل المؤثرة فيه
19	■ المطلب الثالث: قياس وتقييم الاداء والعوامل المؤثرة فيه.
22	المبحث الثاني: الإطار النظري لبطاقة الاداء المتوازن
22	■ المطلب الأول: ماهية، نشأة وتطور بطاقة الاداء المتوازن
29	■ المطلب الثاني: الخصائص، الاهمية والعوامل المؤثرة في بطاقة الاداء المتوازن
33	المبحث الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
34	■ المطلب الاول: البعد المالي لبطاقة الاداء المتوازن
36	■ المطلب الثاني: بعد العملاء أو الزبائن
38	■ المطلب الثالث: بعد العمليات الداخلية
40	■ المطلب الرابع: بعد التعلم والنمو
41	■ المطلب الخامس: بعد البيئة والمجتمع
43	■ المطلب السادس: مقومات التطبيق الفعال لبطاقة الأداء المتوازن والانتقادات الموجهة لها
45	المبحث الرابع: استراتيجية نمو المؤسسات

45	المطلب الأول: المقاربات النظرية الخاصة بنمو المؤسسات حسب التيار الإداري
51	المطلب الثاني: ماهية، أنواع النمو وفرصه
55	المطلب الثالث: استراتيجية النمو
64	المطلب الرابع: الأهداف الاستراتيجية لنمو المؤسسة
66	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	
67	تمهيد
68	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة ومنهجيتها
68	المطلب الأول: لمحة على مجموعة لافارج هولسيم
70	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة
73	المطلب الثالث: منهج البحث وأدوات واساليب الدراسة
75	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
75	المطلب الأول: تحليل الدراسة الاستطلاعية (المقابلة) بالطريقة التقليدية
80	المطلب الثاني: تحليل الدراسة الإحصائية ومراحل تطوير أداة القياس
81	المطلب الثالث: صدق الأداة وثباتها
86	المطلب الرابع: تحليل اتجاهات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة
93	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
93	المطلب الأول: الارتباط بين متغيرات الدراسة
94	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
98	المطلب الثالث: نموذج الدراسة النهائي
99	خاتمة عامة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
11	مثلت الأداء	01
19	نموزج القوى الخمس لبورتر	02
24	وصف بطاقة الأداء المتوازن.	03
25	يوضح تطور بطاقة الأداء المتوازن	04
26	الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن	05
27	الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن	06
28	الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن	07
32	خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن	08
33	الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن	09
37	محركات القيمة او ما يعرف بالقيمة المقترحة للزبون	10
38	المقاييس الأساسية لمحور العملاء	11
39	سلسلة القيمة للعمليات الداخلية	12
46	الحجم الأمثل للمؤسسة بين قيود التكلفة وهدف تعظيم الربح	13
47	موضع النمو من دورة حياة المؤسسة	14
48	مراحل النمو المتواصل للمؤسسة	15
50	مراحل نمو المؤسسة	16
50	احتياجات التسيير تبعاً لمراحل النمو	17
51	أنواع النمو	18
56	استراتيجيات نمو المؤسسة	19
58	أشكال التنويع	20
64	النمو وأهداف التسيير	21
65	النمو والمرونة المالية	22
98	نموزج الدراسة النهائي	23

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
21	تصنيفات مقاييس الأداء	01
35	مقاييس الاستراتيجيات المالية	02
41	مؤشرات بعد النمو والتعلم	03
57	مزايا وعيوب استراتيجية التخصص	04
60	مزايا وعيوب استراتيجية التنوع	05
61	دوافع تبني استراتيجية التكامل العمودي	06
61	مزايا وعيوب استراتيجية التكامل العمودي	07
62	تقييم استراتيجية الإخراج	08
63	مزايا وعيوب استراتيجية التدويل	09
70	معدل الاسترداد للاستبيانات الموزعة	10
71	خصائص الديمغرافية لمفردات الدراسة.	11
72	متغيرات الدراسة	12
75	أسئلة وأجوبة المقابلة	13
80	اختيار مقياس الاستبانة	14
81	قيمة معامل Alpha Cronbach's	15
82	(1-Sample Kolmogorov-Smirnov) اختبار التوزيع الطبيعي	16
82	قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور البعد المالي والدرجة الكلية له	17
83	قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور بعد العملاء والدرجة الكلية له	18
83	قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور العمليات الداخلية والدرجة الكلية له	19
84	قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور النمو والتعلم والدرجة الكلية له	20
84	قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور البيئة والمجتمع والدرجة الكلية له	21
85	قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور استراتيجية النمو والدرجة الكلية له	22
86	تحليل فقرات البعد المالي	23
87	تحليل فقرات بعد العملاء	24

88	تحليل فقرات بعد العمليات الداخلية	25
89	تحليل فقرات بعد النمو والتعلم	26
90	تحليل فقرات بعد البيئة والمجتمع	27
91	تحليل فقرات استراتيجية النمو في المؤسسة	28
93	مصنوفة الارتباط بين المتغيرات	29
93	اختبار T-test لعينة واحدة	30
94	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين بطاقة الأداء المتوازن واستراتيجية النمو.	31
95	تحليل معاملات الانحدار المتعدد	32

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
	استبيان الدراسة	01
	أسئلة المقابلة	02
	لوحات قيادة للمؤسسة محل الدراسة	03
	برامج الأداء الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة	04

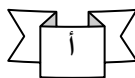
مقدمة عامة

تعتبر مكانة وسمعة أي مؤسسة مرهونة بكفاءتها ومساهمتها في دفع عجلة التنمية الاقتصادية وكذا بمدى قدرتها على المنافسة وفرض وجودها في محيط يتسم بعدم الاستقرار و التغيير المستمر في بيئة الأعمال، كما أفرزت المتغيرات والتحويلات العالمية خلال السنوات الأخيرة ظواهر عديدة أثرت على المؤسسات بشكل كبير، من أهمها عولمة الأسواق في ظل تحرير التجارة العالمية، والتطور التقني الهائل والسريع في ظل عصر المعلومات، أمام هذه التحديات أضحى الإدارة التقليدية المعتمدة على التسيير التشغيلي وكيفيات توظيف الموارد المتاحة غير قادرة على مواجهة متطلبات الاضطراب البيئي الذي يعد السمة المميزة للتحديات آنفة الذكر، التي أدت إلى وجود تقارب كبير بين المؤسسات المتنافسة وهو ما جعل المنافسة المبنية على الفعالية التشغيلية تؤدي إلى هدم المؤسسات بدلا من تعزيز أدائها، لذلك أصبحت الإدارة الاستراتيجية ضرورة حتمية وملحة للمؤسسات على اختلاف أنشطتها الرئيسية حيث أصبح إعداد الاستراتيجيات والسهر على تنفيذها من الأبعاد التسييرية الهامة جدا، بل من الرهانات التي تتحدى المؤسسات في ظل شراسة المنافسة، عدوانية المحيط وتطورات المفاجئة.

حيث نجد كثير من مؤسسات الأعمال فشلت في البقاء، نتيجة الخسائر المتلاحقة التي أصابها، وتراجع موقعها في السوق، لم يكن السبب في ذلك عدم وجود استراتيجية لعملها، ولكن بسبب فشلها في التواصل مع الموظفين لتنفيذ تلك الاستراتيجية، وقد أصبحت مؤسسات اليوم بحاجة إلى آلية لتطبيق الاستراتيجيات ومتابعة الأداء، فكما يقول المفكر الأمريكي (توم بيترز) "ما يمكن قياسه يمكن إنجازه" هذا المعيار البسيط للأداء يفتقد لدى الكثير من المؤسسات حيث مقاييس الأداء المعتمدة لديها تزخر بما لا يمكن قياسه، الأمر الذي أفقد عملية تطوير الأداء مضمونها وأهدافها وطريقها.

فالمؤسسات تواجه مهمة قياس وتقييم أدائها وتبحث باستمرار عن نموذج الأداء الملائم والذي يتماشى مع التنفيذ المثالي لاستراتيجيتها، ومؤشرات الأداء دور مهم جدا في إعطاء صورة واضحة وحقيقية للإدارات العليا عما يجري بالمؤسسة، حتى يتسنى لها التصحيح والتصويب، حيث تزداد أهمية مؤشرات الأداء من خلال انعكاساتها على أعمال المؤسسة في زيادة قدراتها وكفاءتها، وتطوير الأفضلية التنافسية لها في القطاع، ولأجل تحسين أنظمة قياس الأداء، تم التوصل إلى تركيبة لنظام قياس الأداء يجمع بين كل الجوانب المرتبطة بنشاط ومحيط المؤسسة، أطلق عليها بطاقة الأداء المتوازن (BSC) (Balanced Scorecard) ونوقشت لأول مرة في جامعة "هارفارد" بواسطة (David Norton et Kaplan Robert عام 1992)، حيث تعتمد على الرؤية والأهداف الاستراتيجية، التي يتم ترجمتها إلى نظام لقياس الأداء ينعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه استراتيجي عام، يسعى كل فرد في المؤسسة إلى تحقيقه.

وأكثر ما يميز هذه الأداة هو أنها لا تركز على قياس البعد المالي فقط، كما كان سائدا من قبل من خلال أنظمة القياس التقليدية، بل هي تحقق التوازن من خلال تركيزها على قياس خمسة أبعاد أساسية في المؤسسة وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، وأخيرا البعد البيئي والمجتمعي.



1-الإشكالية العامة:

بناء على ما سبق فإن إشكالية بحثنا تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يمكن أن تسهم بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تفعيل استراتيجية النمو في المؤسسة

الاقتصادية؟، وهل تتوفر لدى المؤسسة محل الدراسة المقومات الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن؟

وتدرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية التي سنحاول الإجابة عنها والمتمثلة في:

✓ إلى أي مدى يؤثر البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تفعيل استراتيجية النمو بمؤسسة لافارج؟

✓ إلى أي مدى يؤثر بعد العملاء في تفعيل استراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة؟

✓ إلى أي مدى يؤثر بعد العمليات الداخلية في تفعيل استراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة؟

✓ إلى أي مدى يؤثر بعد التعلم والنمو على تطبيق وتفعيل استراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة؟

✓ إلى أي مدى يؤثر البعد الاجتماعي والبيئي في تفعيل استراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة؟

2-فرضيات الدراسة:

للإجابة على مجمل هذه الأسئلة السابقة، تم صياغة الفرضيات التالية:

-الفرضية الرئيسية الأولى: تتوفر المؤسسة محل الدراسة على المقومات الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

-الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ومستوى تفعيل

استراتيجية النمو في مؤسسة لافارج محل الدراسة.

وتتفرع هذه الفرضية الرئيسية الثانية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين مقومات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى تفعيل

استراتيجية النمو بمؤسسة لافارج.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين مقومات بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى تفعيل

استراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين مقومات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن

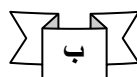
ومستوى تفعيل استراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين مقومات بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى

تفعيل استراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة.

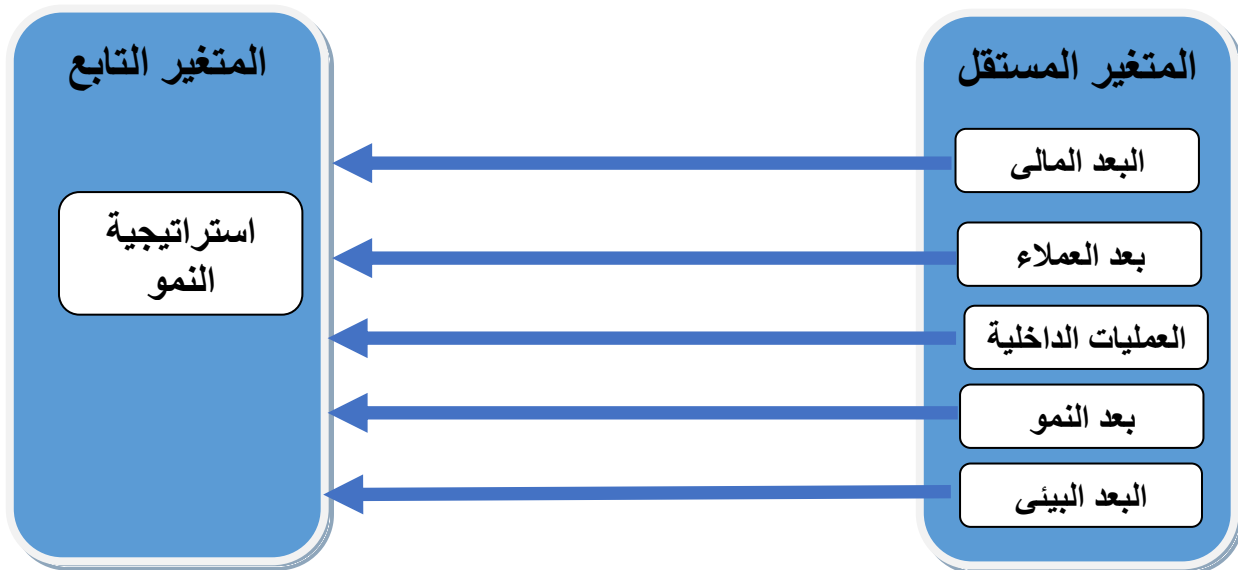
الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين مقومات البعد البيئي والاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن

ومستوى تفعيل استراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة.



3- أنموذج الدراسة :

يحتوي أنموذج البحث على دراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتبع في بطاقة الأداء المتوازن والمتغير التابع والمتبع في استراتيجية النمو وهو ما يوضحه الشكل التالي.



4- أهمية الدراسة :

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي تتميز به بطاقة الأداء المتوازن في إدارة وتحسين أداء المؤسسات على مختلف أنواعها بشكل عام، والمؤسسات الاقتصادية بشكل خاص، حيث تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى التحسين من قدراتها التنافسية والرفع من كفاءة أدائها من مختلف جوانبه، وهو ما سوف ينعكس بصورة واضحة على مستوى تطبيق استراتيجياتها، حيث تعتبر استراتيجية النمو أحد أهم الممارسات التسييرية في المؤسسة الاقتصادية، فمن خلالها تهدف المؤسسة لتحقيق النمو، إلا أن استراتيجيات النمو متعددة و مختلفة، فكل خطة لها أثر طويل المدى تهدف من خلالها المؤسسة إلى تحقيق النمو هي بمثابة استراتيجية للنمو، لذلك فإن الحاجة إلى اعتماد أساليب وأدوات حديثة في الإدارة أصبح أمراً ضرورياً وهو ما تقدمه بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة. ومنه تتجلى أهمية البحث في:

- إبراز أهمية وفوائد استعمال بطاقة الأداء المتوازن.
- إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ استراتيجية النمو.
- التعرف على معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية.

5- أهداف الدراسة :

تهدف من خلال دراستنا لهذا الموضوع إلى ما يلي:

- ✓ - شرح وإبراز أهمية أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- ✓ - التعرف على مدى توفر مقومات تطبيق المؤسسة محل الدراسة لبطاقة الأداء المتوازن.
- ✓ - التعرف على مدى توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة.

- ✓ عرض أداة تساعد على الإدارة الجيدة في المؤسسة وتمكينها من تطبيق استراتيجياتها.
- ✓ دراسة الأبعاد الخمسة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن، وكيفية تأثير كل بعد على تفعيل استراتيجية النمو.
- ✓ -عرض أداة مهمة تساعد المؤسسة على الإدارة الاستراتيجية الجيدة وتمكينها من صياغة ومتابعة وتقييم استراتيجيتها بشكل أكثر تنظيماً.
- ✓ الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تقديم بعض المقترحات التي تساعد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تبني هذا الأسلوب، وكذا زيادة وتحسين أدائها وتفعيل استراتيجياتها.

6-أسباب اختيار الدراسة :

- توجد عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع دون غيره من المواضيع الاقتصادية الأخرى نذكر منها على الخصوص:
- اتجاه المؤسسات نحو اعتماد الأساليب التسييرية الحديثة.
 - توافق الموضوع مع طبيعة التخصص المتبع، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص الإدارة الاستراتيجية.
 - حداثة الموضوع وعدم توفر الدراسات والبحوث بالقدر الكافي عليه. (موضوع الساعة).
 - الرغبة في توسيع المعرفة في هذا المجال.
 - قلة الدراسات والأبحاث في هذا المجال رغم أهميته والتي تربط بين بطاقة الأداء المتوازن واستراتيجية النمو.

7-منهج الدراسة :

- لتحقيق الأهداف المنشودة من هذه الدراسة، وبغية الوقوف على دور وأهمية بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل استراتيجية النمو في المؤسسة محل الدراسة قمنا بالاعتماد في الجانب النظري على المنهج "الوصفي" الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين، مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها بغية الوصول إلى إبداء اقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة، وذلك بالاعتماد على العديد من الكتب العربية والأجنبية وبعض الدراسات والبحوث السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.
- أما الجانب التطبيقي فتم التطرق من خلاله للدراسة الميدانية لواقع مؤسسة لافارج بحمام الضلعة، وذلك بالاعتماد على أسلوب دراسة حالة وذلك من خلال جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة باستخدام استمارة استبيان موجهة إلى جميع مديريات هذه المؤسسة.

8-حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على مدى امكانية بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل استراتيجية النمو في مؤسسة لافارج.

الحدود المكانية: تم اجراء الدراسة في شركة لافارج اسمنت حمام الضلعة بالمسيلة، وهي إحدى أكبر الشركات متعددة الجنسيات في الجزائر؛ وهي شركة ذات طابع اقتصادي وتجاري متخصصة في انتاج وتسويق الإسمنت والجبس والخرسانة الجاهزة عبر كامل التراب الوطني.

الحدود الزمانية: بحكم عملي اليومي في شركة لافارج اسمنت حمام الضلعة فقد تم اجراء البحث ميدانيا من جانفي 2019 إلى غاية ماي 2019.

9-أدوات الدراسة المستخدمة :

9-1-الدراسة الاستكشافية

تمت الدراسة الاستكشافية بواسطة أربعة أدوات لجمع المعلومات والبيانات وهي:

- دراسة الوثائق (جداول لوحة القيادة، قانون داخلي، سياسات واستراتيجيات ورؤية وقيم المؤسسة، مختلف منشورات المؤسسة على الأنترنت والانترنت).
- الاستبيان والذي وزع على 64 مديرا ومسؤولا (تلقينا الإجابة من 60 مسؤول ومديرا) .
- الملاحظة الميدانية، بصفة الباحث موظف في المؤسسة محل الدراسة.
- المقابلة الحرة والتي أجريت مع أحد أهم إطارات المؤسسة في مديرية سلسلة التوريد وخدمة الزبائن.

10-الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير المستقل :

أوضحت العديد من الدراسات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن الأهمية البالغة لتطبيقها في كافة المؤسسات، لما لها من تأثير على الأداء من حيث الدقة، والتوقيت المناسب وتكاملها مع الأنظمة الإدارية ودرجة التفضيل التي تمتاز بها والتي تصب في مجموعها في ترشيد قرارات المستخدمين، وفيما يلي عرض لتلك الدراسات:

10-1-دراسة :

Kaplan Robert & Norton David, the Balanced Measures That Drive Performance, Harvard Business Review (January-February).1992

في هذه المقالة تم اقتراح بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة من طرف الباحثين كابلان ونورتن، حيث تم تقديم منها يعتمد عليه كنظام، لتقييم وقياس الأداء يتضمن مجموعة من المقاييس المالية والغير مالية، وذلك من أجل توفير معلومات شاملة لإدارة المؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية، ويتضمن المنهج المقترح أربعة أبعاد أساسية، وهي البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، ويوضح الباحثين أهمية بطاقة الأداء المتوازن إذ تزود هذه المقالة المدراء التنفيذيين بإطار شامل يعمل عمى ترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء.

10-2-دراسة :

Kaplan, R. S and Norton, D. P, "The Balanced Scorecard Translating strategy in Action", Harvard business review, 1996.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز خطوات بناء وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن ومنهجية هذا النظام والمقومات اللازمة لتطبيقه وشروط نجاحه، وقد كان من أهم نتائج هذه الدراسة تحديد مؤشرات تقييم الأداء بالتفصيل وتقسيمها وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في البعد المالي، بعد العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو، إلى جانب إبراز علاقة السببية بين هذه الأبعاد وحتى بين المؤشرات المستخدمة في تقييمها، الأمر الذي يسمح بإدارتها والحكم على صحتها.

10-3-دراسة :

Robert S. Kaplan and David P. Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard business review, july-august 2007.

هدفت هذه الدراسة على إبراز أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال أبعادها الأربعة في تحويل الأنشطة قصيرة الأجل إلى أهداف طويلة الأجل، كما تم توضيح أبعاد البطاقة والربط الزمنية لإعداد وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن، مع إعطاء أمثلة حول الشركات التي عملت على تطبيق البطاقة، كما بينت الدراسة التي تم تطبيقها على أكثر من 111 شركة أن هذه الشركات قامت بالتفكير في تطوير نظام إدارة استراتيجي جديد، حيث اكتشف كبار المسؤولين التنفيذيين في كل منها أن البطاقة تعد إطاراً مهماً وتركز على الكثير من العمليات الإدارية والتي من بينها: الأهداف الفردية والجماعية المنتظر تحقيقها، مخطط الأعمال، حصص رأس المال، المبادرات الاستراتيجية، التغذية العكسية والتعلم.

10-4-دراسة طاهر محسن منصور الغالبي، 2008، بعنوان: بطاقة الأهداف الموزونة منظور استراتيجي

اعتبرت هذه الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نقلة نوعية بقياسات الأداء الشاملة لقدرتها على احتواء المنظور الاستراتيجي لمؤسسة الأعمال، وتطير الخيارات الاستراتيجية الواردة ضمن هذا المنظور، وهكذا فإن هذه الدراسة تمثل إعادة فحص منظورات (أبعاد) ومفردات ومؤشرات البطاقة ضمن الإطار العام لاستراتيجية المؤسسة، ومن ضمن النتائج التي وصل إليها الباحث هي ضرورة توجه إدارة المؤسسات إلى وضع مقاييس لأهدافها الاستراتيجية، حيث أن تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات على المدى البعيد يتطلب الاهتمام بالأهداف كافة.

10-5-دراسة صالح بلاسكة، 2012، بعنوان : قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، دراسة حالة بعض المؤسسات.

حيث ركزت الدراسة على إبراز الدور الذي اتسمت به بطاقة الأداء المتوازن في سد العجز والنقص الذي حدث في الأدوات المالية التقليدية لقياس و تقييم الأداء، إذ تقوم هذه الأدوات بدراسة الجوانب المالية القصيرة الأجل بالإضافة إلى العمل على تحقيق الأهداف القصيرة الأجل، كل هذا أدى إلى البحث عن أسلوب جديد يأخذ بعين الاعتبار الجوانب المالية و غير المالية، و الأهداف قصيرة الأجل و طويلة الأجل وقد اتسع استخدام نموذج بطاقة

المقدمة العامة

الأداء المتوازن الذي يعد من بين الأساليب المستعملة في العملية الاستراتيجية وبالتحديد في تقييم الاستراتيجية التي تمكن من استغلال نقاط القوة و أيضا انتهاز الفرص عند ظهورها ومحاولة التكيف مع التهديدات و مواجهتها أو التقليل منها.

10-6-دراسة لطرش وليد، 2018، بعنوان : دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي،

أطروحة دكتوراة، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر. هدفت الدراسة إلى معرفة مدى شمولية ومنفعة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن كمغير مستقل في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي لدى شركات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، وذلك من خلال تحديد مكونات ومستويات الأداء الاستراتيجي الذي يشكل المتغير التابع في هذه الدراسة، والمقاييس التي يتكون منها كل مكون من مكوناته التي تم قياسه من خلالها وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها إثبات صحة جميع فرضيات الدراسة، وأن لدى شركات قطاع خدمة الهاتف النقال معرفة بمفاهيم الأداء الاستراتيجي، وارتفاع درجة وعيهم بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وأن هناك تكامل قوي بين التخطيط الاستراتيجي وتحليل (SWOT) وإعداد بطاقة الأداء المتوازن. بالإضافة إلى ذلك توصلت الدراسة إلى أن تطبيق البطاقة من شأن أن يتيح للمؤسسات الاقتصادية معرفة خارطة طريق تكون محل التنفيذ، وتحدد لهذه المؤسسات أين يجب أن تركز طاقاتها، وأولوياتها ومواردها ضمن أقسامها ووحداتها المختلفة .

10-7-دراسة محاد عربوة، 2011، بعنوان : دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام في

المؤسسات المتوسطة .للصناعة الغذائية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن المستدام في قياس وتقييم الأداء بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، وذلك من خلال إجراء دراسة مقارنة بين ملبنتين، وقد توصل الباحث إلى أن الاعتماد على الأدوات التقليدية لتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية غير كافي للإلمام بجميع الجوانب والتعاملات المرتبطة بالمؤسسة وبيئتها، ومن جهة أخرى فقد أظهر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام على المؤسستين محل الدراسة لأن هناك تركيز كبير على المحور المالي ومحور العملاء مع إهمال باقي المحاور المرتبطة بالأداء، وهو ما يعتبر تقييم ناقص وغير متوازن، وبالتالي لا يعبر عن المستوى الحقيقي للأداء.

10-8-دراسة نعيمة يحيوي، 2008، بعنوان : دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المنظمات وزيادة

فعاليتها، أطروحة، شعبة تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، دراسة حالة ملبنة الأوراس للحليب ومشتقاته. وقد هدفت هذه الدراسة الى إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب جديد لتقييم يواكب التطورات الهامة التي عرفتها من خلال بيئة الأعمال، والتي عجزت الأدوات التقليدية للتقييم على مسايرتها، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الانتشار الواسع في استخدام هذا الأسلوب نظرا لما يتميز به من قدرة على تحقيق التوازن بين بيئة الخارجية للمنظمات المتعلقة بالعملاء والمساهمين والبيئة الداخلية الخاصة بعمليات والتطوير كما حقق الربط بين

المدى الطويل والمدى القصير من خلال تحويل النوايا الاستراتيجية إلى أهداف ملموسة، وقد استطاع القضاء على سيطرة المؤشرات المالية وتدعيم التقييم بمؤشرات مادية.

11-الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير التابع:

11-1-دراسة العبد قريشي، 2016، بعنوان : علاقة التكامل العمودي كخيار استراتيجي لنمو بأداء المؤسسة، أطروحة، العلوم الاقتصادية، محمد خيضر، بسكرة، دراسة حالة مجمع سوناطراك.

تناولت هاته الدراسة خيار التكامل العمودي كاستراتيجية تبناها المؤسسات للنمو والتوسع في الصناعة، حيث تتيح هاته الاستراتيجية إمكانية توسيع أنشطة المؤسسة وذلك من خلال كل من التكامل الخلفي مع أنشطة المنبع وكذا التكامل الأمامي نحو أنشطة المصب، وتحاول الدراسة أن تقدم تحليلا للعلاقة الموجودة بين أداء مؤسسة سوناطراك في ظل تبني المؤسسة لاستراتيجية التكامل العمودي كخيار للنمو في الصناعة النفطية، والوقوف على مدى مساهمة هذا الخيار في تحسين أداء المؤسسة في الصناعة. حيث يستعرض البحث تطور أداء القطاع من خلال إبراز مساهمة هاته الاستراتيجية في تحسين أداء النشاط الخلفي (المنبع) للقطاع من استكشاف وإنتاج للمحروقات الأولية وكذا تطوير أداء النشاط الأمامي (المصب) من تكرير وإنتاج المشتقات النفطية والذي بقي محتكرا من طرف مجمع سوناطراك.

وأثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين التكامل العمودي الخلفي وأداء المؤسسة في القطاع، حيث ساهمت هذه الاستراتيجية في تحسين مؤشرات أداء المؤسسة في النشاط الخلفي من حيث زيادة فعالية نشاط التنقيب وتحسين الاكتشافات. لكن بالمقابل تبين ان تكامل المؤسسة الامامي لم يساهم في تحسين أداء المؤسسة في نشاط التكرير.

11-2-دراسة كربوش محمد، 2014، بعنوان : استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية،

أطروحة دكتور، علوم التسيير، جامعة أبو بكر بالقايد، تلمسان.

تناولت الدراسة مقارنة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ومثيلاتها الصينية، ذلك من خلال تحديد أهم المتغيرات والخصائص التنظيمية المؤثرة على هذه المؤسسات، كما قامت بتحديد أثر هذه المتغيرات على فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، تم التوصل في هذه الدراسة الى وجود تشابه الى حد كبير بين الخصائص التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ومثيلاتها الصينية، كما توصلت ايضا الى صياغة نموذج قياسي يحدد أهم خمس متغيرات و التي لها تأثير على فعالية نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.

11-3-دراسة -1976-Gabrie H:أطروحة دكتور بعنوان: "محاولة تفسير النمو الخارجي للمؤسسات" والتي

تعد من بين الدراسات الأولى التي تناولت مبررات لجوء المؤسسة إلى النمو الخارجي، حيث تطرق لإشكالية تحديد تعريف دقيق لمفهوم النمو الخارجي، مسترسلا بعد ذلك في تحليل نمو المؤسسة متطرقا للخيارات الممكنة والعوامل المتحكمة في توجه المؤسسة نحو تطبيق النمو الخارجي، وحلل هذه العوامل تبعا لمصادرها وانعكاساتها المحتملة على

وضعية المؤسسة وركز بالخصوص على العوامل التنظيمية والمالية والاقتصادية والسوقية وكذا الاعتبارات التكتيكية والاستراتيجية.

12-أوجه اختلاف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في مجموعة من العناصر المهمة والتي نسردها كما يلي:
- لا توجد دراسة على حد علم الباحث تناولت الأثر بين المتغير المستقل والمتمثل في بطاقة الأداء المتوازن والمتغير التابع المتمثل في استراتيجية النمو.
 - أغلب الدراسات السابقة كانت في شركات محليو وطنية عامة أو خاصة، أما هذه الدراسة فقد تمت في جانبها التطبيقي في مؤسسة متعددة الجنسيات وهي استثمار أجنبي مباشر.

13-هيكل وخطة البحث

ومن اجل الإجابة عن الإشكالية واختبار الفرضيات، قسمنا هذه الدراسة الى فصلين بحيث:

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة: يتناول الفصل الأول التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن واستراتيجية النمو، وذلك من خلال أربعة مباحث حيث تتضمن المباحث الثلاثة الأولى مفاهيم حول الأداء وطرق قياسه وتقييمه وكذا بطاقة الأداء المتوازن، أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والعلاقة بينها، منهجية تصميمها وتطبيقها، عوامل النجاح، كما تناول في المبحث الرابع والأخير في الفصل النظري لماهية استراتيجية النمو اواع النمو.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة: فقد خصص لدراسة بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها باستراتيجية النمو، حيث يشمل هذا الفصل أيضا على ثلاثة مباحث، يأتي مضمونها على النحو التالي: يتناول المبحث الأول تقديم للمؤسسة محل الدراسة لافارج هولسيم بالمسيلة اما المبحث الثاني فنتطرق فيه الى تحليل نتائج الدراسة الميدانية، اما المبحث الثالث فقد أدرجنا فيه تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

ونختتم هذه الدراسة بعرض مفصل لنتائجها، وسرد جملة من الاقتراحات التي من شأنها ان تضيفي أكثر توضيحا على أهمية بطاقة المتوازن ودورها في تفعيل استراتيجية المؤسسة بصفة عامة واستراتيجية النمو بصفة خاصة.



الفصل الأول
الإطار النظري
للدراسة

تمهيد:

يعتبر موضوع قياس وتقييم أداء المؤسسات أحد أهم الموضوعات التي حظيت بالكثير من الاهتمام من جانب الباحثين في الفكرين المحاسبي والإداري، نظراً لأن هذا الموضوع هو جوهر عملية الرقابة الإدارية المستمرة، كما أنه يعد ركيزة اتخاذ القرارات الرشيدة.

وقد قدم Kaplan and Norton في إطار هذا التوجه نموذج بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لترشيد القرارات الاستراتيجية والذي يقتضي ضرورة تحديد المؤشرات الحقيقية للأداء تمهيداً لتبني الاستراتيجيات الفعالة المبنية على هذه المؤشرات، وأيضاً لتقييم هذه الاستراتيجيات طبقاً لمؤشرات أداء مشتقة من الأهداف الاستراتيجية، وفي ظل الانفتاح و العولمة وتغير و تطور التفكير التسييري للمؤسسات، حيث بعد أن كان الهدف الأولي لهذه المؤسسات هو الربح أصبح الآن لزاماً عليها ربط هذا الهدف بأولوية البقاء، الاستمرار و التأقلم مع المحيط الذي تتعامل معه، من هنا أصبحت استراتيجية النمو حتمية لا بد منها للمؤسسة الاقتصادية وذلك لمواجهة المنافسة الكبيرة داخل الأسواق.

في هذا السياق قمنا بتقسيم الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث، ففي المبحث الأول نتطرق إلى مفاهيم ومصطلحات حول الأداء والأنظمة التقليدية والحديثة لقياس وتقييم الأداء، وفي المبحث الثاني إلى التطرق إلى أساسيات حول بطاقة الأداء المتوازن من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والمكونات، أما في المبحث الثالث فنتطرق إلى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومقوماتها والانتقادات الموجهة لها، وفي المبحث الرابع تناولنا مفهوم، أنواع، وأشكال استراتيجية النمو في المؤسسات.

المبحث الأول: الاسس النظرية لمفهوم الاداء

يعتبر الأداء من أكثر المصطلحات تداولاً واستخداماً في ميدان علوم التسيير، غير انه بقدر ما شاع استخدامه وتعددت تعريفاته يبقى من أكثر المفاهيم غموضاً، فالتعريفات العديدة التي تزخر بها مختلف أدييات الإدارة، تعكس في حقيقتها حجم الغموض الذي يحيط بالمفهوم، والناجحة أساساً من حالة الخلط والتداخل التي تربطه بالعديد من المفاهيم الأخرى كالكفاءة والفعالية والإنتاجية، إلى جانب التباين في مستوى التحليل وشموليته في توضيح المفهوم، بين من يتناوله من منظور جزئي ويحصره في الموارد البشرية دون سواها في المؤسسة، وبين من يتناوله من منظور عام يشمل كل جوانب النشاط في المؤسسة، بالإضافة أيضاً إشكالية القياس والتقييم التي تشكل بدورها بعداً آخر في غموض المفهوم، بالنظر لتباين مستوياتها واختلاف وتعدد مؤشراتهما.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وتطوره.

يعد الاداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الاستراتيجية.

أولاً- مفهوم الأداء:

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، رغم ذلك من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد للأداء وهو الترجمة اللغوية (performance) والتي تعني (to perform)، ننجز أو نؤدي عملاً وبعد ترجمتها للفرنسية منحت حقلاً واسعاً للتطبيق، حيث أن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المؤسسة وفي هذا السياق طرحت عدة تعريفات للأداء نذكر منها ما يلي:

تعريف 1: "هو انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها"¹

تعريف 2: "هو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم"²

تعريف 3: هو البحث عن تنظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وذلك وفق أهداف محددة لعكس توجهات المؤسسة"³. من التعاريف السالفة الذكر يمكن إعطاء تعريف شامل للأداء بأنه: قدرة المؤسسة على تنظيم واستغلال مواردها المتاحة بغرض تحقيق أهدافها على مختلف المستويات، القصيرة، المتوسطة والطويلة. ومدى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة.

ثانياً-تداخل مفهوم الأداء مع مفاهيم أخرى: من خلال التعاريف السابقة، نرى أن مفهوم الأداء يرتبط بمفاهيم أخرى كالكفاءة والفعالية، وهو ما يشكل في غالب الأحيان نوع من الالتباس كون هذه المفاهيم تعد مجاورة لمفهوم الأداء، وهو ما يستدعي التفريق ما بينها:

1-الفعالية: لقد حظي مفهوم الفعالية باهتمام عدد كبير من الباحثين في علوم التسيير والإدارة، حيث ينظر إليه كأداة من أدوات التسيير، كما يعتبر مرتكزاً لكل المقاربات التي تهتم بتقييم أداء المؤسسات بمختلف أشكالها.

1-ظاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص38.

2- Alian Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, 2ème édition, édition d'Organisation, Paris, 2007, P41.

3 -Alian Fernandez, Les tableaux de bord des décisions, édition d'Organisation, Paris, 2000, P40.

ويطرح التعريف الدقيق للفعالية عدة صعوبات، غير أنه بشكل عام عادة ما يتم التعبير عن الفعالية بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة¹، يمكن التعبير عن الفعالية بالصيغة التالية:

$$\text{الفاعلية} = \text{النتائج المنجزة} / \text{الأهداف المسطرة}$$

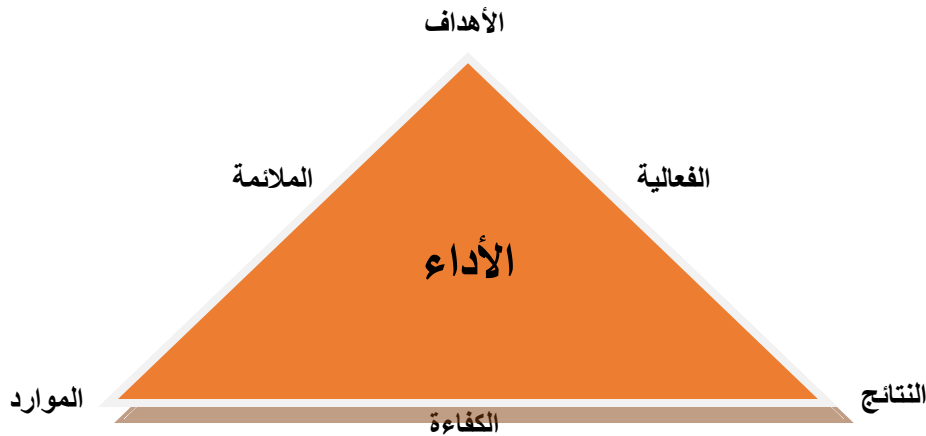
2-الكفاءة:

تعتبر الكفاءة كأسلوب عمل يرتبط بتقييم الأداء عن مدى استخدام الموارد المتاحة مادية و فنية و بشرية و استغلالها الاستغلال الأمثل²، و يعود مفهوم الكفاءة تاريخيا إلى الاقتصادي الايطالي باريتو الذي طور صياغة هذا المفهوم حيث اصبح يعرف "بأمثلية باريتو"، و حسبه فإن أي تخصيص ممكن للموارد هو إما تخصيص غير كفاء، و أي تخصيص غير كفاء للموارد يعبر عن اللاكفاءة³. و اللاكفاءة تعني أن المؤسسات تنتج أقل من المستوى الممكن من المخرجات باستخدام موارد معينة، فهي تستخدم توليفة مكلفة من المدخلات لإنتاج مجموعة من المخرجات. وعلى هذا الأساس يمكن صياغة مفهوم الكفاءة بالصيغة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{النتائج المنجزة}}{\text{الموارد المستخدمة}} \quad \left(\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} \right)$$

ومن أجل توضيح أكثر للعلاقة بين هذه المفاهيم يمكننا الإشارة إلى نموذج جيلبرت (Gilbert) الذي هو عبارة عن مثلث يسمى بمثلث الأداء ويصف العلاقة بين كل من الاداء، الفعالية و الكفاءة، و هو ما يوضحه الشكل الموالي :

الشكل رقم (01): مثلث الأداء



Source : Stéphane Jacquet, Management de la performance : des concepts aux outils, P2.

1-Brigitte Doriath et Christian Goujet, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, Dunod, Paris, 2007, P.172.

2-Ibid, P.173.

3- حسين حساني، تقييم الأداء في مؤسسات التأمين الجزائرية، أطروحة دكتوراة في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011، ص6.

من خلال الشكل السابق يمكن القول إنه بتحليل أضلاع مثلث الأداء نفهم العلاقات التي تربط مختلف المفاهيم ببعضها كما يلي:

- ✓ يشير الضلع الذي يربط النتائج بالأهداف إلى الفعالية ويسمح بمعرفة ما إذا كانت المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها أم لا.
- ✓ ويشير الضلع الذي يربط النتائج بالموارد إلى الكفاءة ويسمح بمعرفة مدى قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف والموارد.
- ✓ أما الضلع الذي يربط الأهداف بالموارد فيرمز للملائمة ويسمح بمعرفة ما إذا كانت المؤسسة قد استخدمت أحسن الموارد وأكثرها ملائمة لتحقيق أهدافها أم لا.
- ✓ وفيما يتعلق بالأداء فهو يعكس كل من مفهوم الكفاءة والفعالية ويمثل التفاعل الذي يحدث بين كل من الأهداف والموارد والنتائج.

3- الإنتاجية: وتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها ويعرفها (Male) "بأنها تربط بين الفعالية في الوصول إلى الأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية بلوغ الأهداف" فهي مقياس لأداء فرد أو قسم أو إدارة، أي هي تعبير عن قدر النتائج المحققة من استخدام قدر معين من المدخلات (فإن كان أحد الموظفين ينجز 30 قائمة يوميا ثم أمكن بعد تدريبه إنجاز 45 قائمة فقد زادت إنتاجيته).¹

4- التنافسية: عرف (Tyson laura) التنافسية الدولية على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه سكان الدولة بمستوى معيشي متنامي ومستدام، بينما تمثل تنافسية المؤسسة في مدى قدرتها على مواجهة المنافسة سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية".²

كما أن التنافسية على صعيد المؤسسة تعرف أيضا على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وترتبط أساسا بقدرة المؤسسة على زيادة أو المحافظة على حصتها ونصيبها السوقي"³

ثالثا- أهمية الأداء: يحتل موضوع الأداء اهتماما بالغا على جميع المستويات، ابتداء من مستوى الفرد العامل أيا كان موقعه في المؤسسة، ويتدرج ليصل إلى المستوى الوطني، ذلك أن قيام الفرد بأداء عمل كما ينبغي سيؤثر على الأداء الإجمالي للإدارة التي ينتمي إليها، وهذا بدوره سينعكس على أداء المؤسسة ككل وبدوره سيظهر على المستوى الوطني، وذلك لأن الأداء الوطني ما هو إلا محصلة لأداء المؤسسات العاملة به.

1- محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين الأداء المؤسسة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسويق كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007/2006، ص116-117.

2- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير، قسم علوم التسويق كلية العلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 2007/2006، ص55.

3- بلقة إبراهيم، دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المؤسسة، مداخلة حول الملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف 13-14 ديسمبر 2011، ص9.

- 1- أهمية الأداء على مستوى الفرد: يعتبر أداء الفرد في المستويات التنظيمية المختلفة من أقسام وإدارات بالمؤسسات، انعكاساً لأداء هذه المستويات التنظيمية وتعبيراً عن درجة فعالية المؤسسات التي يعملون بها. كما أن اهتمام الفرد بالأداء، وإجاداته له ينعكس شخصياً على الفرد ذاته ويظهر ذلك في النواحي التالية:¹
- ✓ يعتبر الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وفي المستقبل. فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي يبنى عليها الكثير من القرارات الإدارية والتي تتعلق بالأفراد (النقل، الترقية...) ولذلك على كل فرد أن يوجه اهتماماً خاصاً لأدائه في العمل، لارتباطه بمستقبله الوظيفي.
 - ✓ على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله، وهذا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات في مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوافر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة بين الحوافز النقدية والأداء.
 - ✓ ارتباط مفهوم الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى حاجاته الأساسية وهي الاستقرار في عمله كما أن اهتمام الفرد بأدائه والعمل على رفعه سيمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به أهمها ما يلي:
- (1) هدف اقتصادي أو مادي: ويتمثل في زيادة الأجر أو المكافأة التي يحصل عليها الفرد العامل نتيجة ارتفاع مستوى أدائه.
 - (2) هدف نفسي: ويتمثل في تحقيق الاستقرار والتوازن النفسي للفرد، نتيجة شعوره بالاستقرار في العمل وضمان مستقبله الوظيفي.
 - (3) هدف اجتماعي: ويتمثل في شعور الفرد بأنه عضو في جماعة تقدره وتعترف بوجوده وجهوده ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة.
- 2- أهمية الأداء على مستوى المؤسسة: يمثل الأداء أحد العوامل الهامة التي تستخدم في تقييم الإدارة أو القسم أو الوحدة، التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها. لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن مختلف المنظمات يولون اهتماماً كبيراً بأداء هذه المنظمات ودرجة فعاليتها هذا وقد أوضح (Peter Friesen & Danny Miller) بعد إجراء دراسة على 36 مؤسسة أمريكية نموذجها الموضح لدورة حياة المؤسسات موضحين فيه مرور أي مؤسسة بخمسة مراحل أساسية خلال دورة حياتها هي:
- 1-2- مرحلة الميلاد والتواجد: والتي تتميز بخصائص تنظيمية وتنافسية تستلزم نمط أداء معين يساعد على مرور المؤسسة لهذه المرحلة وعبورها إلى المرحلة التالية لها.²
 - 2-2- مرحلة النمو: والتي تتميز بكونها مرحلة تالية لمرحلة الميلاد والتواجد. وتكون مشكلة المؤسسة خلال هذه المرحلة هي الصراع من أجل النمو، والتي تتطلب نمط أداء مختلف عن المرحلة الأولى.

1- منصور أحمد منصور، القوى العاملة، تخطيط وظائفها وتقييم أدائها، مكتبة غريب بالخالدة، القاهرة، 1975، ص 13.

2- Daniel Robey, Designing Organizations, second edition, USA, congress library, 1986, p 352.

2-3-مرحلة الاستقرار و النضج : و التي تتطلب توافر قدرات معينة لدى المؤسسة للاحتفاظ بالمستوى الذي تم الوصول إليه، وبما يكفل للمؤسسة الاستقرار فيه، وكذا محاولة بلوغ مستوى أعلى .وهذه المرحلة تحتاج نمط من الأداء يختلف عن المرحلتين السابقتين.

2-4-مرحلة الانحدار : و التي تتميز بخصائص تنظيمية و إنتاجية و نمط تنافسي يخالف المراحل السابقة من حياة المؤسسة، و يستلزم نمط أداء موثم لطبيعة المرحلة يوقف أو يقلل من معدلات الانحدار.

2-5-مرحلة الإحياء و الانتعاش :وهي المرحلة التي تجري فيها المؤسسة عمليات إحياء و إحلال و تجديد في تنظيماتها و إدارتها و نمط الأداء بها.

لذا على المؤسسة أن توائم نمط ومستهدفات الأداء لطبيعة المرحلة التي تمر بها خلال دورة حياتها، وهذا سيساعدها على اجتياز هذه المرحلة بنجاح، بمعنى عدم الاهتمام بالأداء سوف يؤدي بالمؤسسة إلى الاثيار والفشل والخروج من مجال النشاط الاقتصادي الذي تعمل به، إذا كان الاهتمام بالأداء يساعد المؤسسة على تخطي مراحل حياتها بنجاح، فإنه يساعد المديرين في المؤسسات المختلفة أيضا على اتخاذ العديد من القرارات التي ترتبط بإدارتها.

3- أهمية الأداء على المستوى الوطني :تتم الدول على اختلاف نظمها ومشكلة رفع الأداء في مختلف نواحي الإنتاج، وزيادته وتنميته يؤدي إلى زيادة الدخل الوطني، وارتفاع أرباح المؤسسات والوحدات الاقتصادية المختلفة وقيمتها المضافة. الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع مستويات الدخل التي يحصل عليها العاملون نتيجة ارتفاع معدلات أدائهم، وبالتالي زيادة المدخرات التي تمثل مصدرا للاستثمارات في عمليات زيادة إنتاجية الوحدات الاقتصادية أو إنشاء تنظيمات اقتصادية جديدة .وبالتالي ترتفع معدلات التنمية الاقتصادية الشاملة. ذلك أن نمو الدخل الحقيقي في الدول ورفع مستوى المعيشة يعتمد أساسا على رفع الأداء، كما أنه يعبر عن مستوى التقدم الاقتصادي والحضاري لهذه الدول.

المطلب الثاني: أنواع الأداء، أبعاده والعوامل المؤثرة فيه

بعد ما تطرقنا إلى مفهوم الأداء وعلاقة الأداء مع المفاهيم الأخرى سنحاول من خلال هذا المطلب معرفة أنواع الأداء ومختلف العوامل التي تؤثر فيه.

أولاً: أنواع الأداء: إن الاختلاف الموجود بين الباحثين وجميع الكتاب حول مفهوم الأداء أدى إلى عدم وجود اتفاق على أنواع الأداء، حيث نجد كل باحث يقسم الأداء حسب معايير معينة وفقا لما تهدف إليه دراسته كما يلي:

1-حسب معيار الشمولية: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى:¹

❖ الأداء الكلي :وهو الذي يتجسد من خلال الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاتمرارية، الأرباح، النمو،... إلخ.

1- عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001 ، ص8.

❖ **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى: أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، الإنتاج التسويقي... إلخ.

2- **حسب معيار الأجل:** ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى:¹

✓ **أداء طويل الأجل:** الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات.

✓ **أداء متوسط الأجل:** وهو الأداء الذي يغطي الفترة المحصورة بين سنة وخمس سنوات.

✓ **أداء قصير الأجل:** الذي يشمل فترة لا تتعدى سنة.

3- **حسب معيار المصدر:** يقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى:

- **الأداء الخارجي:** يتعلق بجميع التطورات الخارجية هذا الأداء يظهر من خلال تفاعل المؤسسة مع محيطها وتحقيق نتائج جيدة كارتفاع رقم الأعمال أو خروج أد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة ويتحقق هذا الأداء إذا استجابت المؤسسة للتطورات الخارجية والقدرة على سبقها. بمعنى الأداء الخارجي يتمثل في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمؤسسة، والتي من خلال استغلالها تحقق المؤسسة أداء.

- **الأداء الداخلي:** وينتج من ثلاثة توليفات وهي:

✓ **أداء تقني:** يعرف بالقدرة على تحقيق الاستثمارات بفعالية.

✓ **أداء مالي:** يصف فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها.

✓ **أداء بشري:** الأداء البشري يعتبر بمثابة المصدر الحقيقي لتكون الميزة التنافسية.

4- **حسب معيار الطبيعة:** أما حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية... إلخ، إذ لا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها باعتماد على أداء دون الآخر فمثلا لا تحقق أداء اقتصادي دون اللجوء إلى أداء تكنولوجي والاجتماعي الذي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج.

ثانيا: **علاقة أداء المؤسسة بأصحاب المصالح:** لقد اتضح أن بقاء واستمرار المؤسسات في وقتنا الحالي لم يعد يعتمد على الخصائص والجوانب المالية لهذه المؤسسات فقط، وإنما أصبح مرهونا بمدى قدرتها على إرضاء كافة أصحاب المصالح دون نسيان الاهتمام بصورتها أمام المجتمع.

وبذلك لم تعد مسؤولية المؤسسات تقتصر على المساهمين فقط وإنما اتسعت لتشمل كافة الأطراف من عملاء، موردون، عمال،... إلخ وهو السياق الذي نشأ فيه مفهوم الأداء الشامل، حيث يرى (A.Fernandez) أنه من الضروري الإحاطة بمختلف العلاقات التي تربط الأداء بأصحاب المصالح والتي تتمثل فيما يلي:²

1- **علاقة الأداء بالمساهمين:** إن الحاجة المتزايدة للمنظمات اليوم إلى التطور والتقدم قد دفعتها إلى البحث عن كافة الموارد المالية من أجل دعم وتعزيز نموها الاقتصادي، ومن جهة أخرى فقد أدت الضغوطات الناتجة عن اللجوء

1- بنوناس صباح، النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة،

2008/2007 ص4.

2 -Alain Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des managers, 2eme édition, Edition d'Organisation, Paris 2011, P42.

إلى أسواق المال إلى إعادة النظر في دور ومهام المسيرين من آل ضمان استمرار منظماتهم حيث أصبح هدفهم الأساسي يتمثل في تعظيم القيمة بالنسبة للمساهمين، ومن ثم خلق القيمة بالنسبة للمساهمين.

2- علاقة الأداء بالعملاء: لقد أصبح الاهتمام والتركيز على العملاء محور هام لكافة المؤسسات في وقتنا الحالي، حيث أصبح تحقيق رضاهم وولائهم ضرورة يعتمد عليها مصير المؤسسة.

لقد أدى انفتاح وتوسع الأسواق الدولية اليوم إلى انقلاب موازين القوة بين المؤسسة وعملائها، وقد نتج عن هذا الانقلاب إعادة هيكلة المؤسسات وتوجيهها نحو الاهتمام بالعميل والتسويق، كما أيقنت مؤسسات اليوم أنه من أجل البقاء والنمو يجب عليها بذل جهود كبيرة للحفاظ على حصصها السوقية وتوسيعها، وتتمثل هذه الجهود في الاستجابة لمختلف رغبات وحاجات العملاء والرفع من ولائهم للمؤسسة بما يضمن الصمود والتفوق أمام المنافسة.

3- علاقة الأداء بالشركاء: إن المؤسسات اليوم تعمل أكثر فأكثر على إخراج أنشطتها ذات القيمة المضافة العالية وتقديمها إلى الشركاء، حيث تعتبر هذه النشاطات (كالتصميم والإمداد) ذات التأثير الاستراتيجي على سلسلة القيمة لهذه المؤسسات، وبذلك يصبح تحسين سلسلة القيمة يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة الشريك المعني، وبالتالي فإن العلاقة بين المؤسسة والشركاء تأخذ بعدا استراتيجيا، مما يمكننا من القول إن أداء المؤسسة يرتبط بنوعية وكفاءة الشريك الذي تتعامل معه.

4- علاقة الأداء بالعمال (الموظفون): أصبح الموظفون في وقتنا الراهن حجر الزاوية في عملية الابداع وخدمة العملاء، حيث اظهرت المعطيات الجديدة حاجة المؤسسات لتحفيز موظفيها بشكل يسمح لكل موظف بالشعور بالانتماء وأنه يتحمل جزء من المسؤولية فيما يتعلق بمستقبل المؤسسة، حيث تشير المؤسسات التي استطاعت تحقيق مستوى عالي من الأداء فيما يخص تسيير الموارد البشرية إلى مدى أهمية إدراك العلاقة بين درجة رضا الموظفين ومستوى الأداء في المؤسسة.

5- علاقة الأداء بالمجتمع: حيث أنه أصبح من غير الممكن اليوم ان تنجح أي مؤسسة دون أخذها للمتغيرات الاجتماعية و البيئية بعين الاعتبار، فقد أدت العولمة و كونية الأعمال حاليا إلى سهولة انتقال المعلومات و الضغوطات التي تمارسها البيئة المحيطة مما أدى إلى زيادة تعقيد عمل و نشاط المؤسسات، و بذلك فقد أصبحت العديد من المتغيرات كحماية البيئة، حقوق العمال، رضا المجتمع... الخ تشكل جزءا هاما من استراتيجيات المؤسسات، و هنا تظهر بوضوح العلاقة التي تربط الأداء في المؤسسة بدرجة مراعاة هذه الأخيرة للعوامل و المتغيرات البيئية و المجتمعية¹.

ثالثا: العوامل المؤثرة في الأداء: مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية بعضها داخلي والآخر خارجي بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الأدنى وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعا، لذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أساسيين هما:

¹ - عبد الملك مزهودة، مرجع سابق، ص55.

1-العوامل الداخلية: تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية.¹

ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:

1-1-العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني بالمؤسسة، وتضم على الخصوص مايلي²:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات؛
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات؛
- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له؛
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها؛
- التناسب بين طاقتي التخزين والانتاج في المؤسسة؛
- نوعية المواد المستعملة في عملية الانتاج؛
- مستويات الأسعار؛
- الموقع الجغرافي للمؤسسة؛

1-2-الهيكل التنظيمي: وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة تخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، ولمن يتبع كل شخص، وماهي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم وأقسامهم³.

1-3-الموارد البشرية: هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم العناصر التالية:⁴

✓ هيكل القوى العاملة؛

✓ نظام الاختيار والتعيين؛

1-لوشن محمد، أنظمة تسيير الجودة الشاملة وواقع التطبيق وضرورة التعبير لتحسين الأداء، أطروحة دكتوراة في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2015، الجزائر، ص166.

2- عبد المالك مزهودة، مرجع سابق، ص93-94.

3-مشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، 2009، ص15-16.

4-المرجع نفسه، ص19-20.

✓ التدريب والتأهيل والتنمية؛

✓ نظام الأجور والمكافآت؛

✓ نظم تقييم الأداء؛

2-العوامل الخارجية: ويقصد بها مجموعة المتغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة¹، وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها، ومن بين هذه العوامل جميع مكونات تحليل باستال (PESTEL) وهي كالتالي²:

2-1-العوامل السياسية: إن علاقة المؤسسات بالمتغيرات السياسية تشمل عدة جوانب مثل القرارات السياسية كالحرب، التأميمات الحضر على نشاط بعض المؤسسات كالانقلابات، حيث أنها تمثل مجموعة العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسة.

2-2-العوامل الاقتصادية: تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، مستويات الأجور، توفر الطاقة... الخ.

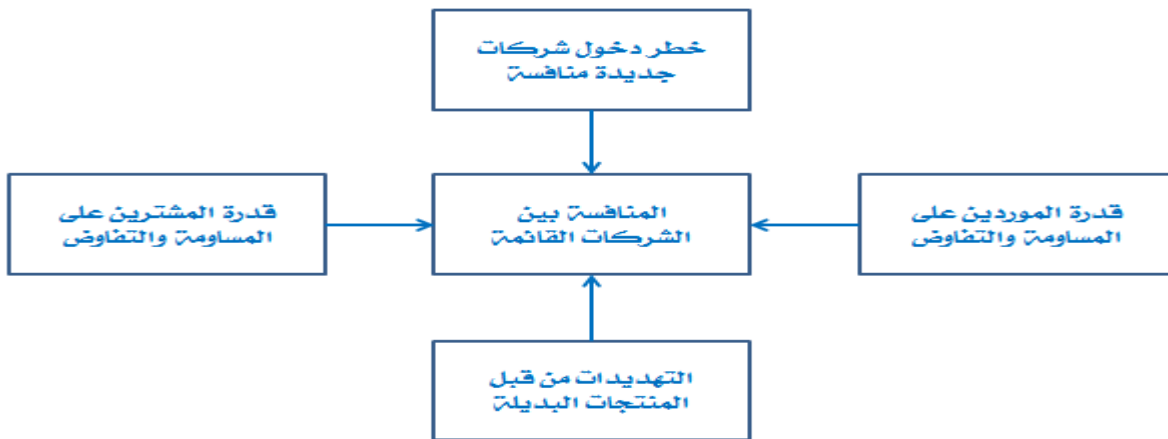
2-3-العوامل الاجتماعية: وتتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط السكانية، مستوى التعليم... الخ.

2-4-العوامل التكنولوجية: وتشمل معدلات الانفاق على البحوث والتطوير وسائل الاتصالات وانظمة المعلومات والابتكارات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

2-5-العوامل البيئية والتشريعية: والتي تتمثل في مجموعة القوانين التي تنظم العلاقة بين المؤسسة والعاملين، والقوانين المرتبطة بالبيئة والتي يجب مراعاتها والحفاظة عليها من التلوث، وكذا القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين، كما نوه أنه هناك عوامل خاصة أخرى ذات تأثير على أداء المؤسسة وكذا في عملية اتخاذ القرارات، والمتمثلة في العملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة، الموردين، النقابات، المؤسسات المنافسة، واصحاب المصالح الاخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة.

وتتمثل هذه العوامل حسب بورتر في خمس قوى كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (02) نموذج القوى الخمس لبورتر



Source : Michael Porter, l'avantage concurrentiel, éditions Dunod, Paris, 1999, p17.

1- عبد المالك مزهودة، مرجع سابق، ص 19-20.

2- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دور النشر: الابداع الخليجي، خرطبة للاتاج الفني، دار ابن حزم، لبنان، 2000، ص 203.

المطلب الثالث: قياس وتقييم الاداء والعوامل المؤثرة فيه.

لقد اعتبر الربح ولفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، لهذا كان جل اهتمام المساهمين هو تعظيم الربح، وانطلاقاً من هذا قياس الأداء من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي حققتها المؤسسة، غير أن المسيرين لم يقتنعوا بالمؤشرات المالية كأدوات لقياس الأداء وحججهم في ذلك كثيرة، واتجهوا إلى قياس الأداء وفق مؤشرات أكثر استراتيجية، وهذا ما سيتم تفصيله في هذا المطلب.

أولاً- مفهوم قياس الأداء: يعرف قياس الأداء بأنه "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً"¹.

كما يعرف كذلك بأنه "طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المؤسسة الصناعية وغير الصناعية."²

يرى كل من (Gluek et Jauck) أن المقصود من قياس الأداء هو " تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة، والتي يحاول فيها المدبرون أن يفترضوا بأن الخيار الاستراتيجي يتم تنفيذه بصورة .صحيحة، وأنه يلي أهداف المؤسسة."³

وبناء على هذه التعاريف يمكننا استخلاص أن قياس الأداء هو عملية وضع مجموعة مؤشرات تقيس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المرجوة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة، بهدف تقليص فجوة الانحرافات بينهما، حتى تتمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار على المدى الطويل.⁴

ويعتبر نظام قياس الأداء ضروري من أجل اكتشاف الأخطاء، وتحقيق الرقابة على العمليات بغرض تحسينها. كما أن قياس الأداء يوفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المحكمة حول ما تقوم به المؤسسة، وتجدد الإشارة إلى أن مقياس الأداء يتألف من رقم ووحدة قياس، فأما الرقم فيبين الجانب الكمي، وأما الوحدة فتعطي لذلك الرقم معنى معين.

والنتيجة في مفهوم قياس وتقييم الأداء يتضح من تعريف قياس الأداء، على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيلها، ولا سيما مراقبة وتسجيل سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً وعادة ما تكون الجهة التي تقوم بعملية قياس وتقييم الأداء هي الإدارة المسؤولة عن برنامج المؤسسة ومن الناحية الكمية فإن مقياس الأداء تعطينا صورة مهمة حول المنتجات والخدمات والعمليات التي تؤدي إلى إنتاج تلك الخدمات والمنتجات. ومن بين الأمور المهمة التي يمكن أن تساعد على معرفة مقياس الأداء الجيدة هي⁵:

✓ مستوى جودة الأعمال.

✓ مستوى تحقيق الغايات.

1- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص487.

2- عيسى مراقبة، " مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص02.

3- الحسيني عداي حسن فلاح، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص23.

1- محمد أحمد محمد أبو قمر، تقوم أداء بنك فلسطين المخلود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص22.

5- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص488.

✓ مستوى رضا الزبائن.

✓ تطابق الإجراءات والعمليات مع المعايير والمقاييس الإحصائية الموضوعية.

✓ مستوى التحسينات وأين ومتى يجب أن تكون.

ثانيا- أهمية قياس الأداء:

من الضروري أن تقيس المؤسسات نتائج أعمالها حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المؤسسة إلى الأحسن، حيث أن عدم قدرتها على قياس نشاطها يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليه، وبالتالي لا يمكن إدارته ولهذا فهي بحاجة لقياس أدائها لعدة أسباب نذكر منها الأسباب التالية:¹

✓ الرقابة: قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.

✓ التقييم الذاتي: يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.

○ التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، اتجاهات العمليات، منع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات وفرص التحسين.

○ تقييم الإدارة: بدون قياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المؤسسة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المؤسسة تعمل بكفاءة وفعالية.

○ التقرير: إن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة.

○ اتخاذ القرارات: إن نتائج القياس تساهم في اتخاذ القرارات التصحيحية.

○ تنفيذ الخطط: إن نتائج القياس تعمل على اتخاذ قرارات تحسن من وضع المؤسسة للاستمرار في تطبيق استراتيجيتها والخطط المرسومة.

○ تطوير الأداء: إن قياس الأداء يحسن واقع العلاقات الداخلية بين العاملين، وكذلك العلاقات الخارجية مع العملاء.

كما تهدف المؤسسة من خلال تقييم الأداء إلى:

- التأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعية بأعلى درجة من الكفاءة.
- التركيز على حسن سير الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
- التأكد من سير التطورات الاقتصادية والاجتماعية طبقاً للأهداف المرسومة سلفاً.
- تحقيق أفضل عائد ودفع حركة التنمية، حيث أن تحقيق التنمية يتم عادة من خلال التوسع وتعزيز قدرات المؤسسة لتحسين أدائها.
- يهدف تقييم الأداء إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها للعملاء.
- يهدف تقييم الاداء إلى الكشف عن العناصر الفعالة في المؤسسة لدعمها وتحديد العناصر التي بها خلل لمعالجتها.

1- عبد الرحيم محمد، " قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية"، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص498.

ويمكن توضيح ماهية المقاييس وكيفية التعبير عنها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): تصنيفات مقاييس الأداء

المقياس	الوحدة المقاسة	التعبير عنها بالوحدات
الكفاءة	قدرة المؤسسة على أداء المهام	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفعالية	قدرة المؤسسة على التخطيط لمخرجات عملياتها	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	مسألة انجاز وحدة العمل بشكل صحيح، وأن معايير الصحة هنا تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح من إجمالي عدد الوحدات المنتجة
التوقيت	مسألة انجاز وحدة العمل في الوقت المحدد، وأن معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح من إجمالي عدد الوحدات المنتجة
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل	إجمالي المخرجات من المدخلات

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص7.

ثالثاً- مفهوم تقييم الأداء: تقييم الأداء هو العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمؤسسة، ويعرف كذلك بأنه دراسات وبحوث تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط الموارد المتاحة وتبين كيفية استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية وكيفية تطوير هذه العلاقة خلال مدة زمنية معينة عن طريق مقارنة ما تحقق فعلاً مع معايير محددة مسبقاً¹.

رابعاً- خطوات قياس وتقييم الأداء:

تمر عملية قياس وتقييم الأداء بالخطوات التالية:

- ◀ يجب تحديد أهداف المؤسسة الاقتصادية.
- ◀ وضع خطة استراتيجية لإنجاز أهداف المؤسسة.
- ◀ تحديد معايير الأداء والتي تعتبر مجموعة من المقاييس والنسب والأسس التي تقاس بها الانجازات التي حققتها المؤسسة.
- ◀ تفسير الانحرافات وهذا بعد عملية المقارنة الفعلية بمعايير الأداء واكتشاف الانحرافات تأتي مرحلة تفسير هذه الانحرافات.
- ◀ تحديد مركز المسؤولية أي التي تسببت مراكزها أو نشاطاتها في حدوث الانحرافات².

1- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص12.

2- عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستخدم بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية-دراسة مقارنة بين مدينة الحضنة بالمسيلة ومدينة التل بسطيف، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011، ص9-10.

المبحث الثاني: الإطار النظري لبطاقة الاداء المتوازن

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

توصلت جهود هذه الأبحاث لاستحداث أدوات لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية تضم مؤشرات جديدة إلى جانب المؤشرات المالية، تعنى بمجالات مختلفة تم تجميعها في خمسة محاور رئيسية: مالية، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، وكذا بعد البيئة والمجتمع والتي أصطلح عليها اسم " بطاقة الأداء المتوازن ". سيتم التطرق في هذا المبحث إلى بطاقة الأداء المتوازن من حيث التطور التاريخي لها، مفهومها، أهميتها، مكوناتها، صعوبات ومعوقات تطبيقها.

المطلب الاول: ماهية، نشأة وتطور بطاقة الاداء المتوازن

تعود فكرة بطاقة الأداء المتوازن إلى سنة 1987 عندما ظهرت في كتاب كل من (Johnson and Kaplan) بعنوان (Relevan Loss) ، وقد ظهر هذا المدخل كاتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت للموازنة التقليدية وقياس الأداء، وتم استخدام أول بطاقة تقييم أداء متوازن في مؤسسة (Analog Devices) حيث استخدمت هذه المؤسسة بطاقة أكثر شمولية من المدخل السابقة لفحص وقياس الأداء وقد شملت جوانب خاصة إضافة إلى الجوانب المالية، مثل سرعة التسليم، جودة ودورة العمليات.¹

في فترة السبعينات من القرن العشرين قامت مجموعة من الأكاديميين والممارسين الفرنسيين بتقديم منهج يربط بين هيكل المعلومات في المؤسسة وكل من الهيكل التنظيمي واستراتيجية المؤسسة والمسؤولين عن اتخاذ القرارات بها، وأطلقوا على هذا المنهج "لوحة القيادة" والتي تشبه لوحة التحكم في السيارة حيث تضم مجموعة من الإشارات التي تسمح للمدير بان يدير العمليات باستخدام مجموعة مختلفة من التوجيهات، و هي تقدم الأساس لتوفير مجموعة من المعلومات لمتخذي القرارات²، و تمثل الخطوة التالية في تقديم بطاقة الأداء المتوازن حيث ظهر هذا المفهوم على يد كل من (Robert.S. Kaplan et David .P. Norton) ، ونوقشت لأول مرة في جامعة (هارفرد) في عام 1992.

أولا- ماهية بطاقة الاداء المتوازن: لقد تعددت المسميات الخاصة بهذا المدخل (BSC) منها من يشير إليه ببساطة الأهداف المتوازنة، وهناك من يطلق عليه بطاقة التصويب المتوازنة وكذلك هناك من يطلق عليها مدخل التقييم المتوازن للأداء ويضيف آخرون بأنه مقياس الأداء المتوازن، ويطلق عليه أيضا بطاقة الدرجات المتوازنة للأداء واغلب الآراء

1-عبد الرحيم محمد، مدخل قياس الأداء المتوازن، المحاور والمميزات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص521 .

2- هيثم احمد حسين عبد المنعم، نموذج محاسبي لقياس وتقييم الأداء المؤسسي للمنظمات، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، 6-8 نوفمبر 2001، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص: 295-296.

الشائعة هو تسمية بطاقة النتائج المتوازنة (Balanced Scorecard) فهي الترجمة الحرفية لمصطلح في العديد من القواميس الأجنبية والمعاجم اللغوية أو مدخل تقييم الأداء المتوازن.

هناك تعريفات مختلفة لبطاقة الأداء المتوازن، من أهمها:

■ عرفا (Kaplan et Norton) نموذج بطاقة الأداء المتوازن على أنه نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات تمهيدية إجرائية واضحة.¹

■ وفي عام 2001 وضعا (Kaplan et Norton) تعريفاً آخر لأسلوب قياس الأداء المتوازن بأنه مجموعة من مقاييس الأداء التي تعطي المديرين صورة عن أعمال المؤسسة وهي سريعة وشاملة بحيث تستخدم مقاييس مالية توضح نتائج ما قد تم اتخاذه سابقاً وتستكمل هذه المقاييس بمقاييس تشغيلية (رضاء الزبائن، وعملية التشغيل الداخلي، وعملية الابتكار والتطوير (وتعتبر محركاً للأداء المالي المستقبلي)

■ بطاقة قياس الأداء المتوازن هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة.²

■ بطاقة الأداء المتوازن هي مفهوم يساعد على ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من تحديد رؤية المؤسسة واستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات.³

■ بطاقة الأداء المتوازن هي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة.⁴

■ هذا وقد عرف البتانوبي أسلوب بطاقة الأداء المتوازن على أنه إطار متكامل للأداء الاستراتيجي للمؤسسة يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية، ويهتم بالأهداف في الأجل القصير والأجل الطويل، ويربط بين الاستراتيجيات والعمليات بما يحقق التوازن بين حاجات الأطراف المعنية بالمؤسسة وهم المستثمرون والزبائن والعاملين والمجتمع.⁵

1 - Kaplan Robert et Norton David, The Balanced Measures That Drive Performance, Harvard Business Review (January-February).1992, PP : 71.

2- موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، (2010/08/15)، علي بن سعيد القرني، قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي،

<http://www.hrdiscussion.com/hr6413.html>، 2019/01/20، 30h15.

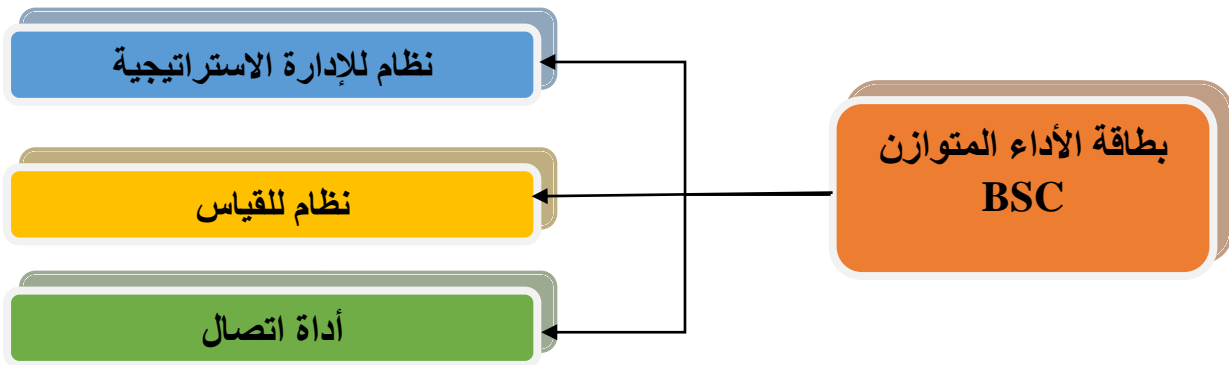
3- عبد اللطيف عبد اللطيف وحنان تركمان، "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28)، العدد (1)، جامعة تشرين اللاذقية، سوريا 2006، ص144.

4- موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، مرجع سابق.

5- البتانوبي علاء، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام المكافآت على أساس النشاط على أداء تنظيمات الأعمال، مجلة كلية التجارة والبحوث العلمية، كلية

التجارة، العدد الأول، المجلد الحادي والأربعين، الإسكندرية، مارس، 2005، ص348.

الشكل رقم (03) وصف بطاقة الأداء المتوازن.

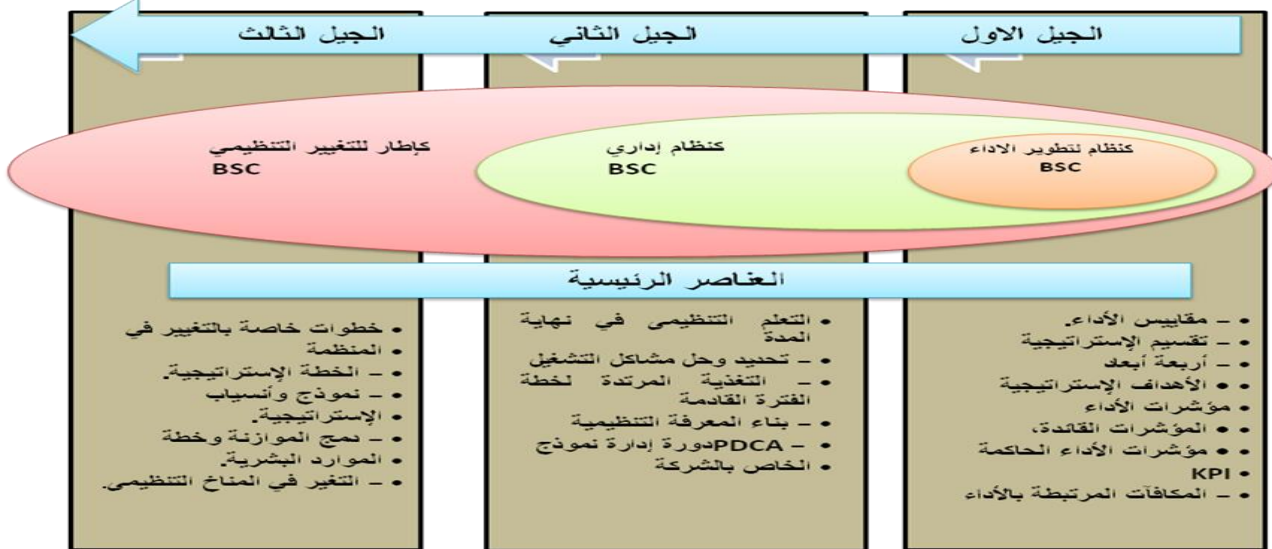


المصدر :إدريس صبحي محمد وائل، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، عمان، الأردن، 2009، ص145.
ثانيا-مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن:

حدث تطور في بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينات، بعد أن أدركت المؤسسات أن هناك أسباب للأداء غير المرضي للنموذج، ويمكن عرض أهم محطات التطور من خلال ثلاث اجيال نوضحها فيما يلي:

الشكل رقم (04) تطور بطاقة الأداء المتوازن

والشكل التالي يوضح تطور بطاقة الأداء المتوازن:



Source:Morisawa,T.(2002)"Building Performance Measurement Systems with the Balance scorecard approach "Nomura Research Institute (NAI) Papers, No. 45, April.

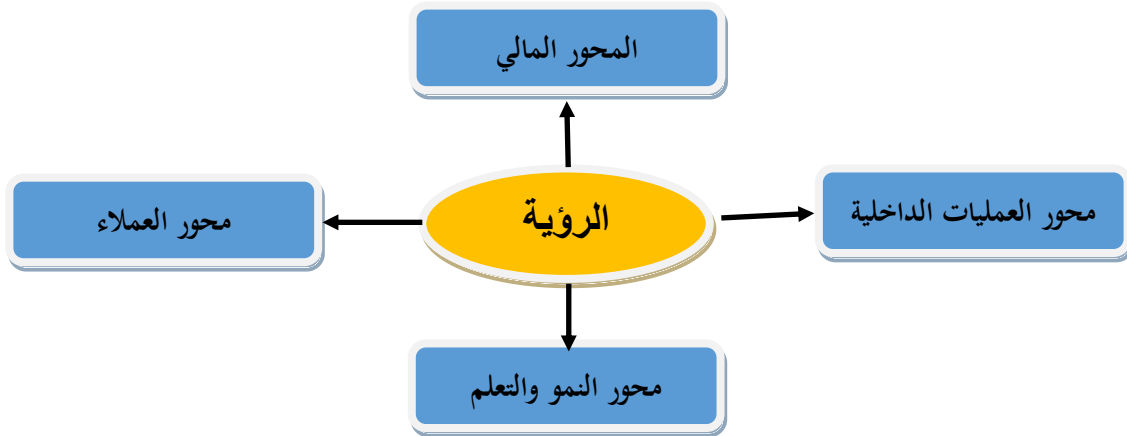
1-الجيل الاول من بطاقة الأداء المتوازن: حيث تم وضع بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة منظورات

لقياس الأداء. إن هذا الجيل تميز بإضافة ثلاثة منظورات أخرى وهي: العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم

إضافة للمنظور المالي،

حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة. إن اقتراح ربط رؤية وأهداف المؤسسة بمنظورات البطاقة جاء ليساعد في اختبار واستخدام قياسات تشجع على موازنة الأداء في المستويات المختلفة.¹ وتميزت هذه المرحلة بـ:

- إعطاء الصورة العامة للبطاقة.
 - اعتبار البطاقة كأداة لقياس وتطوير الأداء فقط.
 - تقسيم الاستراتيجية إلى أربعة محاور.
 - ربط التوجه الاستراتيجي بالممارسات اليومية.
- ومن هنا يمكن إعطاء شكل بياني للجيل الأول للبطاقة :
- الشكل رقم: (05) الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن



Source: Fabienne Guerra, Pilotage stratégique de l'entreprise, le rôle de tableau de bord prospectif, de Boeck, Paris, 2007, P122.

2-الجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن:

ظهر لمعالجة الاختلالات التي صاحبت تطبيق الجيل الأول حيث تم إدراج تحسينات كثيرة على عملية الربط بين الأهداف و عملية اختيار المقاييس الأكثر ترابطا مع الأهداف الاستراتيجية و ربطها معا باستخدام نموذج ربط استراتيجي بغية تحديد الفعاليات و النتائج الواجب قياسها، وجاءت بطاقة الأداء المتوازن في شكلها الجديد واعتبرت كنظام للإدارة يساعد في اتخاذ القرارات، وأصبحت تتميز بالبساطة والوضوح، وجاءت لتجيب عن السؤال الموضوع لها في كل منظور من أجل وضع المعايير المناسبة للإجابة عن هذه الأسئلة، وهذه الأخيرة تتمثل في:²

- ◀ للنجاح ماليا كيف يجب أن نبدو أمام المساهمين وحملة الأسهم؟
- ◀ لتحقيق رؤية المؤسسة كيف يجب أن نبدو أمام عملائنا وماذا ينتظرون منا؟
- ◀ ما هي العمليات الأساسية التي يجب أن نتميز فيها حتى نشبع رغبات عملائنا ونحقق رضی مساهمينا؟

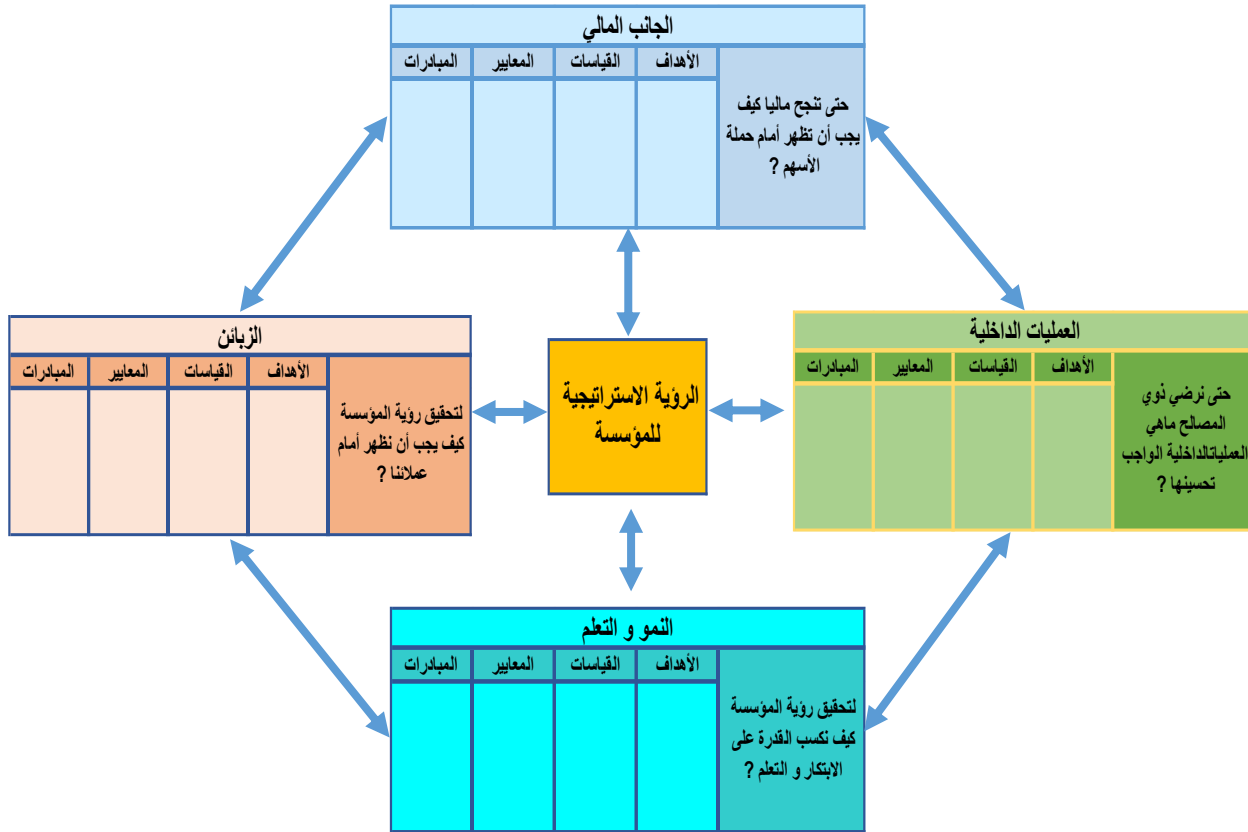
1- طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص145.

2- البتانوني علاء، مرجع سابق، ص350.

◀ ما هي قدرة المؤسسة على قيادة التحسين والتغير وزيادة إبداعها؟

ويمكن تلخيص الجيل الثاني للبطاقة في الشكل التالي:

الشكل رقم: (06) الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن



Source: R.Kaplan, D.Norton, Le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique, les 4 axes du succès, édition d'Organisation, Paris, 2002, P21.

وقد كانت هذه المرحلة مهمة جدا، لأنه مع هذا التطور ظهر ما يعرف بعلاقة السبب والنتيجة التي أصبحت تتولد من خلال علاقة المحاور الأربعة مع بعضها البعض، كما أصبحت بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية فعالة خاصة في مجال اتخاذ القرارات الاستراتيجية بسبب العلاقة الموجودة بين الرؤية والمحاور الأربعة.¹

3-الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن:

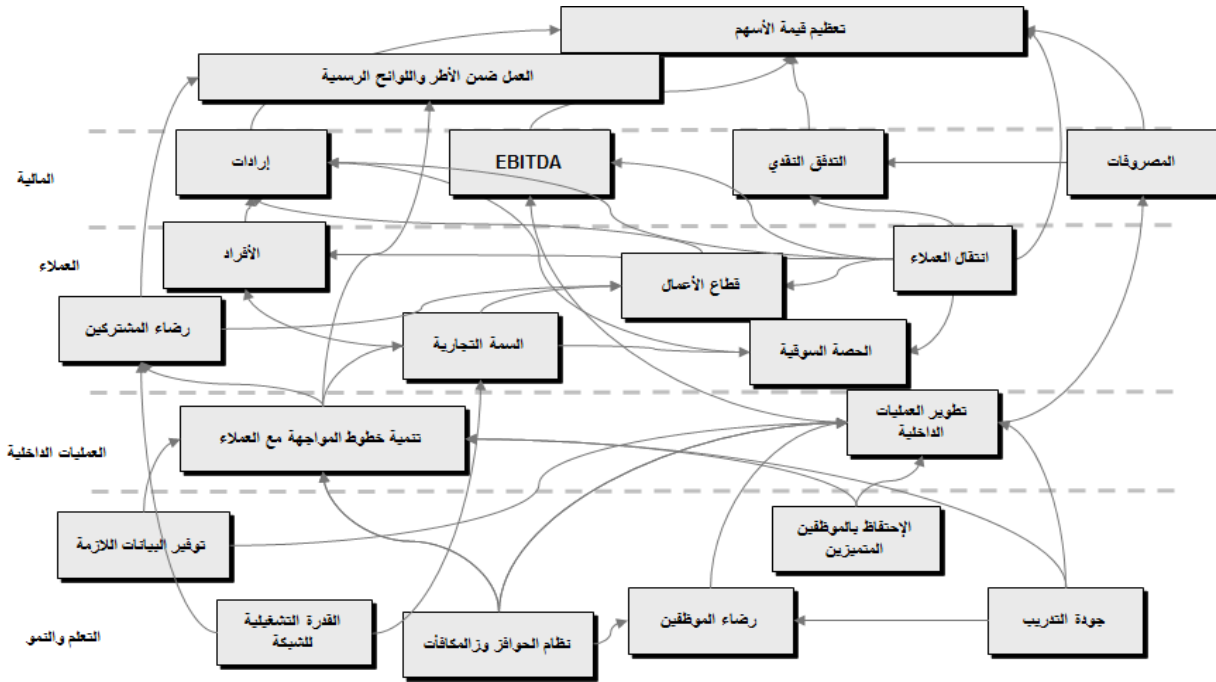
تماشيا مع التوجه الاستراتيجي للبطاقة، تم العمل على إمكانية تصميم العمليات المؤدية إلى تحديد الأهداف في إطار التوجه العام للمؤسسة من خلال النقاط الآتية:

- تحديد التوجه العام: والذي يحدد شمولية القرارات وتنظيم الأنشطة.
- تحديد الأهداف الاستراتيجية: من خلال ترجمة استراتيجية المؤسسة في شكل أهداف مترابطة في ظل نظام من التفكير المنهجي وعلاقات السببية والنتيجة بين هذه الأهداف.

1- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011، ص 22.

- نموذج الربط الاستراتيجي والمنظورات: حيث أن تحديد الأهداف الاستراتيجية يتم بشكل منفصل بين المنظورات الأربعة وهنا يتم الفصل بين نوعين من المنظورات: المنظور الداخلي للبطاقة ويتعلق بالعمليات الداخلية والنمو والتعلم أما المنظور الخارجي للبطاقة يتضمن كل من العملاء والمنظور المالي.
 - المقاييس والمبادرات: وهي تبين أنه بين الاتفاق على الأهداف وتصبح القياسات محددة المؤشرات ل لا بد من تحديد المبادرات (les initiatives) اللازمة لتحقيق الأهداف.
- من خلال التطورات الحاصلة بالنظر إلى هذه البطاقة، نلاحظ أنها انتقلت من أداة للقياس والتقييم لأداء المؤسسة إلى نظام للإدارة الاستراتيجية ومنهجية متكاملة للرقابة الاستراتيجية حيث ظهر ما يسمى بالخريطة الاستراتيجية* والتي جعلت من الاستراتيجيات نقطة الارتكاز لمفهوم بطاقات الأداء المتوازن، فلا يمكن تطبيق بطاقات الأداء المتوازن دون وجود استراتيجيات واضحة نابعة من رؤية ورسالة المؤسسة.

الشكل رقم: (07) الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن



4-الجيل الرابع: بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

من أهم الانتقادات التي وجهت لبطاقة الأداء المتوازن إهمالها للأبعاد الاجتماعية والبيئية، نظرا لارتباطهما المباشر بأداء المؤسسة وحاجة العديد من الأطراف لهذا النوع من الأبعاد، وكوئهما كذلك موضعا للعديد من اللوائح والتشريعات التي تنظم وتقيم السلوك الاجتماعي والبيئي للمؤسسات الاقتصادية.²

*الخريطة الاستراتيجية هي نموذج افتراضي متكامل للأنشطة الرباعية التي تقوم بها المؤسسات. وللاطراف الرباعية التي تؤثر في طريقة عملها.

2- لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه، في العلوم التجارية تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2018، ص36.

من خلال النقد أعلاه شكل موضوع المؤسسة المستدامة واستخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام لإدارة الأداء يعمل على خلق القيمة المستدامة للمؤسسة، إهتمام العديد من الباحثين والدارسين في موضوع بطاقة الأداء المتوازن نذكر منهم:

(Bieker and Waxenberger, 2002, Epstein and Wisner, 2001, Woerd and Brink 2004). وأثرت جهودهم على المستوى النظري في تكييف جملة من المقاييس البيئية والاجتماعية للمؤسسة مع الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الثاني: الخصائص، الأهمية والعوامل المؤثرة في بطاقة الاداء المتوازن

تتسم بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة كبيرة من الخصائص حيث سنتطرق في هذا المطلب إلى مجموع الخصائص هذه الخصائص من جميع جوانبها وكذا محاولة إبراز أهم العوامل المؤثرة في بطاقة الأداء المتوازن

أولاً-الخصائص الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:

اتفق اغلب الباحثين على أن أهم الخصائص المميزة لهذا النموذج، هي كالتالي:¹

- ✓ -الارتباط باستراتيجية ورؤية المؤسسة، حيث تتم ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس في أربع مجموعات تشكل أساس عملية التقييم وبالتالي يتحقق التوازن.
- ✓ عرض نتائج البيانات المالية (تصور الماضي) وكذلك تقييم محركات الأداء (تصور مستقبلي) ومن ثم يتحقق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة.
- ✓ توفير المعلومات المناسبة لتمكين الإدارة من إعادة توحيد الأداء بما يحقق التوافق مع الأهداف مما يضمن الوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة.
- ✓ تعدد أبعاد التقييم حيث يتعامل النظام مع أربعة أبعاد تشكل تقييمًا متكاملًا فيما بينها، وهذه الأبعاد هي :
البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، وبعد النمو والتعلم.
- ✓ تعتبر كأداة للإدارة يتم بموجبها اتخاذ القرارات ولاسيما الاستراتيجية منها.
- ✓ تحقق التوازن المفقود في مقاييس الأداء التقليدية.

ثانياً-أهمية بطاقة الأداء المتوازن: تجمع جميع الأبحاث التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن بالدراسة والتحليل، على أهميتها الإدارية كأداة للرقابة وقياس الأداء وسبل تطويره انطلاقاً من تحقيق الأهداف المرجوة أو المسطرة من طرف المؤسسات الاقتصادية، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من مقاييس الأداء الأخرى.²

وتتجسد هذه الأهمية من خلال النقاط التالية:³

1- صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص24.

2- لطرش وليد، مرجع سابق، ص24.

3- مراد كواشي، بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقويم أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية- جامعة ام البواقي، الجزائر، العدد 34، ديسمبر 2010، ص10.

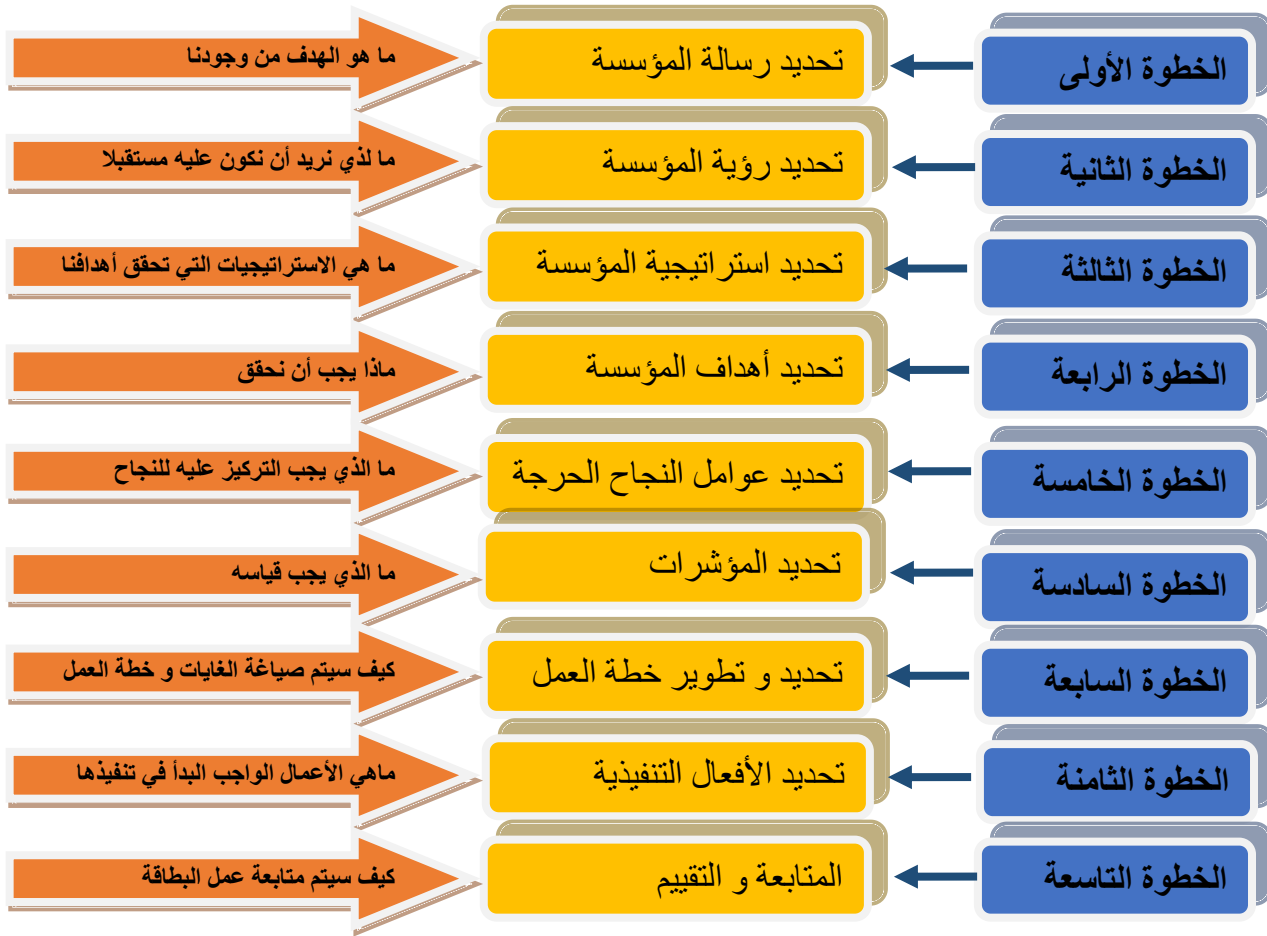
- ◀ تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية، بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط استراتيجية المؤسسة بعيدة المدى مع أنشطتها قصيرة المدى.
 - ◀ مساعدة المؤسسات على التركيز الكلي على ما ينبغي عمله لزيادة تقدم الأداء، كما أنها تعمل كمظلة للتوزيع المنفصل لبرامج المؤسسة، مثل الجودة، إعادة التصميم، وخدمة العميل.
 - ◀ توضح الرؤية وتحسن الأداء، وتضع تسلسلا للأهداف، كما أنها توفر التغذية العكسية للاستراتيجية، بالإضافة إلى كونها تسمح بربط المكافآت بمعايير الأداء.
 - ◀ -تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا.
 - ◀ تجمع وفي تقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرنامج العمل التنافسي، مثل: التوجه نحو العملاء، تدنية وقت الاستجابة، تحسين النوعية، التأكيد على العمل الجماعي، تحليل وقت طرح المنتجات الجديدة.
 - ◀ تلزم المديرين على تدارس كل المؤشرات التشغيلية المهمة.
 - ◀ تترجم الرؤية والاستراتيجية على أرض الواقع، وتخلق ترابط بين الأهداف ومؤشرات الأداء.
 - ◀ توسع عملية التنسيق في المؤسسة لتشمل جميع العاملين من خلال إعطائهم فكرة دقيقة عن ماذا وكيف يمكن أن يعملوا لدعم الاستراتيجية.
- ثالثا-أهداف بطاقة الأداء المتوازن: يهدف استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق جملة من الأهداف يمكن توضيحها في النقاط الموالية:
- (1) تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى الربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الاستراتيجية على المدى الطويل.
 - (2) مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية.
 - (3) التركيز على محاور التوازن الرباعي.
 - (4) تطوير منهج تكاملي بين الاستراتيجية والعمليات.
 - (5) تهيئة وتوضيح مسار الرؤية الاستراتيجية لكافة العاملين.
 - (6) دعم التواصل بين الاستراتيجية وتنفيذ العمليات والتأكد من توافر المتطلبات.
 - (7) الرقي بجدوى النشاط الإداري ليشمل كافة جوانب المؤسسة.
 - (8) ادخال الاستدامة والمتمثل في البعد البيئي في العمليات التشغيلية.

- الرؤية المستقبلية: وهي التي تبين إلى اين تتجه المؤسسة وماهي الوضعية المستقبلية التي سوف تكون عليها.
- صياغة استراتيجية المؤسسة: والتي تتكون من مجموع الأفعال والاجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدبها.
- تحديد الأهداف الاستراتيجية: وتحدد انطلاقا من الاستراتيجيات التي تم صياغتها
- تحديد عوامل النجاح الحرجة: أي العوامل التي تؤثر بشكل كبير على النجاح ضمن كل بعد من ابعاد البطاقة.
- تحديد المؤشرات: بعد تحديد عوامل النجاح يتم تجسيد هذه المؤشرات كميًا عن طريق قياسها من خلال اختيار المؤشرات المناسبة لها.
- تحديد وتطوير خطط العمل: ونعني بها بيان الانشطة والاعمال الواجب القيام بها سعيا لإنجاز الاهداف والرؤية الاستراتيجية، يتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والادوات وتدعيم البرامج واختيار الافراد المسؤولين عن اتمام خطة العمل وتحديد المدة اللازمة لتطبيق ولضمان حسن تطبيق الاستراتيجية فيجب متابعتها ومراقبتها واتخاذ الاجراءات التصحيحية ان لزم الامر.¹
- تحديد الأعمال التنفيذية: والتي تتضمن توضيح الانشطة والأفعال الواجب البدء بتنفيذها للانتقال بالخطة الى الواقع العملي وبلوغ اهداف المؤسسة وتوزيع الموارد وتحديد المسؤوليات واطلاع العاملين بالمؤسسة على حيثيات بطاقة الاداء المتوازن.
- متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن: وذلك لضمان سلامة تطبيق بطاقة الاداء المتوازن حيث يجب متابعتها بشكل مستمر للتأكد بأنها تنجز وفق الخطط المرسومة لها ويتم ذلك عن طريق التقارير اليومية التي تعدها مختلف المصالح، ولقد نوهه كل من (Norton & Kaplan) إلى ان المتابعة يجب ان تتم شهريا أو فصليا من خلال تخصيص سجلات خاصة للمتابعة يتم تحضيرها للإدارة العليا بهدف مراجعة نتائجها مع مدراء الوحدات الفرعية للمؤسسة، لقد تعددت اراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم واعداد بطاقة الاداء المتوازن، غير ان اغلب هذه الآراء اجمعت على ان الترتيب الذي يجب اتخاذه والوقت اللازم لتنفيذ كل خطوة يتم تكييفها طبقا لخصائص وظروف كل منشأة على حدي²، والشكل التالي يوضح الخطوات الاساسية في بناء بطاقة الاداء المتوازن:

1-عبد الرؤوف حجاج، احلام بن زنو، دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية، مجلة الجزائرية لتنمية، الاقتصادية، عدد03، حاسي مسعود، ديسمبر 2015، ص141 .

2-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية بقياس الاداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، جامعة المنصورة، 2006، ص203.

الشكل رقم (08) خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن

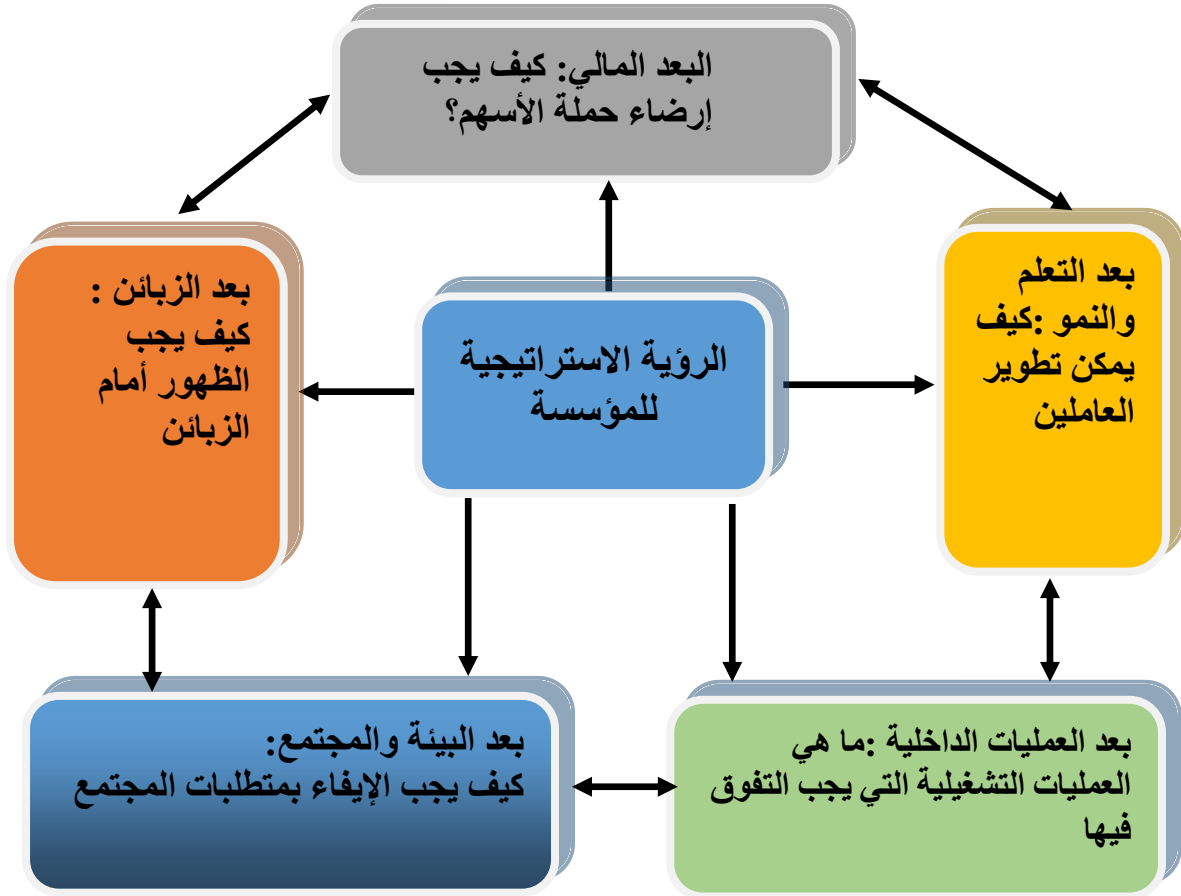


المصدر: سعد صادق البحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 24.

المبحث الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

إن فكرة بطاقة الاداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الابعاد لقياس الاداء الكلي بالمنشأة، اذ انها تشتمل على خمسة أبعاد وهي البعد المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البيئة والمجتمع. ولكل بعد من هذه الأبعاد الخمسة أهداف استراتيجية ترتبط بتحقيق المهام الأساسية لتنظيم العمل داخل المؤسسة، ومقاييس تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد، وقيم مستهدفة للأداء تحدد القيم المطلوب الوصول إليها وهو ما سنأتي على ذكره في هذا المبحث.

الشكل رقم (09) الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: ثائر صبري الغبان ونادية شاكر حسين: التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض. تقويم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد22، العراق، 2009، ص12.

المطلب الاول: البعد المالي لبطاقة الاداء المتوازن

يعد البعد المالي أحد اهم ابعاد قياس وتقييم الأداء، حيث يتضمن جوانب مالية بحتة مثل العائد على الاستثمار، وتكلفة المنتجات والربحية والتدفق النقدي. ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والارقام المالية المختلفة¹. يمثل نتاج هذا البعد مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الارباح المتحققة في استراتيجية منظمة الاعمال بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع مستويات التكاليف لمؤسسة منافسة

1- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص175.

لها، ان مقاييس الاداء المالية تبين مدى الالتزام بتنفيذ الخطط الاستراتيجية، حيث يتم التعبير عن الخطط الاستراتيجية بأهداف ومقاييس اداء، والتي تبين مدى التحسن في النتائج النهائية للمؤسسة، حيث تختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل التي تمر بها المؤسسة وهي كالتالي:

1-مرحلة النمو: حيث تكون المؤسسة في المرحلة الاولى من دورة حياتها تركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات والدخول في اسواق جديدة، واجتذاب عملاء جدد والمحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وامكانياتهم.

2-مرحلة الاستقرار: تحاول المؤسسة اعادة استثمار اموالها واجتذاب المزيد من الاستثمارات، وتركز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل العائد على راس المال المستثمر والدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والتدفقات النقدية المخصومة، والقيمة الاقتصادية المضافة¹

3-مرحلة النضج: فان المؤسسة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين، وتركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي الداخلى للمنشأة بالإضافة الى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الايرادات². تعتمد المؤسسات عند قياسها للأداء المالي على عدة مؤشرات، تسمح بمتابعة الربحية أو المردودية، النمو والقيمة المولدة للمساهمين، كما تقوم المؤسسة بقياس التدفقات النقدية. كل هذه المقاييس تضعها المؤسسة بغرض اختبار أهدافها المتعلقة بالتكاليف، الأرباح، عوائد الأموال المستثمرة.

كما يمكن تحديد الاستراتيجية المالية للمؤسسة وتعديل الأهداف والمؤشرات المالية التي تتناسب معها كما يوضحها الشكل التالي مختلف المؤشرات المالية التي تناسب استخدام أي استراتيجية من الاستراتيجيات السابقة الذكر والمرحلة التي تصادفها في وضعية المؤسسة.

1- نعمة عباس الحفاجي إحسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الاداء المتوازن في قياس المصارف التجارية، منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام، عمان ط 1، 2014، ص46.

2 -R.Kaplan, D.Norton, Le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique, les 4axes du succès, edition d'Organisation, Paris, 2002, P167.

الجدول رقم (02): مقاييس الاستراتيجيات المالية

الاستراتيجية المالية			المراحل
إستراتيجية الإستثمار وإستخدام الأصول	إستراتيجية تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	إستراتيجية النمو وتنويع المداخيل	
- نسبة الإستثمارات على المبيعات المحققة. - نسبة تكاليف الأبحاث والتطوير على المبيعات المحققة.	- نسبة الإيرادات على عدد العمال	- معدل نمو المبيعات في القطاع. - نسبة الإيرادات من المنتجات أو الخدمات الجديدة والزبائن الجدد.	النمو
- معدلات العائد على الأصول. - نسبة إستغلال الأصول.	- التكاليف الإجمالية مقارنة بالمنافسين. - نسبة تخفيض التكاليف. - نسبة التكاليف غير مباشرة على المبيعات	- حصة المؤسسة من الزبائن المستهدفين والأصناف. - نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة. - مردودية الزبائن والمنتجات	الاستقرار
- فترة الأسترداد. - الدورة التشغيلية.	- التكاليف الوحديوة (لكل وحدة إنتاج، لكل صفقة)	- مردودية الزبائن وتشكيلة المنتجات. - نسبة الزبائن غير المربحين على إجمالي عدد الزبائن.	النضج

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

وتتحلى أهمية البعد المالي في ان كل المقاييس المستخدمة في الأبعاد الأخرى ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في البعد المالي، وهذا الربط يشير إلى أن الأهداف بعيدة المدى تتمثل في إيجاد عوائد مالية للمستثمرين، وتختلف المقاييس المالية باختلاف المرحلة التي تمر بها المؤسسة كما وضحها (Norton & Kaplan) في الجدول أعلاه. **خصائص البعد المالي:** ويتميز البعد المالي بالخصائص التالية¹:

- ✓ يجب على التساؤلات التالية: هل حققت المؤسسة المنافع والنتائج التي ترضي المساهمين؟
 - كيف تبدو صورة المؤسسة في أعين المساهمين؟
 - ✓ يركز على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل، لأن طبيعة الأهداف المالية تكون قصيرة الأجل موسمية، شهرية، أو سنوية وتتغير بتغير قطاع النشاط أو الاستراتيجية.
 - ✓ يعتبر المحصلة النهائية لعمل المنظورات أو المحاور الثلاثة الأخرى، وذلك عن طريق القاعدة السببية التي تربط المحاور الأربعة مع بعضها البعض.
 - ✓ يعتمد قياس الجانب المالي على مقدار الدخل الناتج.
 - ✓ يعتمد على توفير البيانات والمعلومات المالية الدقيقة في الوقت المناسب.
- رغم الأهمية الكبرى التي تتميز بها المؤشرات المالية في قياس اداء المؤسسات الاقتصادية إلا انها لم تسلم من الانتقاد ونذكر من بينها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:²

1- صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص31.

2- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، ص176.

- اقتصر المؤشرات المالية على قياس الأداء في الأمد القصير.
- عدم تركيز المؤشرات المالية على الجوانب الاستراتيجية طويلة الأمد.
- فشل المؤشرات المالية في إيجاد وتزويد المؤسسة بالمعلومات المتعلقة بمتطلبات الزبائن مقارنة بالمنافسين.
- تهتم المؤشرات المالية على التعظيم الجزئي، مما يسبب حجب الصورة الكلية للعمل.
- تقدم المؤشرات المالية معلومات تاريخية حول الحدث الماضي بدل تقديمها لرؤية حول الحدث المستقبلي.

المطلب الثاني: بعد العملاء أو الزبائن

تعتمد معظم المؤسسات الحالية على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب استراتيجيتها خاصة بعد التوجه الحديث الذي ينظر إلى العميل على أنه سبب وجود وأساس بقاء المؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بنوعية متميزة وبأسعار معقولة، وبطاقة الأداء المتوازن تأخذ في الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائها على محور العملاء، الذي يشتمل على مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين وهي تتضمن مقاييس متعددة.¹

حيث يصف هذا البعد الطرق التي سيتم من خلالها خلق قيمة للعملاء وكيف سيتم تحقيق ذلك، وما هي الأسباب التي ستجعل العملاء على استعداد لدفع المقابل المالي لها، ولذلك فإن العمليات الداخلية وجهود تطور المؤسسة ينبغي ان تسترشد بهذا المنظور.²

إن أغلب الشركات تبدى مزيداً من الأهمية في المحافظة على عملاءها الحاليين من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم ومحاولة جذب عملاء جدد عن طريق تقديم منتجات جديدة ومتطورة ومبتكرة التي تكسب رضاهم وتفي باحتياجاتهم الحالية والمستقبلية، ويركز اهتمام العملاء في أربعة مجالات و هي (الوقت الجوده اداء المنتج التكلفة) ويتوقف نجاح أي مؤسسة وقدرتها على المنافسة في السوق على مدى التحسين والتطوير المستمر الذي تحققه في مستويات الأداء في المجالات الأربعة، وقد بين كل من (Norton & Kaplan) الخصائص التي تحكم محركات القيمة من وجهة نظر العميل في المؤسسة وهي³ :

✓ - كفاءة أداء المنتج وجودته وتكلفته.

✓ - الدقة في مواعيد تسليم المنتجات أو الخدمات للعميل.

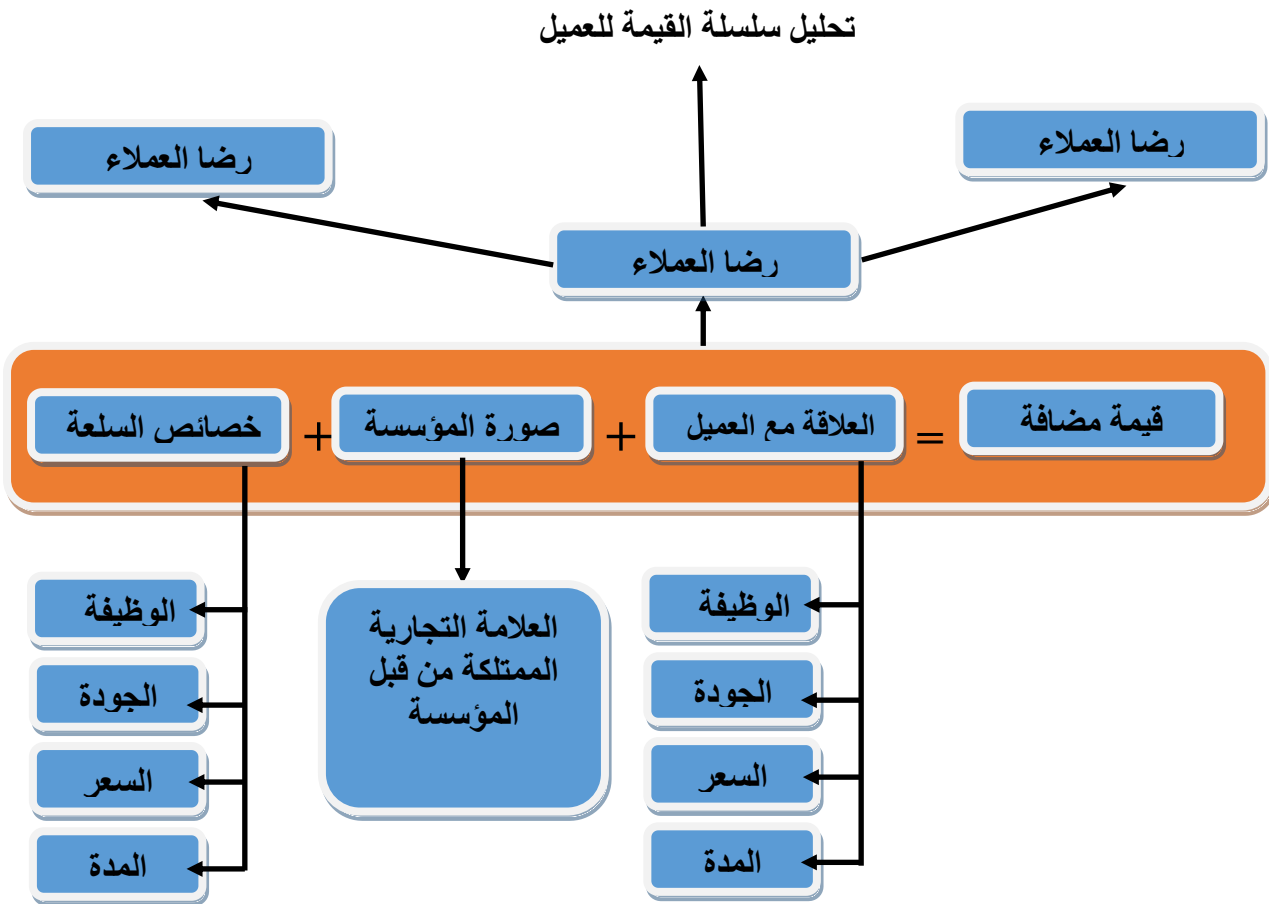
✓ - سمعة المؤسسة ومكانتها في السوق.

1- صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص 32.

2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، ط 1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 77.

3- R.Kaplan, D.Norton, Le tableau de bord prospectif, pilotages stratégique, les 4axes succès, Op, Cit., P89.

الشكل رقم (10): محركات القيمة او ما يعرف القيمة المقترحة للزبون



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 203.

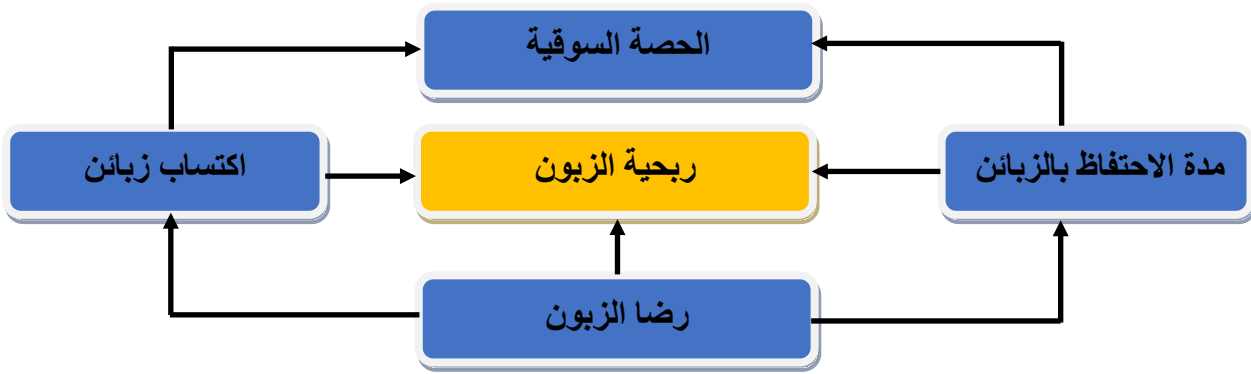
ويعد بعد العميل من العوامل التي تساعد المؤسسة في تحسين وتطوير عملياتها الداخلية، والأهداف الاستراتيجية في هذا البعد تعتمد بشكل أساسي على تقنيات تحليل ربحية العملاء التي تدعم بناء استراتيجية ناجحة للمؤسسة ويمكن استخدام مؤشرات في هذا المجال تمكن الإدارة من رسم استراتيجية تقوم على تلبية والتنبؤ باحتياجات العميل والسوق والتي ستؤدي إلى تحقيق عوائد مالية مستقبلية وتقييم أداءها من خلال نظرة العملاء إليهم ومن هذه المؤشرات ما يلي:¹

- حصة المؤسسة من السوق من خلال نسبة المبيعات في السوق (عوائد المبيعات وحجمها أو عدد العملاء) .
- درجة رضا العملاء واستفادتهم من المنتج المقدم إليهم.
- عدد العملاء المحتفظ بهم وعدد العملاء الجدد.
- -مردودات المبيعات .
- -تقديم منتجات متطورة ومبتكرة .
- الالتزام بالتسليم في الوقت المحدد.

1- أبو بكر مفتاح شابون، بطاقة الأداء المتوازن، مجلة جامعة سبها (العلوم الإنسانية)، المجلد الثاني عشر العدد الأول، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة مصراتة، ليبيا، ص 6.

ويمكننا تلخيص النقاط السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): المقاييس الأساسية لمحور العملاء



الحصة السوقية	تحدد الحصة السوقية ب: (عدد الزبائن، رقم الأعمال، حجم الشراء) لكل جزء سوقي
اكتساب زبائن	يقاس بعدد الزبائن الجدد أي رقم الأعمال خاص بالزبائن الجدد
مدة الاحتفاظ بالزبائن	يقاس بعدد الزبائن الجدد أي رقم الأعمال خاص بالزبائن الجدد
رضا الزبون	تقاس بمستوى رضى الزبون عن سلع وخدمات المؤسسة، وكذا الإشباع المنتظر تحقيقه للزبون
ربحية الزبون	تقاس بالأرباح الصافية لكل زبون مقارنة بالتكاليف المقابلة

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

من الشكل أعلاه نلاحظ أن رضا الزبائن على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها أي مؤسسة من شأنه أن يحافظ على عدد زبائن المؤسسة القدامى ويتعدى ذلك إلى اكتساب زبائن جدد من السوق، كما أن حفاظ المؤسسة على زبائنها واكتساب زبائن جدد من شأنه أن يرفع من حصتها السوقية، وأخيرا فإن كسب رضا الزبائن والاحتفاظ بهم وكسب المزيد منهم من شأنه أن يرفع ربحية المؤسسة جراء تعاملها مع الزبون الواحد، وخلاصة القول إن هذه المقاييس لا تعمل بشكل منعزل، بل تتكامل لتنعكس على بعضها البعض¹.

حيث يمكن من خلالها تقييم مساهمة العملاء في تحقيق أهداف المؤسسة، ولا تستطيع تحقيق النجاح إلا إذا استطاعت تحويل رضى الزبون إلى ولاء دائم، وبالتالي يصبح الزبون شريكا في المؤسسة².

المطلب الثالث: بعد العمليات الداخلية

يقصد ببعده العمليات الداخلية بأنه جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز عن غيرها من المؤسسات التي من خلالها يتم مقابلة حاجات الزبائن وغايات وأهداف المالكين³.

يتمثل الهدف الاستراتيجي لهذا البعد في تحسين العمليات الإنتاجية، وقد تم اختيار هذا الهدف كمعبر عن استراتيجية المؤسسات الاقتصادية في مجال العمليات، لأن النجاح في تحقيق هذا الهدف يستلزم التفوق في إنجاز

1- لطرش وليد، مرجع سابق، ص46.

2- جمال خنشور، أثر قيمة الزبون والمفاهيم المخاذية لها على مردودية المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية- جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد10، الجزائر، نوفمبر2006، ص383.

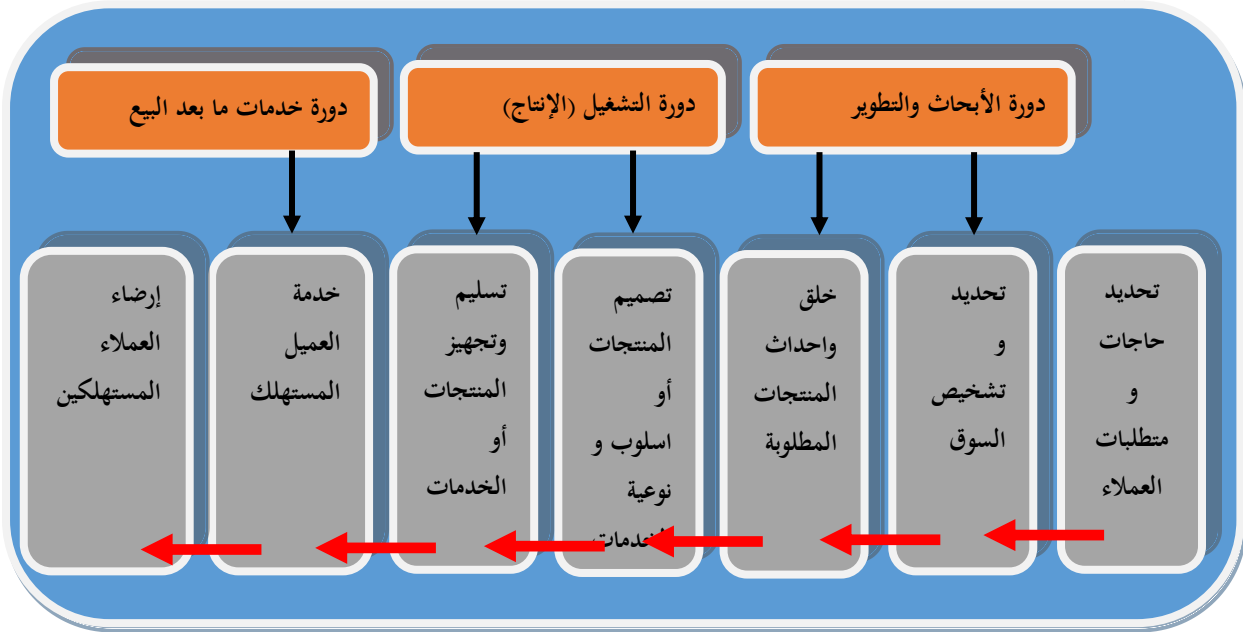
3- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص501.

الأعمال التي تم تحديدها والتخطيط لها، وإرضاء لزبائن المؤسسة وتحقيق جملة أهدافا مالية بعبارة أخرى يهدف بعد العمليات الداخلية على إنتاج وتسليم القيمة المقترحة للزبائن في الوقت والمكان (المحددين، من خلال تحسين العمليات وتخفيض التكاليف، الأمر الذي سينعكس بالإيجاب على إنتاجية المؤسسة ونتائجها المالية.

كما يركز هذا البعد على العمليات الداخلية والإجراءات التشغيلية التي تمكن المؤسسة من التميز وبالتالي تحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفعالية، وأيضا تحقيق نتائج مالية مرضية للمساهمين، ويتحقق ذلك من خلال تقييم:
 ◀ مصادر القوة والضعف في العمليات الأساسية للمؤسسة؛
 ◀ كيفية ترشيد التكاليف؛
 ◀ العمليات المحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات الزبائن.

إن المقاييس الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يفترض أن تنبثق من أنشطة الأعمال التي لها أثر على رضا العملاء، ويجب أن تحاول المؤسسات تحديد وقياس كفاءتها وتقنياتها المطلوبة لضمان المواصلة على خط قيادة السوق ويستلزم من المؤسسات أن تقرر ماهي العمليات والكفاءات التي ينبغي أن تتفوق بها وتحديد المقاييس لكل منها، كما هو موضح بالشكل أدناه.

الشكل رقم (12): سلسلة القيمة للعمليات الداخلية



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص224.

يبين الشكل رقم (12) سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية للمؤسسة التي تحدث أو تعطي القيمة في كل دورة للعملاء، وهنا يتوجب على المدراء في هذا المنظور أن يعملوا على تحديد العمليات الداخلية التي تعتبر حساسة وحاسمة بالنسبة للمؤسسة، إن هذه العمليات هي التي تساعد في تحقيق قيمة فردية لعملائهم وفي تحقيق الأهداف المالية¹.

1- وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن مرجع سبق ذكره، ص:226.

المطلب الرابع: بعد التعلم والنمو

في جانب النمو والتعلم تهتم المؤسسة على تطوير القدرات والمهارات الداخلية لتحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل، حيث تتطلب المنافسة أن تعمل المؤسسات باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين، ولسد هذه الفجوة بين القدرات والمبادرات الحالية والقدرات والمهارات المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل، وذلك في ثلاثة مجالات رئيسية، وهي¹:

-الأفراد : من خلال سياسة الأجور والحوافز.

-المؤسسة :تفعيل نظام المعلومات.

-الاجراءات التنظيمية : استثمار قدرات العاملين عن طريق التدريب وتنمية المهارات وتطوير الكفاءات وادخال أنظمة المعلومات الحديثة، وتطوير الاجراءات التنظيمية، فمسئولية كل عامل أن يبحث عن الابتكار والتحسين لكل جوانب العمل في المؤسسة للحفاظ على المزايا التنافسية وتحسينها في المستقبل.

و يرى كل من (Kaplan & Norton) أن هناك ثلاث محددات لنمو التعلم و هي²:

(1) كفاءات الأفراد العاملين: وتتمثل في المهارات الاستراتيجية، مستويات التكوين والطاقات الكامنة لديهم.

(2) البنية الاساسية التكنولوجية: وتتمثل في مجموع التكنولوجيا المستعملة في الاستراتيجية، قاعدة البيانات الاستراتيجية، البرامج وبراءات الاختراع وحقوق النشر.

(3) الأعمال المحورية: وتتمثل في دور القرارات، تحديد المسؤوليات، التحفيز والعمل الجماعي.

هذه المحددات تعتبر كمؤشرات هامة لمدى قدرة المؤسسة على النمو والتعلم لمواجهة المنافسة، حيث نجد

أن المؤسسات المتحفظة في ثقافتها، والتي لا تقبل التغيير تجد نفسها قد تأخرت في المنافسة قياسا بنظيراتها الرائدة والأكثر انفتاحا على عمليات التغيير. فعمليات التغيير الإيجابي يمكن أن تصنف باعتبارها نمو وتراكم معرفي، يجعل الأفراد والجماعات أكثر قدرة على الأداء بطرق وأساليب متجددة تعطي للمؤسسة النجاح في البيئة المتغيرة. ويسعى هذا المحور إلى الإجابة عن سؤالين أساسيين هما:

◀ هل للمؤسسة القدرة على التعلم والتميز؟

◀ كيف تقوي المؤسسة القدرة على التغيير والتحسين المستمر؟

ومن خلال ما سبق نخلص إلى أن هذا البعد يصب تركيزه على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم، ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية داخل التنظيم، ومحاوله وملاءمتها مع المحيط الذي تعيش فيه، والتي تنعكس نتائجها على الأبعاد الأخرى. ويمكن إعطاء أهم المؤشرات المستعملة في هذا الجانب كما يلي في الجدول التالي:

1- حسام عبد الكريم عاشور، استخدام ابعاد بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015، ص20.

2 -Kaplan، R. S and Norton، D. P، (1996)"The Balanced Scorecard Translating strategy in Action"، Harvard business review، 48-50.

الجدول رقم: (03) مؤشرات بعد النمو والتعلم

رضا العاملين	وفرة البرامج التدريبية	تطوير القيادة
التغيب	تقييم دوافع السلامة الوظيفية	مستوى ولاء العاملين
فرص الترقيات الداخلية	تخطيط الاتصالات	إنتاجية العامل
مرونة العمل من حيث التوظيف	جودة بيئة العمل	التحفيز
إمكانية تناقل المهارات	عروض العمل المفروضة	القيمة المضافة من كل عامل
رضا العاملين عن برامج التدريب	نفقات التدريب	نسبة المعلومات الاستراتيجية

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 233.

ومنه يمكن القول إن بعد النمو والتعلم يمثل قدرة المؤسسة على الاستفادة من تجاربها ونتائجها الناجحة والفاشلة ومدى احتوائها على كفاءات تحقق مزايا تنافسية¹.

المطلب الخامس: بعد البيئة والمجتمع

بعد التطرق للأبعاد الأربعة الخاصة ببطاقة الأداء المتوازن بشكل من التفصيل، يجب التذكير هنا إلى أن عدد الأبعاد لا يتوقف على أربعة أبعاد فقط، بل يمكن أن يتعداها لأبعاد أخرى تبعا للجوانب الأساسية في المؤسسة والاستراتيجية التي تنتهجها،² حيث غالبا ما كان يظهر البعد البيئي بوضوح في مفهوم استدامة الشركات، و من ثم تحاول المؤسسات الناجحة الاهتمام بالأدوات التي تحقق تقييم جيد لأدائها البيئي، و كما أوضحنا سابقا فإن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة لتحويل الاستراتيجيات إلى عمل و ليست أداة لتكوين الاستراتيجيات.

من هذا المنطلق تعددت آراء الباحثين في كيفية ادخال ودمج البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن، حيث هناك من يرى أن هناك ثلاث امكانيات لدمج الأمور البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن وهي:

- دمج المقاييس البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة.
- إضافة بعد خامس يأخذ الأمور البيئية والاجتماعية في الحسبان.
- تكوين بطاقة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي.

حيث يرتبط البعد البيئي باستهلاك الطاقة والمواد الخام ومخلفاتها وانبعاثات الملوثات... الخ، ويتحدد الهدف الاستراتيجي للبعد البيئي وفقا لمفاهيم البيئة الحيوية الصناعية ويرتبط بالمقاييس التي يمكن اشتقاقها من نظم الادارة البيئية ونظم المحاسبة الادارية البيئية وتحليل دورة حياة المنتجات.

ان بطاقة الاداء المتوازن يمكن أن تكون أداة أفضل لدمج نظم الادارة البيئية والاجتماعية في العمليات التشغيلية الاساسية لمنظمات الاعمال، ويعتمد إظهار ودمج البعد البيئي على الرأي الذي ينادي بتخطيط وتقييم السلوك

1- صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص 37.

2- لطرش ولبد، مرجع سابق، ص 55.

الأخضر على مستوى الاستراتيجية التشغيلية، ومن ثم فإن نظام قياس الأداء المتكامل يجب ان يؤسس عند هذا المستوى¹.

ونشير إلى أن هناك ثلاث طرق مختلفة الاستخدام بطاقة الاداء المتوازن في الأغراض البيئية تتمثل في، أنه يمكن استخدامها للتركيز على الإدارة بالأهداف، أو كنظام للمعلومات، أو لتصوير عالقة السبب والنتيجة بين المقاييس المختلفة، إلا أن بطاقة لأداء المتوازن تعتبر أكثر من مجرد نظام معلومات أو أداة لتحديد الأهداف ووضع صورة واضحة للعلاقة بين المقاييس البيئية، فهي تعتبر بمثابة مدخل منظم ومعروف لتنفيذ وتطبيق المقاييس البيئية، حيث أنه إذا لم تدرج المقاييس البيئية في بطاقة الاداء المتوازن عند تطبيقها في المنشأة، فإن دورها قد ينخفض ليصبح مجرد جزء غير رسمي في تحديد الأهداف التنظيمية، ولذلك فإن بطاقة الاداء المتوازن قد جعلت القضايا البيئية جزء من المقاييس الإدارية اليومية عند إعداد تقارير الأداء، فعن طريق بطاقة الاداء المتوازن أصبحت منشآت الأعمال قادرة على تحسين أدائها البيئي من خلال تسليط الضوء على العلاقات السببية بين الاهتمام بالقضايا البيئية و تخفيض التكاليف².

عموما يمكن أن تظهر بطاقة الأداء المتوازن المستدام بإضافة بعد خامس وهو البعد المجتمعي أو بعد الاستدامة، أو إدماج التوجهات والمؤشرات المجتمعية ضمن الأبعاد الأربعة التقليدية، ضمن خمسة مقاربات أساسية وضحها (Bieker & Gminder) كالتالي³:

المقاربة الجزئية: واحدة أو اثنان من مؤشرات التنمية المستدامة يجب دمجها ضمن بعد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المحددة بدقة.

المقاربة الإضافية: أين يتم إضافة بعد خامس (البعد المجتمعي أو بعد الاستدامة) للأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن التقليدية.

المقاربة الكلية: أين يتم دمج التوجهات والأبعاد البيئية والمجتمعية ضمن مختلف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، أيضا تعزيز الوعي الداخلي في المؤسسة بقضايا التنمية المستدامة.

المقاربة العرضية: أين يتم دمج استراتيجيات التنمية المستدامة ضمن خارطة البطاقة الاستراتيجية بما يسمح بتحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

المقاربة المشتركة: بطاقة الأداء المتوازن تظهر على مستوى وظيفة محددة مثل: إدارة التنمية المستدامة أو وظيفة الموارد البشرية.

1- بومدين يوسف، "اعتماد BSC البيئية كآلية لتأهيل بيعة منظمات الاعمال"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة الجزائر3، العدد، 14 ديسمبر 2013، ص391.

2- مصطفى محمود أحمد جاد المول، استخدام بطاقة القياس المتوازن لأداء في تقييم الأداء البيئي للمنشأة بهدف زيادة القدرة التنافسية لها في ظل بيعة الإنتاج الحديثة: دراسة ميدانية، ملخص رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، كلية التجارة، قسم المحاسبة، 2012، ص6.

3-خليل شرقي، "نموذج مقترح لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، 2016، ص146.

المطلب السادس: مقومات التطبيق الفعال لبطاقة الأداء المتوازن والانتقادات الموجهة لها

أولاً- مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

توجد مقومات عديدة يجب توافرها في المؤسسة حتى يمكنها تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح وتمثل غالبيتها في العناصر التالية¹:

- تحديد واضح للأهداف الاستراتيجية: المحور الأساسي في استخدام بطاقة الأداء المتوازن هو اختيار الأهداف الاستراتيجية، والتي يجب ان تكون كمية واقعية قابلة للقياس.
- وضع برنامج واضح المعالم يستوعب الأسس العامة للبطاقة.
- دعم وتبني الإدارة العليا لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن.
- ضرورة تحديد وفهم استراتيجية المؤسسة واختيار المؤشرات والمقاييس المناسبة.
- إدراك انه لا توجد حلول معيارية تناسب كل المؤسسات لاختلاف عوامل البيئة، الداخلية والخارجية.
- ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مؤشرات الأداء.
- البدء بتحليلات بسيطة وتقريبية بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج على ألا تكون فجوة بين التحليل والتطبيق.
- تحديد عناصر الأداء التي تربط الرؤية الاستراتيجية بنتائج الأعمال.
- تطوير مقاييس ومعايير فعالة على المدى القصير والطويل.
- وجود الدافعية لاختيار بطاقة الأداء المتوازن: استجابة لتغيرات البيئة والضغط التي تتعرض لها المؤسسات.
- وجود نظام للاتصال والتواصل: يعتبر هذا العنصر ذو أهمية بالغة لأن أهم شرط حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، هو وجود معلومات كافية عن المحيط الداخلي والمحيط الخارجي.
- اليد العاملة المتخصصة: ويقص بها وجود كفاءات متخصصة في هذا المجال، خاصة أن هذه البطاقة تعتبر من الأساليب الحديثة، وبالتالي فإن نجاحها يتطلب وجود يد عاملة كفئة متخصصة تحيط بجميع جوانب البطاقة وتستطيع تحديد متطلباتها وعوامل نجاحها.
- إشراك العاملين: يعتبر إشراك العاملين من المقومات التي تفتقدها معظم المؤسسات، حيث تتميز هذه المؤسسات بالمركزية المفرطة، لأن إشراك العاملين قد يساهم في إيجاد اقتراحات وأفكار جديدة، كما يرجع ذلك عليهم بالإحساس بالانتماء إلى المؤسسة. وبالتالي الرفع من معنوياتهم.
- وجود قابلية ورغبة للتغيير: حيث أنه إذا كانت المؤسسة وكل أفرادها لديهم رغبة في التغيير، فإنه من السهل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكل نجاح وعدم ظهور مقاومة من قبل الإدارة أو العمال.

ثانياً- صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: على غرار باقي أنظمة الإدارة الحديثة فقد واجهت المؤسسات بعض الصعوبات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن الأمر الذي دفع بالباحثين إلى توجيه مجموعة من الانتقادات لها حيث بينو

1- عبد العزيز شهيرة، "إطار مقترح لاستخدام مقياس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد 03، جامعة المنصورة، كلية التجارة، مصر، 2007، ص 252-253.

- ان عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تتخللها صعوبات وعقبات يجب تجنبها أو التكيف معها، حتى تتمكن من الاستفادة الكلية من البطاقة وهذه الصعوبات تتمثل فيما يلي¹:
- ✓ الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى خلل في العملية، لكن بالتجربة تجد المؤسسة نفسها تعطل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية التي تسمح بتوقع أفضل لأداء.
 - ✓ صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد، بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الاستراتيجية ووضع الأهداف في شكل ترتيب تفصيلي.
 - ✓ ثقافة المؤسسة: تكمن الصعوبة هنا في توجيه سلوك كل العاملين في المؤسسة على اختلاف ثقافتهم وآرائهم نحو هدف مشترك.
 - ✓ السعي للحصول على المعلومات على حساب التكاليف.
 - ✓ كثرة المعايير وغموضها: في بعض الأحيان تلجأ المؤسسة إلى وضع معايير لقياس وتقييم الأداء، لكنها قد تفرط في عددها مما يؤدي إلى فقدانها للمعنى والدور الذي وضعت من أجله، كما أن كثرتها تؤدي إلى صعوبة تحقيقها كلها من قبل العاملين. وبالتالي التأثير على معنوياتهم.
 - ✓ نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن مما قد يؤدي إلى مقاومة تطبيق لهذا النظام كما قد تتكون لدى الموظفين اتجاهات سلبية تجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازنة وخاصة إذا كانوا لا يدركون أهدافها.
 - ✓ صعوبة تحديد الوزن المرغوب فيه للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة لذلك ينبغي
 - ✓ وضع مجموعة من الأهداف الثانوية تمثل موجهات للأداء وفقا للأهداف الأساسية.
 - ✓ صعوبة قياس بعض ممتغيرات الأداء.
- ثالثا- الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن:** انطلاقا من الصعوبات التي واجهتها المؤسسات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فقد وجه لها مجموعة من الانتقادات أهمها:
- علاقة السبب والنتيجة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعد أحادية الاتجاه فهي بسيطة وهو أمر انتقده العديد من الباحثين الذين اعتبروا أنه ليست هناك علاقة نسبية بين بعض أبعاد البطاقة، بل هي فقط علاقة منطقية مشيرا إلى أن رضا العملاء على سبيل المثال قد لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين النتائج المالية.
 - كما لوحظ أيضا إهمال الجانب الزمني ضمن العلاقة السببية فهذه الأخيرة تتطلب وجود فاصل زمني بين السبب والتأثير وهو ما لم يتم أخذ بعين الاعتبار في بطاقة الأداء المتوازن أين يتم قياس السبب والتأثير في نفس الوقت دون الإشارة إلى الفاصل الزمني الذي يفصلها.
 - عدم وجود تكامل بين المستويات الإدارية العليا والمستويات التشغيلية بالمؤسسة ما قد يؤدي إلى مشاكل في فهم وتنفيذ الاستراتيجية حيث يرى البعض أن الفرضية التي قدمها (Kaplan & Norton) حول ضرورة مساهمة الإدارة السفلى في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية تتناقض مع الأسلوب الرقابي الذي تقوم عليه بطاقة الأداء المتوازن والذي يعد أسلوبا ميكانيكيا هرميا يركز على الاتصال النازل وهو ما قد يؤدي إلى عدم نجاح الخطط الاستراتيجية نتيجة الضعف في الانتساب والتكامل ما بين مختلف مستويات المؤسسة.

المبحث الرابع: استراتيجية نمو المؤسسات

إن المؤسسة كنظام مفتوح تتفاعل وتتأثر بمختلف العوامل والظواهر الاقتصادية المحيطة بها هذه البيئة التي تتواجد بها المؤسسة تتسم باللاتأكد، فمن جهة تتيح لها فرصاً للنمو وتحسين وضعيتها، ومن جهة أخرى يضعها أمام مجموعة من التهديدات التي من الممكن أن تؤدي إلى إفلاسها وزوالها من السوق. ولهذا تقوم المؤسسة بالتخطيط واختيار الاستراتيجية المثلى وهذا لمواجهة التغيرات التي تحدث في محيطها من هذا المنطلق قسمنا هذا المبحث الى أربعة مطالب محولين الامام بجميع جوانب النمو للمؤسسات.

المطلب الأول: المقاربات النظرية الخاصة بنمو المؤسسات حسب التيار الإرادي

تعددت وتنوعت المقاربات والاتجاهات الاقتصادية التي تهتم بموضوع نمو المؤسسات والتي سوف نتطرق لها بالتفصيل بدءاً بالتيار الإرادي

أولاً-الاتجاهات الاقتصادية لتحديد مفهوم النمو:

1-النظرية الاقتصادية التقليدية:

في كتابه "عوامل، شروط وآليات نمو المؤسسة" تطرّق (E.T.Penrose 1963) لأساسيات النظرية الاقتصادية للنمو معتمداً في تحليله على النظرية التقليدية الجديدة (La théorie néoclassique) التي تدرس العلاقة بين المؤسسة والسوق وسبل تحقيق التوازن العام بين الأسواق والمنتجات وعوامل الإنتاج.

وعرّف (E.T. Penrose 1963) نمو المؤسسة على أنه سلوك التعاضم وما يُخلّفه من انعكاسات فسلوك التعاضم هو الارتفاع في العوامل الكمية (الارتفاع في: حجم الإنتاج، اليد العاملة الحصة السوقية القيمة المضافة، رقم الأعمال، الصادرات... إلخ)، أما الانعكاسات فهي التغيرات الكيفية الداخلية (التغير في الهيكل، طبيعة النشاط، نمط التسيير... إلخ)¹

استندت هذه النظرية في تعريفها للنمو على فكرة الحجم، حيث تنص على وجود حجم أمثل بدلالة عوامل الإنتاج يتحقق تحت تأثير كل من:

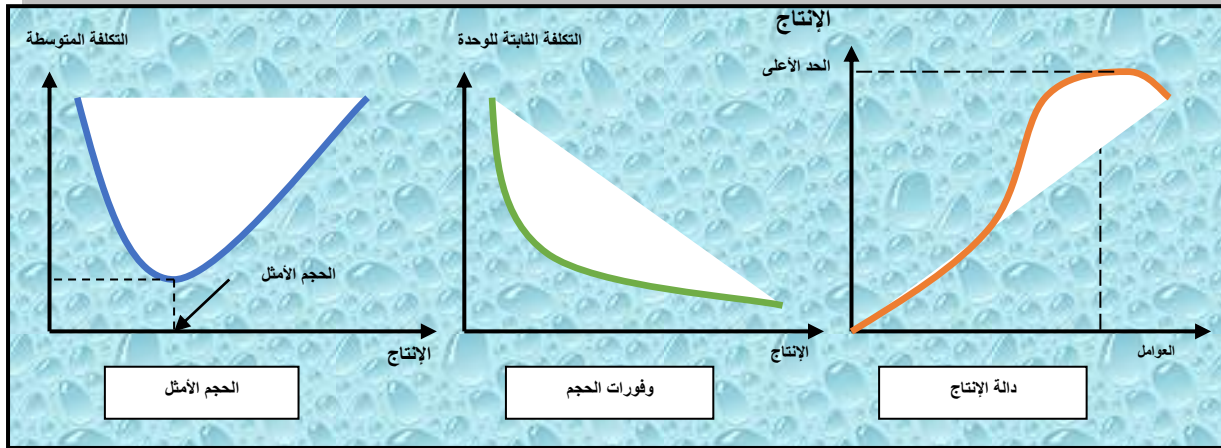
مردودية العوامل (Le rendement factoriel): هو العلاقة التي تربط الارتفاع في حجم الإنتاج بارتفاع أحد عوامل الإنتاج وثبات العوامل الأخرى، حيث ينمو الإنتاج نتيجة لارتفاع عامل العمل وهي مرحلة الإيراد العملي المتزايد، ثم يتوجّه نحو الاستقرار فالانخفاض رغم الزيادة في متغير العمل وهي مرحلة مردودية العوامل المتناقصة.

وفورات الحجم (Les économies d'échelle): على المؤسسة أن تستغل مرحلة المردودية المتزايدة لعوامل الإنتاج لتحقيق وفورات في التكلفة نتيجة للارتفاع في الحجم، حيث تتمكن المؤسسة من توزيع تكاليفها الثابتة على الحجم المتزايد للإنتاج، وهو ما يُعرف بوفورات الحجم المتزايدة، ويستمر الانخفاض في التكاليف كلما زاد الإنتاج إلى أن يصل إلى مرحلة اقتصاديات الحجم المتناقصة عندها لا يكون للزيادة في الحجم نفس التأثير على التكاليف الثابتة الوحيدة.

1 - E.T.Penrose, Facteurs, conditions et mécanismes de l'entreprise, Editions Hommes et Technique, Paris, 1963, Page 13.

إذن فالحجم الأمثل يتحقق عندما يصل كل من مردودية العوامل وعامل وفورات الحجم إلى حددهما الأعلى، أي عندما تكون التكلفة المتوسطة في حدها الأدنى بعبارة أخرى فالمؤسسة تتوجّه نحو الزيادة في الإنتاج تحت قيد التكلفة وهدف تعظيم الربح بمعنى أنها لن تلجأ إلى الزيادة في الإنتاج إلا إذا كانت الوحدات الإضافية تنتج إيراداً إضافياً (الإيراد الحدي) يفوق التكلفة الإضافية (التكلفة الحدية) في ظل القيود التقنية على الإنتاج.¹

الشكل رقم (13): الحجم الأمثل للمؤسسة بين قيود التكلفة وهدف تعظيم الربح



المصدر: إلياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة، الطبعة الأولى، 2011، دار وائل للنشر، الأردن ص 13.

الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:

- إهمال النظرية الاقتصادية التقليدية للسياق الداخلي للنمو جعلها قاصرة في تحليل جوانبه الكيفية فهي لا تهتم بالتغيرات الداخلية كأنشطة البحث والتطوير، إعادة هيكلة الوظائف، تدفق المعلومات وأشكال الاتصال، تنظيم عمليات الإنتاج، إنشاء وحدات جديدة، ذلك لأنها تنطلق من فرضية مفادها أنّ المؤسسة عبارة عن غلبة سوداء -مدخلات إلى مخرجات-.

-تفترض أن تنشط المؤسسة في سوق يتميز ب: المنافسة التامة، تكافؤ المنافسين، حرية الدخول و الخروج من و إلى السوق، المنافسة تقوم على السعر فقط بسبب تجانس المنتجات.

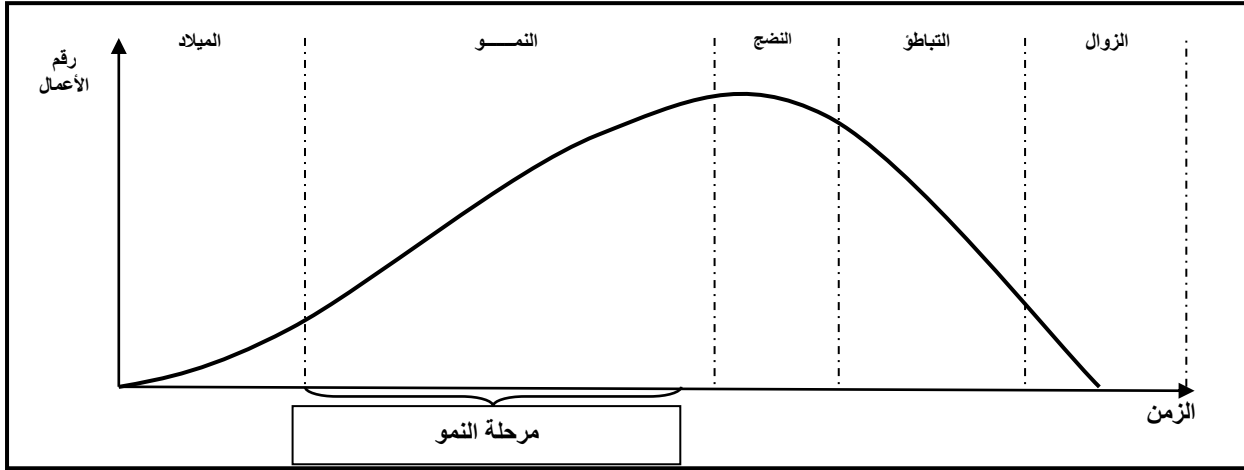
2-نظرية دورة حياة المؤسسة

كان المفكر الاقتصادي (A. Marshall) من الأوائل الذين أشاروا إلى نمو المؤسسة كنظام يُشابه في تطوره الكائن الحي، فقد ذكر في كتابه "مبادئ الاقتصاد" أنّ نمو المؤسسة يُماثل نمو الشجرة التي تتطور حتى تصل إلى حجمها الطبيعي خاضعة في ذلك إلى قانون الطبيعة وظروف المكان والزمان، حيث تُمارس عليها ضغوط تؤدي في الأخير إلى إنهاء دورة حياتها.

حسب هذا التحليل فالنمو مجرد مرحلة من مراحل تطور المؤسسة والمتمثل في الجزء المتنامي من منحنى دورة حياتها والذي يبدأ من نهاية مرحلة الانطلاق وحتى بداية مرحلة النضج، كما يُبينه الشكل التالي:

1-إلياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسات، الطبعة الأولى، 2011، دار وائل للنشر، الأردن، ص 13.

الشكل رقم (14): موضع النمو من دورة حياة المؤسسة



المصدر: إلياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة، الطبعة الأولى، 2011، دار وائل للنشر، الأردن ص 16.

أسهم نموذج دورة الحياة في إعطاء قراءة شاملة لنمو المؤسسة، حيث يُظهر المؤشرات التي تفسر خصائص السلوك التطوري في كل مرحلة من دورة الحياة، وبما نستطيع تشخيص النمو استناداً إلى وضعية المؤسسة (الحجم، مستوى الخبرة، العلاقة مع المحيط علاقة المالكين بالمديرين)، الخصائص التنظيمية (الهيكلة التنظيمية، أسلوب اتخاذ القرار، تدفق المعلومات، درجة المركزية أو اللامركزية)، القدرات الإبداعية الاستراتيجية، الوضعية السوقية.¹

3-نظرية التطور الداخلي

رغم الإسهامات التي جاءت بها النظرية السابقة، إلا أنّها تظل غير كافية في نظر الكثير من المحللين وعلى رأسهم (E.T. Penrose (1963) الذي قام بإعداد تصوّر جديد سماه النظرية عامة للنمو تقوم على أساس التطور الداخلي للنمو، بحيث ترفض فكرة وجود الحجم الأمثل، بسبب عدم إمكانية التحديد المسبق للسقف الأعلى الذي يُمكن أن يبلغه معدل النمو.

إنّ الطرح النظري لهذا التحليل يستند إلى دور موارد المؤسسة في إتاحة إمكانيات النمو، حيث أنّ الوفرة في الموارد تؤدي إلى اللامحدودية في معدل النمو التي تؤد المؤسسة تحقيقه خلال فترة زمنية معينة ويؤثر النمو في هذه الحالة إما بحاجة المؤسسة لاستخدام الموارد الفائضة أو بهدف حيازة موارد جديدة باستخدام عوامل الإنتاج التي خلقتها الأنشطة السابقة، وبهذا الشكل يتحقق النمو المتواصل.

كان ظهور المقاربة المبنية على الموارد كإجابة لإشكالية كيف يمكن للمؤسسة ضمان النجاح والفعالية في أدائها وقدرتها على كسب ميزة تنافسية مستدامة، إلا أنه أول من استعمل مصطلح الموارد هو (Wernerfelt) في مقال بعنوان المعالجة المبنية على الموارد حيث تقوم هذه النظرية بالتركيز على خصوصيات وميزات المؤسسة من الداخل أكثر من التركيز على خصوصيات محيطها الخارجي، فالنظرية تعتبر أنّ المؤسسة هي المستوى الذي يجب البحث فيه وليس المحيط.

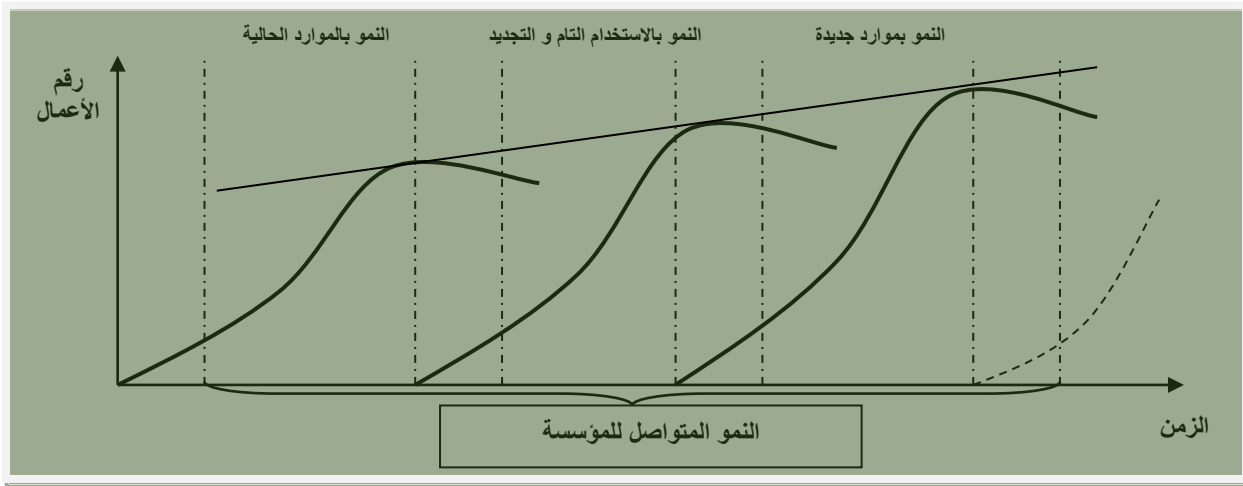
1- إلياس بن ساسي، مرجع سابق، ص 17.

حيث خلص إلى أن تجميع هذه الموارد يسمح بتطوير القدرات المسماة بالقدرات الديناميكية والقدرات المنظمائية التي تساعد على نمو وتطوير المؤسسة وكذا تكيفها مع المحيط.

ويمكن تلخيص المقاربة المبنية على الموارد في النقاط التالية:

- المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموارد.
- وفرة الموارد لا يضمن للمؤسسة التفوق في السوق كما أن النقص فيها لا يمنعها بالضرورة من تحقيق ذلك.
- كل مؤسسة تختلف عن الأخرى في طريقة استعمال ودمج الموارد وهو ما ينتج عنه فروق في الأداء بين المؤسسات.
- تحسين الإنتاجية يجب أن يكون من خلال زيادة حجم المخرجات وليس بزيادة حجم المدخلات المستعملة.
- -الاستعمال الأمثل للموارد هو ما يحقق للمؤسسة التفوق.

الشكل رقم (15) مراحل النمو المتواصل للمؤسسة



المصدر: إلياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة، الطبعة الأولى، 2011، دار وائل للنشر، الأردن ص 18. ومنه نستنتج أن النمو عملية مستمرة ومتواصلة لا تتأثر بالحاجز الزمني للنشاط الحالي وذلك إذا توقرت الرغبة والقدرة على استخدام الموارد في الأنشطة الحالية وتوظيف الفائض منها في أنشطة أخرى كلما اتجهت نحو الاضمحلال وهو ما يُوصف بمرونة الموارد.

- وعليه يمكن وضع الأطر النظرية لنمو المؤسسة على ضوء النظريات السابقة في ثلاثة اتجاهات هي:
- **الاتجاه الأول:** يعتبر نمو المؤسسة عبارة عن تغيير تدريجي في الحجم ينتهي بتحقيق الحجم الأمثل عندما يصل منحى التكلفة المتوسطة لدالة الإنتاج إلى مستواه الأدنى بهدف تعظيم الربح؛
- **الاتجاه الثاني:** يعتبره أحد مراحل تطور المؤسسة والمتمثل في مرحلة النمو من دورة حياتها؛
- **الاتجاه الثالث:** هو شكل من أشكال التطور الداخلي للمؤسسة، الناتج عن استخدام مواردها الداخلية بشكل مرن وغير محدود في تنمية حجمها.

ثانياً-الاتجاهات التسييرية لتحديد مفهوم النمو: اختلفت أدبيات التسيير في قراءتها لظاهرة النمو واختلفت هذه القراءات لعدة اعتبارات بعضها يعود لطبيعة النمو المتعددة الأبعاد، وبعضها الآخر بسبب اختلاف وجهة النظر التي

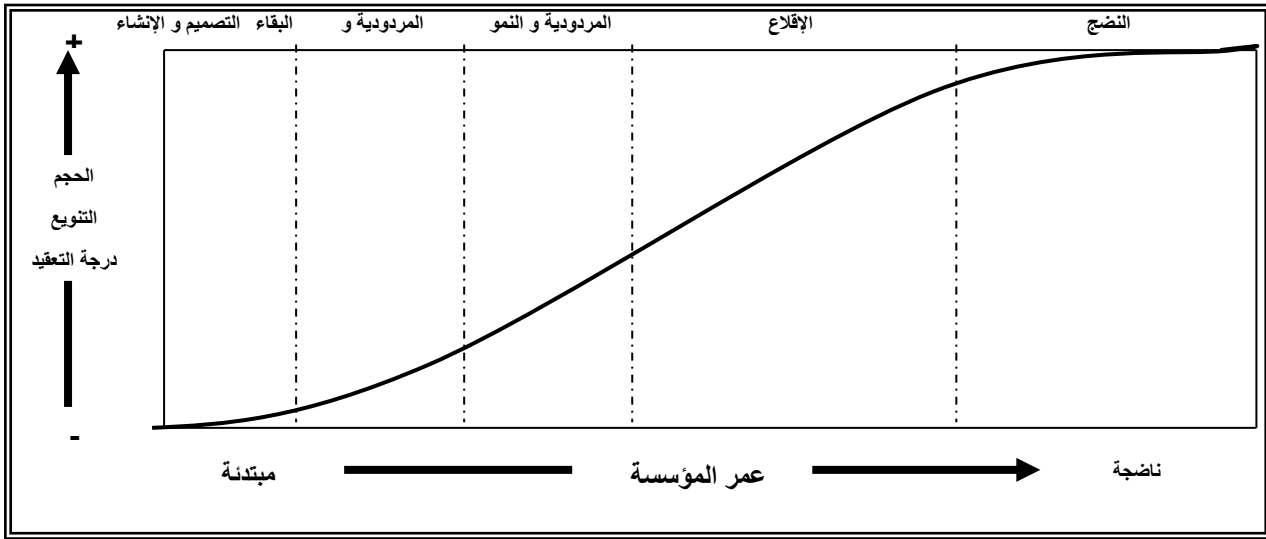
يُعرّف على ضوءها، سنحاول فيما يلي التطرّق لأهم الاتجاهات التي حاولت دراسة النمو كظاهرة تطويرية وتفسير التأثيرات الناجمة عنها.

1- نموذج مراحل النمو لـ (Churchill et Lewis)

اعتبر (Churchill et Lewis 1983) نمو المؤسسة ظاهرة مستمرة يمكن تجزئتها إلى مراحل متلاحقة تبدأ كل منها بنهاية الأخرى، وينطبق ذلك على كافة المؤسسات الاقتصادية باختلاف طبيعتها وبيئتها محاكياً في تفسيره لهذه الظاهرة دورة حياة المؤسسة في مراحلها - عدا مرحلة الزوال - مع تركيزه على مرحلة النمو حيث يمرّ النمو بخمس مراحل تبدأ بمرحلة التصميم والإنشاء وتنتهي عندما تصل المؤسسة إلى مرحلة النضج، وذلك اعتماداً على محور أفقي يُمثل عُمر المؤسسة ومحور عمودي يُمثل كل من الحجم والتنوع ودرجة التعقيد.

- **مرحلة التصميم والإنشاء:** المؤسسة في هذه المرحلة مجرد فكرة تتبلور تدريجياً في شكل مشروع
- **مرحلة البقاء:** سُميت بهذا الاسم لأنها مرحلة مصيرية يتوقّف نجاح المؤسسة على تجاوزها وتمثل في مرحلة بداية الأنشطة الاقتصادية والظهور الأول في السوق
- **مرحلة "المردودية-الاستقرارية":** بعد النجاح في تجاوز تحديّ البقاء أثناء مرحلة الانطلاق تصل المؤسسة إلى مرحلة تحقيق الأرباح وتجاوز عتبة المردودية بفضل الارتفاع التدريجي لرقم الأعمال وبهدف التحكم الجيد في الحجم الجديد.
- **مرحلة "المردودية-النمو":** مع بداية النمو يبدأ التحديّ الحقيقي لنظام التسيير في إدارة التطوّرات الكمية والنوعية للمؤسسة وذلك بتفعيل أنظمة التخطيط والمراقبة والتي تتولّى إيجاد الحلول لأهم مشكل في هذه المرحلة والمتمثل في تمويل النمو. بواسطة المفاضلة بين التمويل الذاتي واللجوء للاستدانة
- **مرحلة الإقلاع:** إنّ نجاح المؤسسة في تسيير النمو في بدايته يؤدي إلى تراكم النتائج الإيجابية والتي تُوظّف بدورها في تحقيق أهداف النمو وهو ما يُعرّف بمرحلة الإقلاع والتي تتّصف بتسارع في وتيرة النمو
- **مرحلة النضج:** تعتبر مرحلة بداية نهاية النمو حيث يتّجه معدل النمو نحو الاستقرار مع الاستمرار في تحصيل النتائج الإيجابية للمرحلة السابقة و تظهر خلالها إشكالية تسيير الفوائض المالية و تصل المؤسسة إلى أقصى درجات التعقيد في التنسيق بين الأنشطة كما يصل حجمها إلى مستوى غير مسبوق، إثر ذلك تتوجّه نحو تنويع الأنشطة و الاستثمار في تقنيات المراقبة و التسيير و استخدام أكثر الهياكل التنظيمية لامركزية، أما المخاطر المتعلقة بارتفاع الحجم فتكمن خصوصاً في الجمود و اللامرونة و التي وصفهما (Churchill et Lewis) بخاطر تحجّر المؤسسة .

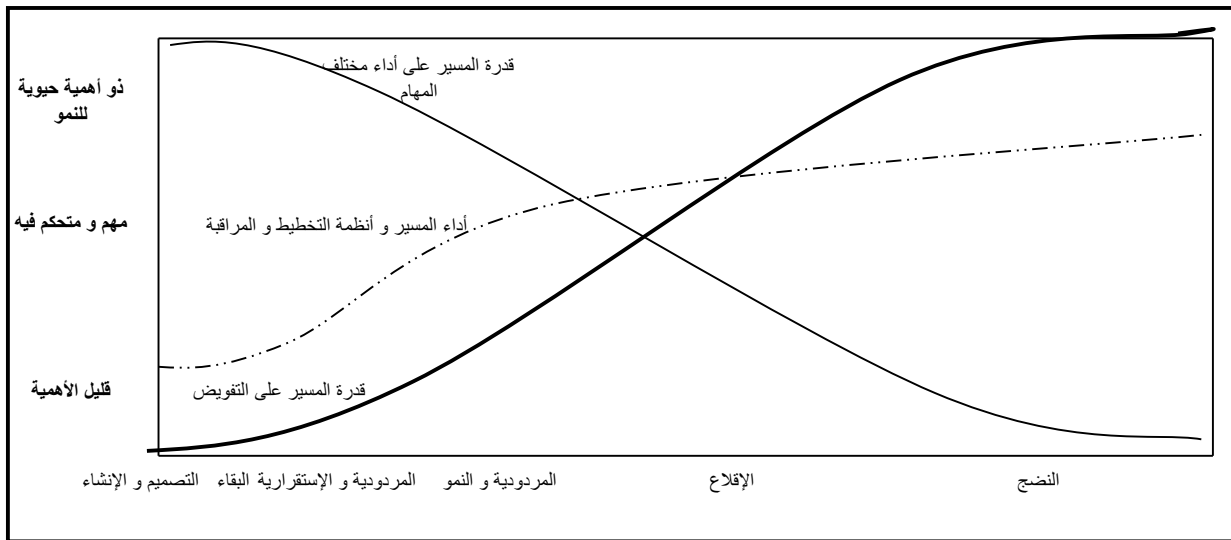
الشكل رقم (16) مراحل نمو المؤسسة



Source: O-T.Blav, Economie d'entreprise – Organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie, Economica, 2000, p157

اعتماداً على التمثيل البياني أعلاه يمكن تلخيص هذه الظاهرة في العلاقة الطردية التي تربط عُمر المؤسسة بحجمها وتنوع أنشطتها ودرجة تعقيد عمليات تسييرها فكلما زاد عمر المؤسسة كلما ارتفع حجمها وارتفع لجوؤها إلى تنوع أنشطتها ومنتجاتها وكلما زاد ذلك من درجة التعقيد في تسيير الأنظمة الداخلية، وتتنامى معها ضرورة إيجاد حلول للمعضلة التسييرية والتي نوضح تطورها بدلالة مراحل النمو من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (17) احتياجات التسيير تبعاً لمرحلة النمو



Source: O-T.Blav, Economie d'entreprise – Organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie, Economica, 2000, p158

2- نموذج أزمات النمو حسب (Greiner): على عكس النموذج التطوري لـ (Churchill et Lewis) الذين اعتبروا النمو ظاهرة تطويرية مستمرة، ذهب (Grenier) إلى اعتبارها ظاهرة مستمرة تتخللها أزمات متقطعة عبر عدة مراحل بحيث تتسبب كل أزمة في إحداث تغييرات هيكلية وتنظيمية في بنية المؤسسة¹.

¹ -L-E.Greiner, De l'utilité des crises dans l'entreprise, Harvard – l'expansion, N°5,1977, P 22.

المطلب الثاني: ماهية، أنواع النمو وفرصه

أولاً- ماهية نمو المؤسسة: هناك العديد من التعريف الخاصة بنمو المؤسسات وقد تطورت على حسب تطور الزمن والظروف الاقتصادية.

تعريف 01: عرف (Bienaymé) النمو على أنه ظاهرة تؤثر بشكل مباشر على حجم المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، هذه الفترة يمكن أن تكون طويلة في حالة النمو يتركز على الانتاج وتكون قصيرة نتيجة تسارع دوران رأس المال مقارنة مع قدرة الانتاج.¹

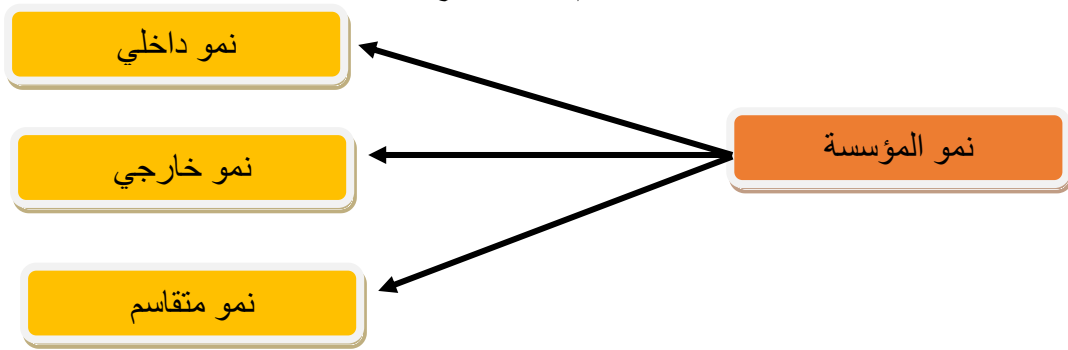
تعريف 02: عرف (E.T. Penrose) النمو ما هو إلا الزيادة في حجم الإنتاج وبطريقة متتالية مع التوسع نفي امتلاك الموارد، ومن هذا فإن النمو هو ظاهرة لا تتم أوتوماتيكيا وإنما ناتج عن تأثير حركات وتغيرات المحيط على نمط وطريقة التسيير داخل المؤسسة، ويتحقق من خلال تأثير عاملين وهما مردودية العوامل ووفرات الحجم.²

تعريف 03: عرف (Sammur 1996) حيث يرى أن نمو المؤسسة يتعلق بمجموعة من العناصر الداخلية والخارجية المكونة للتنظيم، ويكون نتيجة تفاعل مختلف الظواهر الناتجة عن المحيط، الخصائص التنظيمية، الإنتاجية، المالية والشخصية.³

من خلال جملة التعاريف السابقة للنمو يمكننا القول أن النمو هو ظاهرة معقدة و لا تتم أوتوماتيكيا وإنما راجعة إلى مجموعة من القرارات التسييرية و العناصر الداخلية و الخارجية المكونة للتنظيم و هدفها زيادة حجم المؤسسة. من هنا تظهر أهمية النمو ودوره في حياة المؤسسة، فالنمو شرط أساسي لبقاء المؤسسة في السوق كما يمثل أيضا وسيلة للحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة.

وفي هذا الإطار يمكن للمؤسسات أن تحقق النمو إما من الداخل، ويسمى النمو الداخلي، ويكمن في انشاء قدرات جديدة، أو أنها تسعى إلى تحقيق النمو من الخارج ويتمثل في الاعتماد على قدرات موجودة (لديها ولدى غيرها من المؤسسات).⁴

الشكل رقم (18): أنواع النمو



المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر، الاردن، 2011، ص226.

1 - Bienaymé Alain, La Croissance des Entreprises: analyse dynamique des fonctions de la firme, Tome 1, Bordas, 1971,P.06.

2 - Gasmî Nacer, Déterminants de la croissance externe horizontale, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Faculté des sciences économiques et de gestion, Université de Bourgogne, 1998,P.87.

3- كربوش محمد، استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بالقائد، تلمسان، 2013-2014، ص45.

4- عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر، الاردن، 2011، ص226.

ثانياً-أنواع النمو في المؤسسة

1-النمو الداخلي للمؤسسة: إن النمو الداخلي يحدث داخل المؤسسة وينتج من خلال مواردها الخاصة، وتختلف تعريف النمو الداخلي باختلاف الباحثين فهناك من ربط النمو الداخلي بطريقة تمويله، وهناك من ربطه بأسلوب حيازة القدرات الإنتاجية.

فحسب الباحثين الذين ربطوا النمو الداخلي بطريقة تمويله، فإن هذا النوع من النمو يتحدد وفقاً للموارد المستخدمة في التمويل. حيث عرف (Houssiaux 1966) النمو الداخلي على أنه نمو المؤسسة الذي يستخدم الاحتياطات المتراكمة منذ الدورات السابقة.

في حين عارف (1975 A.B.Weber et F.Jennic) النمو الداخلي على أنه نمو المؤسسة عن طريق التمويل الذاتي أو جلب رؤوس أموال دون الاندماج مع مؤسسات أخرى.

أما فيما يخص الباحثون الذين ينتمون إلى الفئة الثانية و التي ترى أن النمو الداخلي مرتبط بالقدرات الإنتاجية فإن (1969 Stoléro) حصر النمو الداخلي على أنه تلك الاستثمارات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تنمية أسواقها و تحسين قدراتها الإنتاجية.¹

1-1-دوافع النمو الداخلي:

وتتمثل دوافع النمو الداخلي في العناصر التالية:²

✓ عند زيادة الطلب على منتجات المؤسسة حيث تضطر المؤسسة إلى رفع طاقتها الإنتاجية بواسطة اللجوء لاستثمارات جديدة.

✓ عندما تريد المؤسسة الاستفادة من مجهودها في مجال البحث والتطوير حيث تعتمد المؤسسة على قدراتها الذاتية لتعزيز مكانتها بتسويق منتجات جديدة بإدخال ابداعاتها في مجال العمليات والإدارة.

✓ عندما يتوفر للمؤسسة قدرات كبيرة من الأفراد، الأموال، التكنولوجيا...الخ، وتريد الاستفادة منها، في هذه الحالة تعمل المؤسسة على النمو الداخلي.

✓ لحماية هوية المؤسسة وخاصة في ظروف تبعث المنافسة وعند كثرة المنافسين أو تفشي ظاهرة التقليد في هذه الحالة يفضل النمو من الداخل.

✓ لحفاظ المدير على السلطة بحيث يتفادى المدير فقدان سلطته عن طريق اللجوء إلى الشراكة أو الاندماج فيفضل النمو من الداخل.

✓ للحفاظ على مناصب الشغل حيث تعتبر من مزايا النمو الداخلي أنه لا يمس بمناصب الشغل بل أنه في كثير من الأحيان يؤدي إلى زيادة فرص العمل.

1 -L.Stoléro، L'impératif industriel، Edition du Seuil، Paris، 1969،P.35.

2 - عيسى حيرش، مرجع سابق، ص228.

1-2- مزايا النمو الداخلي:

السهولة: تعتبر عملية النمو الداخلي سهلة نسبيا مقارنة بالنمو الخارجي من حيث البساطة ومن حيث إمكانية التحكم المتاحة للإدارة.

الأثار الإيجابية: مثل زيادة المنتجات، زيادة تشكيلة المنتجات، تحسين الإدارة بصفة عامة، تحسين التنظيم والتخطيط والرقابة، تحسين مستوى الافراد.

جو اجتماعي ملائم: حيث انه باعتماد المؤسسة على قدراتها ومواردها الداخلية في عملية نموها، لا يمكنها هذا من الحفاظ على جو العمل الموجود فحسب بل يساعدها حتى على خلق جو اجتماعي ملائم خال من الاضطرابات.

1-3- عيوب النمو الداخلي:

✓ - يؤدي النمو الداخلي لتخصص المؤسسة في أنشطتها الحالية.

✓ - يؤدي إلى التقليل من ليونة المؤسسة.

✓ - في بعض الحالات، قد لا يكون النمو الداخلي كافيا لتمكين المؤسسة من مسايرة تطور بيئتها، أو بلوغ الحجم الأمثل.

✓ - توجه النمو الداخلي نحو التخصص قد يكون عائقا أمام المؤسسة إذا أرادت في المستقبل أن تنوع أنشطتها.

✓ - يستغرق النمو الداخلي وقتا طويلا، وهذا ليس في صالح المؤسسة، بل هي فرصة تتيحها المؤسسة لمنافسها.

2- النمو الخارجي: ركز المفهوم الضيق للنمو الخارجي على العمليات التي تغيّر من وضعية الأصول المادية للمؤسسة كتغيير المالك أو المستخدم حيث يعرف (Morvan.Y 1972) النمو الخارجي على أنه «الارتفاع في استثمارات المؤسسة الناتج عن حيازة الاستثمارات المنجزة في مؤسسة أخرى» وذهب (A.P.Weber 1969) إلى اعتبار النمو الخارجي «العملية التي بموجبها تنمو المؤسسة بالحيازة الكلية لمؤسسة أو مؤسسات موجودة مسبقا»¹.

أما (A. Bienaymé 1971) فذهب إلى أبعد من ذلك فالتعريفين السابقين مثلا النمو الخارجي بعمليات الابتلاع فقط حيث أشار إلى أن النمو الخارجي هو حاصل عمليتي الاندماج أو الابتلاع التي تقوم بها المؤسسة، و التي قد تأتي نتيجة لسيطرة المؤسسة التدريجية على رأس مال المؤسسة المستهدفة و يؤدي النمو الخارجي في هذه الحالة إلى ارتفاع حجم المؤسسة و تعيّر في خصائصها ومكوناتها².

من ناحية أخرى نجد التعريف الموسع للنمو والذي يرى الباحثين في أن النمو الخارجي يرتبط بمفهومه الواسع بمصطلح الحيازة (Acquisition) حيث عرّف النمو الخارجي على أنه عمليات الحيازة لإجمالي الأصول المادية المستعملة (التي سبق استخدامها من طرف مؤسسة آخر) أو الحيازة شبه الكلية لرأس مال مؤسسة من طرف مؤسسة أخرى .

1-R.Paturel, Délimitation des concepts de croissance interne et de croissance externe, Economie et sociétés, N°10, Octobre- Novembre, 1981, Page 139.

2-إلياس بن ساسي، محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما، مجلة الباحث، ال عدد06، 2008، ص3.

على ضوء هذه التعاريف السابقة يمكن كذلك إعطاء مفهوم أكثر اتساعاً حيث يمتد النمو الخارجي إلى أبعد من عمليات الحيازة أو السيطرة على الأصول المستعملة ليشمل كل أشكال الاتفاقيات مع المؤسسات التي لا تتضمن تحويل ملكية أصول الأطراف ومنها عقود إيجار الأصول المادية المستعملة وعقود المناولة والتي تؤدي إلى الارتفاع في الطاقة الإنتاجية.¹

1-2-دوافع النمو الخارجي: كثيرة هي الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى اختيار النمو الخارجي بدلا من النمو الداخلي، ولعل أهم هذه الأسباب ما يلي:²

- ضرورة الاقتناء السريع لخصص من السوق لان النمو الخارجي أسرع من النمو الداخلي وعملية الاقتناء تمكنها من توسيع طاقتها والسيطرة بسرعة على السوق المستهدفة.
- إرادة المؤسسة بدخول أسواق صعبة الدخول: حيث تلعب عملية الحيازة والاقتناء لمؤسسات أخرى موجودة في السوق الطريقة المثلى بدلا من الاعتماد على القدرات الداخلية.
- الاستفادة من أفضليات التجميع (Synergy) بين مواردها وموارد مؤسسة معينة.
- التمكن من الاستفادة من تكنولوجيات متطورة.
- توفير تكاليف إنشاء علامات جديدة.

2-2-مزايا النمو الخارجي: يترتب على النمو الخارجي عدة مزايا نوجزها فيما يلي³:

- تقليص الضغط التنافسي حيث تكتسب المؤسسة زيادة في الحجم ورقم الاعمال وحصص في السوق مما يمنحها قوة إضافية في مجال المنافسة.
- السرعة في النمو على عكس النمو الداخلي فالنمو الخارجي يمكن المؤسسة من جني الثمار بسرعة.
- بلوغ الحجم الأمثل للمؤسسة في وقت قصير يمكن المؤسسة من البقاء في السوق والمنافسة.

2-3-عيوب النمو الخارجي: نذكر اهم عيوب النمو الخارجي في النقاط التالية:

- -لا تجدد مؤسسة دائما مؤسسة أخرى للشراء.
- -في كثير من الأحيان تكون تكلفة الاندماج مرتفعة جدا مما يصعب على المؤسسات اللجوء لنمو الخارجي.
- -النمو الخارجي قد يقلص من سلطة المدير عند دخول شركاء جدد.
- -تزامن أكثر من ثقافة للمؤسسة، النزاعات الاجتماعية، إضرابات، رفض العمال... الخ.

3-فرص النمو: يمكن تعريف فرص النمو على أنها مجموعة من الأحداث أو الوضعيات المؤقتة و التي لا يمكن أن تتكرر بنفس الشكل كما أنها تعتبر أحداثا جذابة للمؤسسة و للمؤسسات المنافسة، فاغتنام هذه الفرص يتوقف على حسب تحليل المؤسسة لمحيطها و مدى قدرتها على الاكتشاف المبكر لها أولا، ثم تقييمها و تكيفها مع الأهداف المسطرة من جهة، و ما تملكه من مختلف الموارد و الإمكانيات من جهة أخرى، ثم اتخاذ القرار بفعالية و سرعة، لأن

1- إلياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسات، مرجع سابق، ص4.

2-عيسى حيرش، مرجع سابق، ص234.

3-كربوش محمد مرجع سابق، ص47

أي تأخر أو عدم التفاعل الجيد مع هذه الحالة يؤدي إلى ضياع الفرصة، و لا يتوقف الأمر عند هذا الحد بل يمكن أن يستفيد المنافسين منها ما يعرض المؤسسة الى تدهور مكانتها داخل السوق، من هنا نخلص إلى انه هناك مجموعة من الفرص التي يتيحها المحيط وسنحاول فيما يلي التطرق لأهمها:¹

3-1-منتجات جديدة: إن نجاح المؤسسة داخل السوق عند انخفاض الطلب على منتجاتها يكمن في مدى قدرتها على طرح منتجات جديدة والتي تُعزّز مكانتها السوقية والتنافسية ويكسبها فرصاً لتحقيق النمو، فلو تكلمنا على دورة حياة المنتج نجد أن المؤسسة تجد صعوبات في المحافظة على معدل النمو في المبيعات عند بلوغها مرحلة النضج، وبالتالي وعند هذا الوضع يجب على المؤسسة أن تكون مستعدة لتصميم وطرح منتجات جديدة.

3-2-النمو الاقتصادي: إن نمو المؤسسات يرتبط ارتباطاً وثيقاً ومتبادلاً بالنمو الاقتصادي، فارتفاع الناتج المحلي الخام يكون نتيجة لأداء المؤسسات من خلال تحقيقها للقيمة المضافة، والتي تأتي أصلاً من ارتفاع رقم الأعمال وتحكّم المؤسسة في استهلاكاتها الواسطة، هذا النمو الاقتصادي المحقق بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى الاستهلاك الكلي الذي يقود إلى زيادة الطلب العام والذي يكون فرصة ساححة للمؤسسة للرفع من رقم أعمالها وبالتالي تحقيق النمو.

3-3-تغيير أذواق المستهلكين: بفعل الأعمال الترويجية والحملات الإشهارية للمنتجات والخدمات يؤدي هذا إلى التغيير الكبير والسريع لأذواق المستهلكين ويمكن اعتبار هذا فرصة للمؤسسة للرفع من رقم أعمالها. إلا أن هذا يتوقف بالضرورة على قدراتها في الإبداع والابتكار ودراستها لسلوك المستهلكين، كما يجب عليها توقع التغيرات التي يمكن أن تحدث في أذواق المستهلكين ودوافع الشراء لديهم وتطور احتياجاتهم ورغباتهم، وعلى إثر هذا يمكن للمؤسسة أن تقدم سلع وخدمات تتوافق مع طلب وأذواق المستهلكين مما سيؤدي إلى تعاضد رقم أعمالها ونموها.

المطلب الثالث: استراتيجية النمو

يعبر عن استراتيجية النمو بأنها الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة، من خلال خدمة المتعاملين والأسواق وذلك بتقديم سلع وخدمات جديدة، أو التوسع في أسواق جديدة بسلع وخدمات جديدة، وهي تركز في قراراتها الاستراتيجية على الزيادات الرئيسية في مجال عملها الحالي، وترتبط استراتيجية النمو في الغالب بالتوسعات أو الاستثمارات التي تمر بها منظمة الأعمال في قطاعات أعمالها الحالية أو الجديدة.²

تُعرف أيضاً استراتيجية النمو على أنها خطة طويلة المدى تؤدي إلى تنامي حجم المؤسسة، حيث تتضمن مجموعة من الأهداف تتحقق نتيجة وصول النشاط إلى الحجم الأمثل الذي يُتيح لها فرص الاستفادة من الامتيازات التي يُوفّرها على المستويات الاقتصادية والتنافسية والمالية.

1- إلياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسات، مرجع سابق، ص55-56

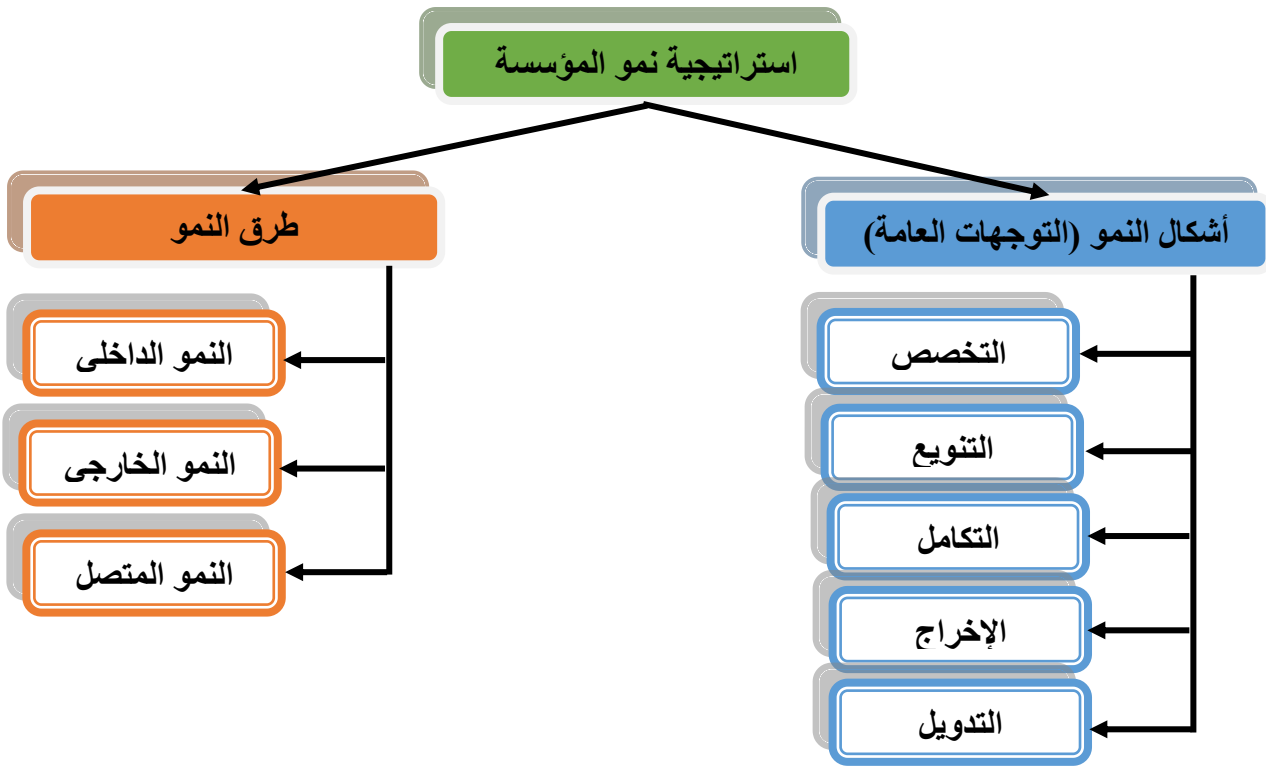
2- ناصر شافي الدوسري، أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010، ص14.

من خلال التعاريف السابقة للنمو يتضح أنه يعتبر هدفا استراتيجيا تحققه المؤسسة على المدى البعيد ويتطلب أن يكون لدى المؤسسة الوارد والإمكانات الضرورية لتحقيقه، كما يتطلب أيضا بذل جهودات تنظيمية كبيرة واستمرارية في تحقيق الفعالية داخلها¹.

تأخذ استراتيجية نمو المؤسسة بعدين، حيث إذا كان هذا النمو أو التعديل في مهنة المؤسسة، يسمى هذا البعد بالتوجهات العامة للنمو أو أشكال النمو. أما إذا كان هذا التعديل على مستوى حدود المؤسسة، فيسمى هذا البعد بطرق النمو.²

والاختيار بين أشكال النمو، هو إجابة المؤسسة على السؤال: ما هي مهمتنا؟ وتميز بين أشكال النمو (التخصص، التنوع، التكامل، الإخراج، التدويل) وطرق النمو التي ذكرناها سابقا (النمو الداخلي، النمو الخارجي، النمو المتصل) التي هي في الأصل في خدمة أشكال وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (19) استراتيجيات نمو المؤسسة



المصدر: عبد الوهاب بلمهدي وعادل عجالي، استراتيجية نمو المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وحدة بحث الموارد البشرية، جامعة سطيف، 2014، ص4.

أولا: أساسيات حول التوجهات العامة للنمو

1- أساسيات حول استراتيجية التخصص:

1-1 مفهوم التخصص: التخصص هو توجه استراتيجي بسيط، يقوم على تركيز المؤسسة على منتج واحد ونحو سوق واحد، وعادة ما يكون التخصص هو التوجه الاستراتيجي المفضل للمؤسسات الصغيرة أو الجديدة، بحيث يمكنها من تركيز مواردها إما لبناء ميزة من خلال التكلفة وإما بتميز منتجاتها أو خدمة جزء سوقي محدد.¹

1- إلياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسات، مرجع سابق، ص49-50.

2 - DAYAN Armand, et al, Manuel de gestion, V1, Edition ELLIPSES/AUF, Paris, 1996, P97.

إن استراتيجية التخصص هي عكس استراتيجية التنوع، وتعني قيام المؤسسة بالتركيز في مجال نشاط وحيد بما فيها تركيز كل مواردها وقدراتها في هذا النشاط، وفي الغالب فإن استراتيجية التخصص تسبق استراتيجية التنوع لأنه غالباً ما تقوم المؤسسة في البداية بالتخصص في منتج واحد ثم بعدها تقوم بعملية التنوع، حيث تقوم المؤسسة بتطوير المنتج بصورة مناسبة ما يجعله في الريادة من حيث الكم والنوع.²

1-2-1-أسباب لجوء المؤسسة للتخصص: كثيرة هي الأسباب التي تدف المؤسسات لاعتماد استراتيجية التخصص حيث يمكن تقسيمها إلى أسباب تقنوقتصادية وأسباب تتعلق بالحصول على ميزة تنافسية.

1-2-1-1-الأسباب التقنوقتصادية: وهي مجموع الأسباب المتعلقة بالتطور التقني وبالنمو الاقتصادي ومن بينها:

- التطور التقني الكبير أدى إلى نمو حجم المؤسسات وزيادة مدخلاتها (الاحتياجات من المواد الأولية).
- زيادة الكتلة الاستهلاكية بسبب تحسن المستوى المعيشي، واختلاف أنماط المعيشة.
- نمو الأسواق مع زيادة الحاجات والضرورة التجارية تستدعي التخصص في جزء سوقي معين.

1-2-2-1-الميزة التنافسية للتخصص: إن التخصص سواء كان ناتجاً عن النمو الداخلي أو شراكة بين مؤسسات يساهم في الحصول على ميزة تنافسية بواسطة أثر الخبرة واقتصاديات الحجم التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف.

1-3-1-طرق نمو المؤسسة المتخصصة: يوجد طريقتين لنمو المؤسسة المتخصصة في مجال نشاطها الاستراتيجي: نمو جغرافي أو نمو تجاري.

أ-النمو الجغرافي: ويكون ذلك بتوسيع محفظة زبائنها عن طريق مد قنوات توزيع إلى مناطق مجاورة دون تغيير المهنة.

ب-النمو التجاري: ويكون بتوسيع تشكيلة منتجاتها، مع بقاء المهنة نفسها.

1-4-1-مزايا وعيوب استراتيجية التخصص: تعدد مزايا وعيوب استراتيجية التخصص والتي يمكننا تلخيصها في الجدول:

الجدول رقم (04): مزايا وعيوب استراتيجية التخصص

المزايا	العيوب
تبسيط تسيير المؤسسة مقارنة بالمؤسسات التي تنشط في العديد من المجالات	أكثر عيب هو قابلية نشاط المؤسسة للاختفاء، نتيجة تركيز كل جهودها على نشاط واحد
تدعيم أثر الخبرة	الحد من الابداع
التقليل من تبديد الموارد والبساطة في التسيير	الحد من المرونة الاستراتيجية
ضمان نمو سهل متحكم فيه يركز على المهنة	حساسية المؤسسة تجاه أي تغير مفاجئ في البيئة
تدعيم ثقافة تنظيمية قوية	التكاليف المرتفعة للتطوير المستمر

SOURCE: KALIKA MICHEL ET AL, MANAGEMENT: STRATEGIE ET ORGANISATION, 7EME EDITION, DUNOD, PARIS, 2008, P. 198

1-عبد الوهاب بلمهدي وعادل عجالي، استراتيجية نمو المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وحدة بحث الموارد البشرية، جامعة سطي، 2014، ص87.

2- أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي، الأردن، 2002، ص104.

2- أساسيات حول استراتيجية التنويع:

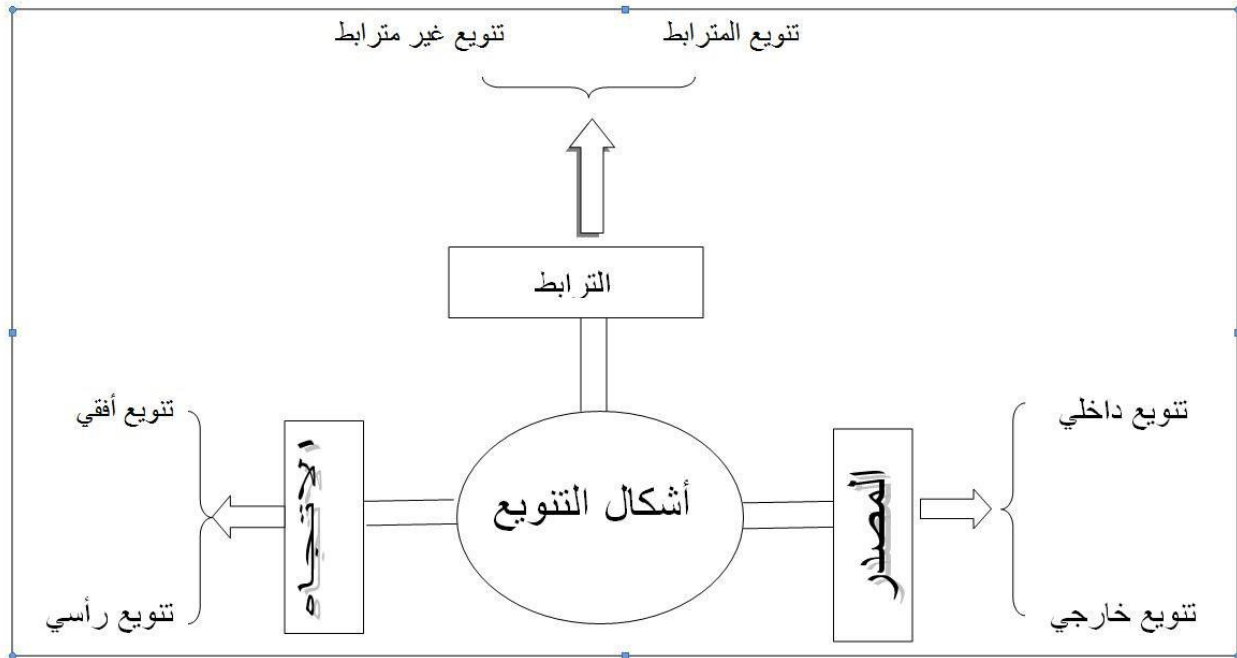
1-2- مفهوم التنويع: يعتبر (Igor ansoff 1957) من الأوائل الذين استخدموا عبارة "استراتيجية التنويع" من خلال نموذج مصفوفة النمو، حيث عرف استراتيجية التنويع على أنها "دخول المؤسسة أسواق جديدة بخطوط إنتاج جديدة" ومن هذا المنطلق يعتبر هذا التعريف ضمن الفهم التقليدي للتنويع أي من منظور الأسواق والمنتجات.¹ حيث أن المؤسسة متعددة المنتجات تكتسب العديد من المزايا بالمقارنة بالمؤسسة التي تقوم بإنتاج سلعة واحدة، فالتنويع يسمح للمؤسسة بالاستفادة من اقتصاديات الحجم و يمنحها وضعية تنافسية قوية، كما يمكنها من تحقيق نوع من التوازن بين عوائد وأرباح بعض النشاطات ونقص البعض الآخر من خلال تغطيتها لنقص مردودية بعض المنتجات التي قد تكون في مرحلة تدهور بربحية منتجات أخرى تحتل مكانا أفضل في السوق كما أن المؤسسة تلجأ إلى التنويع بحثا منها عن دخول أسواق جديدة، وبالتالي ممارسة نشاطات متنوعة ومختلفة، فالتنويع يسمح للمؤسسة بالاستفادة من اقتصاديات الحجم و يمنحها وضعية تنافسية قوية.²

2-2- أنواع استراتيجية التنويع

تستخدم استراتيجية التنويع من أجل زيادة وتوسيع فرص المؤسسة، فهي تسمح لها بالتوسع في أعمالها ومنتجاتها وزيادة انتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي.

ويمكن النظر إلى اشكال التنويع حسب ثلاثة ابعاد: الترابط، الاتجاه، المصدر كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (20): أشكال التنويع



المصدر: رحيب حسين، استراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الأولى 2008، ص144.

1- عيسى حيرش، مرجع سابق، ص202

2- إلياس بن ساسي، احيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة، مرجع سابق، ص77.

من الشكل أعلاه نقدم التوضيحات التالية:

- من حيث الترابط: تنوع مترابط وتنوع غير مترابط

يعتبر التنوع مترابطا إذا كانت تشكيلة منتجات المؤسسة ذات علاقة فيما بينها، وعلى العكس من ذلك يعتبر التنوع غير مترابط إذا كانت منتوجات المؤسسة منفصلة تماما عن بعضها.

- من حيث الاتجاه: تنوع أفقي وتنوع رأسي

التنوع الأفقي هو استخدام نفس القدرات التقنية في ممارسة الشطة مشابهة للأنشطة الأصلية و/أو بديلة لها باستخدام نفس سلسلة الإنتاج ونفس نقاط التوزيع بحيث تتمكن المؤسسة من استغلال كافة الموارد المتاحة لتحقيق النمو.¹

أما التنوع الرأسي فهو توجيه موارد وإمكانات المؤسسة نحو أنشطة ذات وضعيات مختلفة مقارنة بالنشاط الأصلي (أنشطة مكملة)، بحيث يأخذ الشكلين المعتادين والمتمثلان في التكامل الأمامي، والتكامل الخلفي.

- من حيث المصدر: تنوع داخلي وتنوع خارجي

حيث يعتبر التنوع داخليا إذا لجأت المؤسسة إلى مواردها الداخلية للدخول إلى مجالات أعمال جديدة غالبا ما تكون مترابطة في مجالات العمل الحالية، وصوره هي التوسع في المنتجات الحالية والتوسع في السوق أو تقسيمات سوقية جديدة أو تقديم منتجات جديدة في أسواق حالية تعمل فيها المؤسسة.²

ويعتبر التنوع خارجيا إذا قامت المؤسسة بالدخول إلى مجالات جديدة عن طريق الاندماج مع مؤسسات أخرى، أو الاكتساب أو الاستحواذ أو من خلال المشاريع المشتركة.³

2-3-دوافع لجوء المؤسسة للتنوع:

الأسباب التي تدعو إلى اتخاذ قرار بالتنوع كثيرة نذكر منها ما يلي:⁴

✓ - صعوبات تواجهها الإدارة في زيادة مبيعاتها من المنتجات الحالية، كما هو الحال إذا ما بلغت سوق المنتج درجة كبيرة من التشبع، كما أن من المؤسسات من تلجأ إلى التنوع وذلك لمواجهة المنافسين أو يمتد نطاق أعمالها سوقا جديدة تتطلب منتجات تختلف عن التي تباعها من حيث الجودة والشكل أو السعر.

✓ استغلال الأصول التي تمثل طاقة إنتاجية عاطلة، كذلك بعض المعدات والكفاءات في قسم التسويق مما يدفع الإدارة إلى التفكير في إنتاج منتجات جديدة تقوم بتسويقها، والسبب في وجود مثل هذه الطاقات العاطلة ربما هو: نتيجة التغيرات الدورية في كمية الطلب على منتجات المؤسسة المبالغة في تقدير الطاقات الإنتاجية عند البدء بتأسيس وتكوين المؤسسة .

1- إلياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة، مرجع سابق، ص 79.

2- محمود حاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي تحليلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 112.

3- نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 112.

4- رجب حسين، استراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الأولى 2008، ص 148.

- ✓ - الرغبة في تسويق مجموعة كاملة من المنتجات لمقابلة الحاجات المتغيرة بصفة مستمرة للمستهلك الأخير، والتوسع في حجم السوق عن طريق الوصول إلى مستويات جديدة للطلب .
- ✓ - زيادة الأرباح واستقرارها، إذ تساعد استراتيجية التنوع في نمو المؤسسة وتقلل من المخاطر التي قد تتعرض لها إذا اعتمدت منتجا واحدا أو عدد قليلا من المنتجات
- ✓ - توزيع المخاطر التي يحتمل أن تنجم عن كساد أحد الأصناف، حيث أن التنوع يؤدي إلى توزيع المخاطر على الأصناف الرائجة فلا يتعرض المنتج أو الموزع إلى الخطر
- ✓ - رغبة المنتج في استغلال مخلفات الإنتاج والاستفادة منها في إنتاج منتج جديد، مثل قيام شركات اللحوم بإنتاج الأسمدة والغراء والشحوم وأنواع كثيرة من السلع ذات العلاقة بمثل هذه الصناعة وذلك من مخلفات الإنتاج.
- ✓ - كذلك تقوم المؤسسات بالتنوع وذلك من أجل الاستفادة من الاختراعات الحديثة في إنتاج منتجات جديدة تشبع الرغبات الكامنة في نفوس المستهلكين وتعالج مشاكلهم الاستهلاكية.

4-2-مزايا وعيوب استراتيجية التنوع

أهم ميزة في التنوع على عكس التخصص هي توزيع المخاطر بين العديد من الأنشطة، كما أنه في حالة ما إذا كان التنوع مترابط فإن المؤسسة تستفيد من أثر الخبرة، مما قد يسمح بتوفير ميزة تنافسية على مستوى التكلفة في حين يبقى العائق الأكبر هو تعقد تسيير نشاطات المؤسسة والجدول التالي يوضح أهم مزايا وعيوب استراتيجية التنوع.

الجدول رقم (05) مزايا وعيوب استراتيجية التنوع

المزايا	العيوب
تنمية كفاءات جديدة	اتساع الاستثمارات
تميز بمرونة استراتيجية عالية	تبديد للموارد
يسمح بالتوقع الجيد للمؤسسة	عائق الخروج
تقليل مخاطر عن كريق توزيعها	ضياع هوية المؤسسة (تشتت) وضعف الثقافة
انخفاض التكاليف نوعا ما مقارنة بالتخصص	تعقيدات في تسيير محفظة الأنشطة

Source : KALIKA Michel et al, Management : stratégie et organisation, 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, p. 205.

3-أساسيات حول استراتيجية التكامل العمودي.

3-1- مفهوم التكامل العمودي:

هو توجه استراتيجي يعتمد على تبوء المؤسسة مكانة عمودية، وذلك إما بالاستيلاء على مصادر التوريد وهو ما يعرف بالتكامل العمودي الخلفي، وإما الاستيلاء على منافذ التوزيع وهو ما يعرف بالتكامل العمودي الأمامي، ويمكن اعتبار استراتيجية التكامل العمودي شكلا خاصا من استراتيجية التنوع في نظام القيمة.¹

3-2-دوافع التكامل العمودي

إن أهم دافع لتبني المؤسسة لاستراتيجية التكامل العمودي، كخيار للنمو في المؤسسة الاقتصادية، هو تخلص المؤسسة من التبعية سواء للموارد أو للموزع بالإضافة إلى ذلك يمكن تلخيص أهم الدوافع في الجدول التالي:

الجدول رقم (06) دوافع تبني استراتيجية التكامل العمودي

دوافع استراتيجية	دوافع تكنولوجية	دوافع مالية
الحد من القدرة التفاوضية للعملاء أو الموردين	امتلاك تكنولوجيا خلفية	أخذ وضم هوامش أرباح الموردين والموزعين
زيادة حجم المؤسسة	تحسين التحكم في الجودة	تخفيض تكاليف الفحص والتنسيق
الرفع من حواجز الدخول على المنافسين المحتملين	تبسيط عمليات التصنيع	تخفيض تكاليف التخزين
تأمين مصادر التوريد أو منافذ التوزيع		

Source : KALIKA Michel et al, *Management : stratégie et organisation*, 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, p.209.

3-3-مزايا وعيوب استراتيجية التكامل العمودي: تظهر اقصى فوائد تبني استراتيجية التكامل العمودي، في المؤسسات المتخصصة، وكذلك في المؤسسات التي تتبع استراتيجية التنوع المترابط أين تشترك منتجاتها في مصادر التوريد أو منافذ التوزيع.

وفيما يلي نبرز أهم المزايا والعيوب لاستراتيجية التكامل العمودي في الجدول التالي:

1- عبد الوهاب بلهدي وعادل عجالي، مرجع سابق، ص94.

الجدول رقم (07): مزايا وعيوب استراتيجية التكامل العمودي

المزايا	العيوب
الاستفادة من مزايا تنوع الأنشطة	في غالب الأحيان تكون استثمارات ضخمة
الرفع من حواجز الدخول ضد المنافسين المحتملين	كبح نمو المهنة الأساسية للمؤسسة (وبسبب تشتت جهود المؤسسة)
تغطية أسواق حديثة أكثر ربحية	استنزاف للموارد
الاستفادة من مزايا تكاليف التبادل	التقليص من المرونة
اتساع قاعدة البيانات	تعدد عوائق الخروج
زيادة القدرة التنافسية في السوق	صعوبة التنسيق

Source : KALIKA Michel et al, *Management : stratégie et organisation*, 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, p.209.

4-أساسيات حول استراتيجية الإخراج (l'externalisation) :

1-4- مفهوم إخراج النشاطات: عرفه (Foss 1996) "إخراج النشاطات هو كقرار التعهد لشريك خارجي، جزء أو

كل نشاط معين، مازال حتى الآن يمارس داخليا وهذا ما يعد شكلا من أشكال التفكك العمودي"¹.

وتعرف أيضا على أنها "إيكال عملية إنجاز وتسيير نشاط أو جزء منه إلى مقدم خدمات خارجي متخصص

بدلا من إنجاز داخليا ويمكن أن يصاحب هذه العملية تحويل الأفراد والتجهيزات لمقدم الخدمات"².

من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن استراتيجية الإخراج، هي عملية تقوم بها المؤسسة تتضمن تفويض أحد أو بعض الأنشطة الداخلية لأطراف خارجية، و بالتالي فإن نجاح استراتيجية الإخراج يعتمد على تحليل الموارد و الكفاءات، فالأنشطة الخارجة، هي أنشطة لا تملك فيها المؤسسة كفاءات أساسية تمكنها من خلق القيمة، أما الطرف الخارجي فيمتلك كفاءات أساسية تمكنه من إنجاز هذا النشاط بأكثر فعالية، و بالتالي تستفيد المؤسسة من حيث التكلفة و من حيث الجودة، بالإضافة إلى الفائدة الأهم و التي تتمثل في الدافع الأساسي لتبني استراتيجية الإخراج وهي تركيز جهود المؤسسة حول مهنتها الأساسية، و حول الأنشطة المولدة للقيمة مما يهدف المؤسسة للنمو، و لهذا صنفت استراتيجية الإخراج كأحد استراتيجيات النمو.

4-2-مزايا وعيوب استراتيجية الإخراج

يمكن تلخيص أهم مزايا وعيوب استراتيجية الإخراج من خلال الجدول التالي:

1- بن علي سميحة، التخرج (l'externalisation) كأحد الاستراتيجيات العلائقية الداعمة لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى وطني حول استراتيجيات التنظيم والمراقبة، جامعة قاصدي مرباح، 19/18 افريل 2012، ص08.

2 -Jérôme Barthelemy، les stratégies d'externalisation، préparer، décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activité stratégiques، 3e édition، Dunod، Paris، 2007، p.21. 8 : Maurice .F.GreaverII، op-cit، p.21.

الجدول رقم (08) تقييم استراتيجية الإخراج

المزايا	العيوب
تخفيض التكاليف	خطر التبعية للطرف الخارجي (الشريك)
الرفع من المردودية وذلك بالتركيز فقط على المهام المتحكم فيها.	التكلفة الاجتماعية
التقليص مت تعقيدات التسيير	تكاليف التنسيق، المراقبة، والفحص

Source : KALIKA Michel et al, Management : stratégie et organisation, 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, p. 243.

5-أساسيات حول استراتيجية التدويل.

5-1- مفهوم التدويل: التدويل في المؤسسات ليس بظاهرة جديدة فمع نهاية القرن 19م، قامت العديد من المؤسسات الأوربية بالاستثمار حول العالم، ولاسيما في الولايات المتحدة الأمريكية. وذلك بهدف تخطي الحواجز الطبيعية كالمسافة، بالإضافة إلى تجاوز التعريفات الجمركية¹.

وفي وقتنا الحاضر عرفت ظاهرة تدويل المؤسسات انتشارا سريعا بواسطة الاستثمار الأجنبي المباشر حيث أصبح حتى بإمكان المؤسسات الصغيرة القيام بالتدويل ولم يعد ذلك حكرا على المؤسسات الكبيرة فقط، وتعرف أيضا استراتيجية التدويل على أنها "خطة تنويع جغرافي، لكن في خارج الحدود الوطنية للمؤسسة"، أما عن سبب اعتبار استراتيجية التدويل ضمن استراتيجيات نمو المؤسسة، كونها في حالات عديدة عند تشعب قطاع نشاط مؤسسة في الداخل، يدفع المؤسسة إلى البحث عن النمو في الخارج ولا يتحقق ذلك إلا باستراتيجية التدويل².

5-2-دوافع تبني استراتيجية التدويل: ويمكن تلخيصها ضمن العناصر التالية:

- تنمية بدائل جديدة للنمو، عن طريق اكتشاف فرص جديدة للنمو.
- توزيع أحسن للمخاطر حول الدول.
- الاستجابة لعملة الأسواق، حيث أصبح لزاما على بعض المؤسسات الاتجاه نحو التدويل.
- رغبة المؤسسات العمل في أسواق أكثر تنظيما وشفافية.
- تحسين تنافسية المؤسسة، من خلال التعلم من استراتيجيات المنافسين.

5-3-عوامل فشل استراتيجية التدويل

قام مكتب (Bain & Company) بدراسة لاستراتيجيات النمو الدولية، لعينة شملت 700 مؤسسة، وقد توصل إلى وجود خمس مؤشرات قد تؤدي إلى الفشل³:

- ✓ التقييم السيء للمنافسة: أي تشتت جهود المؤسسة نظرا لخطر المنافسين المتعددين وفي عدة اسواق.
- ✓ المزايا غير المؤكدة: أي سوء تقدير المؤسسة لمزاياها التنافسية.
- ✓ ضعف القدرة التصنيعية: نجاح التدويل يعتمد على قدرة المؤسسة في الاستجابة لرغبات عملائها في الاسواق المختلفة.

1 - عبد الوهاب بلهدي وعادل عجالي، مرجع سابق، ص102.

2 - Amelon Jean Louis et Cardebat Jean Marie· Les nouveaux défis de l'internationalisation· De Boeck· Bruxelles· 2010, p100.

3 - <http://www.journaldunet.com/management/0310/031012bain.shtml>), le28/01/2019, a 16h00.

✓ مشكلات التوظيف: تطبيق التدويل قد يتطلب مواهب خاصة ومحلية قد لا تتوفر في كل مكان تتواجد فيه المؤسسة بمنتجاتها.

4-5- مزايا وعيوب استراتيجية التدويل: الجدول التالي يلخص اهم المزايا والعيوب الخاصة باستراتيجية التدويل:

الجدول رقم (09) مزايا وعيوب استراتيجية التدويل

المزايا	العيوب
خدمة اسواق جديدة	المخاطر السياسية والاقتصادية والمالية
تجاوز حواجز الدخول	التباعد الجغرافي والثقافي عن الدولة الأصلية
الاستفادة من مزايا التعلم والحجم	صعوبة تكييف المنتجات مع مختلف الأسواق
الحصول على موارد جديدة	خطر خسارة الاحتكار التكنولوجي
تمديد دورة حياة المنتج	صعوبة التسيير والتعقيد التنظيمي

Source : Jean-François SOUTERAIN et Philippe FARCET, Organisation et gestion de l'entreprise, BERTI Editions, Alger, 2007, p175.

المطلب الرابع: الأهداف الاستراتيجية لنمو المؤسسة

تُعرّف استراتيجية النمو على أنها خطة طويلة المدى تؤدي إلى تنامي حجم المؤسسة، حيث تتضمن مجموعة من الأهداف تتحقق نتيجة وصول النشاط إلى الحجم الأمثل الذي يُتيح لها فرص الاستفادة من الامتيازات التي توفرها على المستويات الاقتصادية والتنافسية والمالية.

من خلال التعاريف السابقة للنمو يتضح أنه يعتبر تحققه المؤسسة على المدى البعيد ويتطلب أن يكون لدى المؤسسة الموارد والإمكانيات الضرورية لتحقيقه، كما يتطلب أيضا بذل مجهودات تنظيمية كبيرة واستمرارية في تحقيق الفعالية داخلها ويمكن تصنيف الأهداف الاستراتيجية لنمو المؤسسة على أساس المستويات التالية¹:

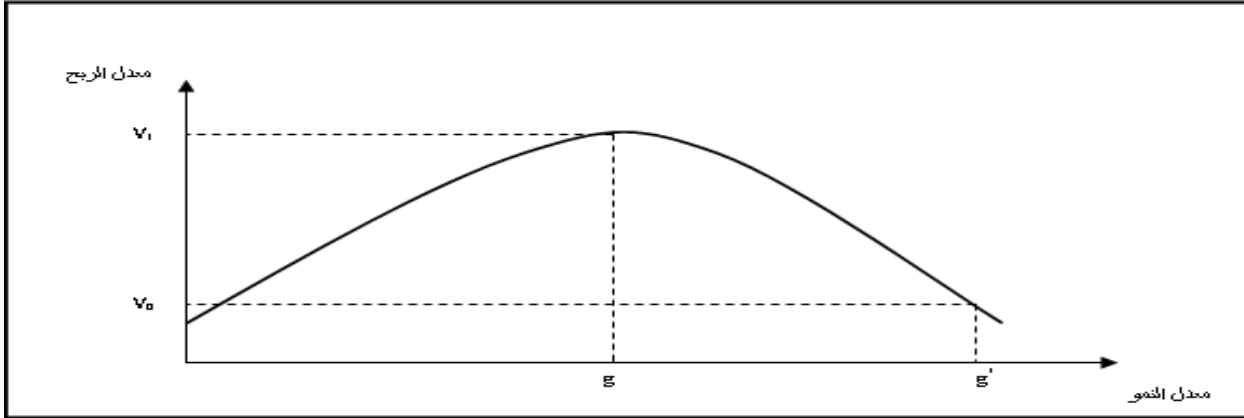
أولاً- أهداف استراتيجية النمو على المستوى التسييري: يُساهم النمو على هذا المستوى في تحقيق الأهداف العامة للنظام المتمثلة في الربح والبقاء وضمن الاستمرارية، وذلك يمر بتجسيد الأهداف المسطرة وتحقيق نجاحات تتراكم عبر الزمن لتشكل ثقافة للتسيير داخل المؤسسة يستند إليها متخذ القرار كمرجعية في إعداد المخططات وتسطير الأهداف.

هذه المرجعية في اتخاذ القرار تظهر من خلال التوافق بين المسيرين والمالكين (المساهمين) على سلوك نهج معين للنمو يحقق أهداف الطرفين المتراوحة بين الارتفاع في معدل الربح والارتفاع في معدل النمو والتي نوضحها من خلال الشكل التالي²:

1- إلياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة، مرجع سابق، ص 49-50

2- كروش محمد، مرجع سابق، ص 50.

الشكل رقم (21) النمو وأهداف التسيير



Source : B.De Montmorillon, op cit, P 874.

يُوضّح الشكل حجم التعارض بين المسيرين الذين يهدفون إلى الوصول إلى أعلى مستويات النمو بالسعي نحو الوصول إلى المعدل g^* وذلك بتوفير الموارد واقتناء فرص النمو المتاحة، في حين يذهب المالكون إلى تعظيم أرباحهم إلى المستوى V_1 الذي يتحقق في هذه الحالة عند مستوى نمو يقلّ عن المستوى الذي يستهدفه المسيرون¹. ومرد ذلك إلى أن المسيرين يسعون إلى تخفيض الأرباح تدريجياً من المستوى V_0 إلى المستوى V_1 (تطبيق الأسعار التنافسية) كوسيلة لتحقيق النمو المستهدف، ومن ثمّ فإن نجاح استراتيجية النمو يتوقف على إيجاد مجال النمو الأمثل الذي يُحقّق رضى الطرفين لأن ذلك يعتبر السبيل المناسب لتمويل احتياجات النمو دون خلل في التوازن.

ثانياً- أهداف استراتيجية النمو على المستوى التنافسي: يتحقق النمو داخل المحيط التنافسي الذي تعمل فيه المؤسسة من خلال اكتسابها لحصص سوقية كبيرة مقارنة مع منافسيها، ويتحقق ذلك بامتلاك الأدوات التنافسية الضرورية والتي تمتلكها المؤسسة نتيجة للارتفاع في الحجم وتستخدم كوسيلة للهيمنة على المنافسين، والمتمثلة في أثر الخبر، وفرات الحجم، أثر التعلم، وكلها عوامل تساهم في تحقيق النمو بالنظر إلى ما تُحدثه من تأثيرات تُذكر منها: - القدرة على التحكم في التكاليف، و هذا يسمح للمؤسسة بالمناورة في الأسعار كوسيلة لاتخاذ وضعيات تنافسية قوية تُمكنها من تحقيق النمو في السوق.

- تراكم الخبرة، يُكسب المؤسسة قُوّة تفاوضية مع مختلف المتعاملين والشركاء الصناعيين والتجارين وكذا الوسطاء الماليين، وحتى السلطات العامة، تُمكنها من تعزيز وضعيتها التنافسية وتحقيق مكانة سوقية ذات أهمية؛ يسمح للمؤسسة بالحفاظ على المقومات الأساسية للبقاء، أهمها حجم المؤسسة، المردودية، حواجز الدخول، التي تُعتبر سداً منيعاً تحتمي به المؤسسة من مخاطر المنافسين المحتملين².

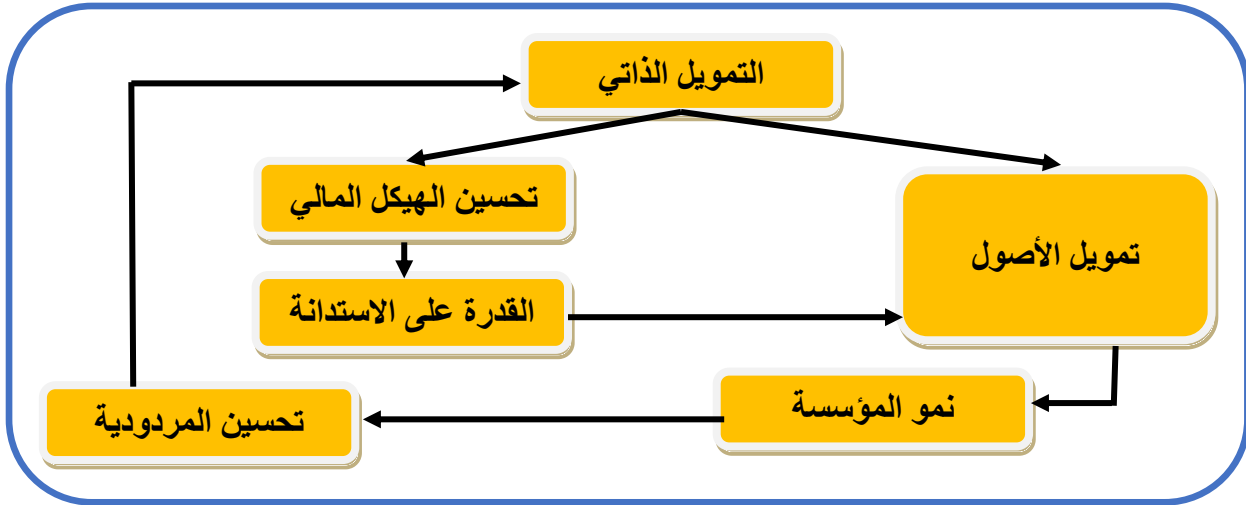
ثالثاً- أهداف استراتيجية النمو على المستوى المالي: كما ذكرنا سابقاً، فإن المحيط الذي تتعامل داخله المؤسسة يتسم باللاتأكد وبالتالي فإن النمو يساهم بشكل كبير في التخفيض من درجة الخطر وذلك بفضل إتباع استراتيجية التنوع مثلاً، التي توزّع هذه المخاطر على مجموعة من الأنشطة والقطاعات، وعلى هذا الأساس يقلّ تأثيرها على المستوى الإجمالي للمؤسسة بنقل الموارد من نشاط لآخر. داخل المؤسسة، فإن النمو يحقق المرونة المالية التي تضمن لها

1 - B.De Montmorillon· Croissance de l'entreprise· Encyclopédie de gestion, 2ème édition· Economica, Paris, 1997, P 866.

2-إلياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة، مرجع سابق، ص52.

الحصول على التمويل الضروري لاحتياجاتها المالية تحت قيد تحسين المردودية والاستقلالية المالية، والتي نوضحها من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (22) النمو والمرونة المالية



Source : M.Darbelet et autres, Notions fondamentales de gestion d'entreprise, 3ème édition, FOUCHER, Paris, 2000, P 378.

حسب الشكل أعلاه فالنمو يمثل حلقة الوصل بين المردودية التي تتحسن بفعل الارتفاع في الحجم وبين مصادر التمويل، فكلما زاد حجم المؤسسة كلما تحسنت مردوديتها، وكلما أدى ذلك إلى ارتفاع قدرة المؤسسة على تمويل احتياجاتها المالية ذاتيا أو باللجوء إلى المصادر الخارجية وهذا بدوره يؤدي إلى الارتفاع في حجم الاصول.

خلاصة الفصل:

من خلال التطرق إلى موضوع أهمية ودور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل استراتيجية النمو في جانبها النظري لهذا الفصل تبين أن لهذا الموضوع أهمية بالغة في المؤسسة، بأن نجاح قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي يعني ضرورة بلوغ المؤسسة لأهدافها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها، الأمر الذي يجعلها تولي اهتماما كبيرا لبطاقة الأداء المتوازن من خلال وضع المؤشرات والمقاييس المختلفة والمتنوعة لذلك ضمن المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن، حيث يتم من خلالها مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف والاهتمام بجميع الجوانب، الداخلية والخارجية، المالية وغير المالية لبطاقة الأداء المتوازن. ومن أهم النقاط المستخلصة من هذا الفصل النظري ما يلي:

- بطاقة الأداء المتوازن من بين المفاهيم الجديدة التي طورت بواسطة (Norton & Kaplan) في التسعينات حيث تعتبر أداة أو نموذج قياس فضلا عن كونهما أداة استراتيجية لكوهنا تعتمد خمسة ابعاد أساسية لقياس أداء المؤسسة.
- بطاقة الأداء المتوازن هي من سدت الفجوة والنقص في مداخل الأساليب التقليدية.
- بطاقة الأداء المتوازن هي الأسلوب الوحيد الذي يضم المؤشرات المالية وغير المالية لقياس الأداء.
- كل مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن الخمسة تصب في هدف واحد وهو تعظيم الأرباح والعوائد بمعنى أنها كلها تصب في البعد المالي.
- هناك ثلاث مقاربات لنمو المؤسسات وهي مقارنة التيار الإرادي، المقاربة الاستراتيجية، المقاربة أو التيار الحتمي.
- نمو المؤسسة هو ظاهرة معقدة ولا تتم أوتوماتيكيا وإنما لها علاقة مع مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية.



الفصل الثاني
الجانب التطبيقي
للدراسة

تمهيد:

بعدها تم استعراض الجانب النظري للدراسة من خلال فصلين تناولنا خلالهما دراسة الجوانب النظرية الأساسية المتعلقة بالدراسة، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية بمؤسسة الإسمنت لافارج بحمام الضلعة، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث تتمثل في: المبحث الأول خصص لتعريف مؤسسة الإسمنت لافارج هولسيم بحمام الضلعة محل الدراسة من خلال التطرق إلى النشأة والتعريف، وفي المبحث الثاني تم تناول الطريقة والإجراءات المتبعة لدراسة الحالة، وصولاً إلى المبحث الثالث الذي تناولنا فيه تحليل نتائج الدراسة الميدانية و خاتمة هذا الفصل التطبيقي كانت بالمبحث الرابع الذي تناولنا فيه تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة ومنهجيتها

بعدما تم استعراض الجانب النظري من خلال المبحثين السابقين، سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الدراسة التطبيقية بمؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة (حمام الضلعة) من خلال تقديم مؤسسة الإسمنت لافارج ثم الوقوف على الخطوات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: لمحة على مجموعة لافارج هولسيم

تعد مجموعة لافارج LafargeHolcim الرائدة عالميا من أبرز المؤسسات القائمة على إنتاج مواد البناء من إسمنت وخرسانة وغيرها، وهي منتشرة في أكثر من 78 دولة، وتتبع المجموعة استراتيجية تقوم على توقع احتياجات الصناعة من مواد البناء بهدف تلبيتها مسبقا، ويعمل بها أكثر من 76000 موظف حول العالم، وقد انطلقت أعمال لافارج سنة 1833 عند قيام "أوغست بافين" بتأسيس استثمار متخصص في تصنيع الجير في فرنسا، من خلال الاستحواذ على عدد من مؤسسات الجير والإسمنت، وبعد ذلك أصبحت مجموعة من بين أكبر منتجي الإسمنت في فرنسا بحلول أواخر عام 1930، حيث تقوم المجموعة بإتباع استراتيجية قوية للتوسع العالمي، كان ذلك لأول مرة عام 1864 عند تزويد مصر بالجير لبناء قناة السويس، واستمرت في التوسع في كل من شمال إفريقيا (الجزائر، المغرب)، المملكة المتحدة، البرازيل، كندا، أمريكا الشمالية والشرق الأوسط (الأردن). ويقع المقر الرئيسي للمجموعة بالعاصمة الفرنسية "باريس"، إذ تعمل على تطوير عملياتها التجارية في الأسواق سريعة النمو بصفة خاصة وتولي المجموعة اهتماما كبيرا بالتنمية المستدامة والتقدم الاجتماعي وحماية البيئة في محور استراتيجيتها، ومنذ سنة 2005 تصنف Lafarge سنويا ضمن أفضل 100 مؤسسة متعددة الجنسيات من حيث التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة (دراسة). inc Kinghts Corporte. أما مؤسسة لافارج حمام الضلعة محل دراستنا الميدانية فتعود أصل ملكيتها إلى مجموعة "أوراسكوم" المصرية، حيث كانت تسمى "المؤسسة الجزائرية للإسمنت" ابتداء من تاريخ: 03 مارس 2003 وإلى غاية 2009، كأول مؤسسة مملوكة بالكامل للقطاع الخاص في الجزائر، ومنذ سنة 2009 أصبحت مملوكة لمجموعة "لافارج" الفرنسية للإسمنت حيث تم نقل حصة 100% من مؤسسة "أوراسكوم" لمواد البناء القابضة لمجموعة أصول الإسمنت إلى مؤسسة لافارج الفرنسية عما يزيد عن 112 مليون دولار

LE NOUVEAU GROUPE EN BREF

				
90 pays	2 500 opérations	32,6 md CHF ventes nettes*	115 000 salariés	Coté à la SIX Swiss Exchange et sur Euronext

NOTRE ACTIVITÉ CIMENT

Ventes par région en %

Asie-Pacifique	46,3
Afrique & M.-Orient	19,5
Europe	15,4
Amérique Latine	11,8
Amérique du Nord	8,1



263

volume des ventes
en Mt



74 744

salariés



251

cimenteries et
usines de broyage

أولاً: بطاقة فنية حول مؤسسة لافارج حمام الضلعة:

تقع مؤسسة الإسمنت لافارج حمام الضلعة على بعد 07 كلم جنوب شرق دائرة حمام الضلعة، وعلى بعد 03 كلم إلى الشرق من الديبل، وتحديدًا على بعد 30 كلم من الشمال الغربي لولاية المسيلة، وعلى بعد 240 كلم تقريبًا جنوب شرق الجزائر العاصمة، وهي تتربع على مساحة تقدر بـ 100 هكتار منها 25 % دون إنتاج و 75 % مخصصة للإنتاج، وهي مساحة تسمح للمصنع بالعمل في ظروف جد ملائمة، نتيجة القرب من مصادر المواد الأولية (محاجر، مياه، طاقة) بالإضافة إلى تموقعها بالقرب من الطريق الوطني رقم (45) كميزة للمصنع وحافز للزبائن، وقد بدأت المؤسسة بالإنتاج الفعلي للإسمنت في سبتمبر 2003، بما يقارب من 632 عامل، حيث تم تسجيلها تحت رقم 01 بـ ACC 00166868.16 بالسجل التجاري، يتمحور نشاطها الأساسي حول إنتاج الإسمنت الرمادي، وقدر رأسمالها الاجتماعي عند التأسيس بـ 7.256.602000 دج ذات الشكل القانوني شركة ذات أسهم SPA/ACC وهي تستحوذ حاليًا على ما نسبته 37 % من الحصة السوقية للإسمنت بالجزائر، ويتواجد مقرها الرئيسي بجريدة بالجزائر العاصمة، باعتبار لافارج مؤسسة متعددة الجنسيات في الجزائر تقوم بإنتاج أنواع جديدة للإسمنت وتسعى إلى اكتساب أكبر حصة سوقية بين منافسيها وتعتمد المؤسسة على استراتيجية تركز على إدخال التكنولوجيا الحديثة دون اللجوء إلى عدد كبير من العمال، وشعارها في ذلك " لافارج مواد تبني الحياة " لآلاف المواطنين الجزائريين.

ثانياً: إمكانيات مؤسسة لافارج حمام الضلعة:

تتوفر المؤسسة على خطين لإنتاج الإسمنت، حيث يتمثل الخط الأول للإنتاج في الإسمنت الرمادي، و بدأ التشغيل به في جانفي 2004، وقدرت تكلفته الإجمالية بـ 260 مليون دولار وتقدر قدرته التصنيعية بـ 4.2 مليون طن/سنة، خط ثاني للإنتاج أنجز في منتصف عام 2005 مخصص لإنتاج الإسمنت الأبيض، وكلف 190 مليون دولار وله قدرة تصنيعية تقدر بـ 4.2 مليون طن/ سنويا، ألتين لاستخراج المواد الأولية بطاقة إنتاجية تقدر بـ 1000 طن/ساعة، ورشة لتصليح الأجهزة الميكانيكية، مخبر لتحليل الإسمنت كيميائيا، ورشة لتحويل الإسمنت من أجل توزيعه بالتجزئة أو في أكياس، ورشة للمحرك الكهربائي، ورشة تكوين، و يغطي إنتاج المؤسسة ولاية المسيلة والولايات المجاورة سطيف، برج بوعرييج، كما تمتلك المؤسسة مصنعا لإنتاج أكياس التعبئة والتغليف بولاية برج بوعرييج (المنطقة الصناعية)، وتمتلك أيضا نقاط للبيع في ولاية المسيلة، قسنطينة وغيرها. كما تمتلك المؤسسة 70 شاحنة لمختلف الأوزان، آلات المحجرة: 05 مجرفات للملأ، 04 شاحنات بلدوزر (بقوة 300-750 حصان)،

ألة لتكسير الأحجار وأخرى للكشف، بالإضافة إلى وجود 16 ألة متخصصة في الرفع والتفريغ. أما فيما يخص وسائل الإعلام الآلي فتمتلك المؤسسة إمكانيات معتبرة ذات تكنولوجيا عالية تتمثل في 180 جهاز إعلام آلي، 03 مكاشف إلكترونية، شبكة للإعلام الآلي متكونة من 07 مراكز للخدمة، محطة DAO Ordinateur Par Assiste Dessin للتحكم في الرسم بواسطة الكمبيوتر، غرفة التحكم والمراقبة يتم فيها التحكم ومراقبة وقيادة مختلف عمليات الإنتاج بواسطة نظام رقابة رقمي عن طريق أجهزة إلكترونية جد حديثة موصولة بحواسيب هذه الغرفة . الإمكانيات البشرية: بلغ عدد موظفي المؤسسة حتى نهاية جانفي 2018 حوالي 522 عاملا.

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة

أولاً-أسباب اختبار المؤسسة محل الدراسة: اختيرت شركة لافارج هولسيم حمام الضلعة (LafargeHolcim) مجتمعا للدراسة، وذلك للأسباب الآتية:

- (1) إتباع المؤسسة لسياسات وبرامج لتطبيق مواصفات الجودة إلى جانب ريادتها العالمية في عدة مجالات استراتيجية كالإسمنت الخرسانة الحصى الجبس المنشآت القاعدية وتقديم حلول للشركات والهيئات الدولية.
- (2) بحكم منصب عملي داخل المؤسسة في المصلحة التجارية منذ 2005 ما قد يسهل على الباحث التواصل مع جميع الإطارات والفاعلين في المصنع.

ثانيا-مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بالإدارة العليا والوسطى بالمؤسسة وذلك لملاءمة هذا الموضوع والمتعلق اساسا باتخاذ القرارت الاستراتيجية سواء فيما يتعلق بالمتغير المستقل و المتمثل في بطاقة الاداء المتوازن كونها اداة ادارة استراتيجية او المتغير التابع والمتمثل في استراتيجيات النمو، حيث لم يتم أخذ بعين الاعتبار الفئة الكبرى من العمال و المتمثلة في أعوان التنفيذ وأعوان التحكم نظرا إلى أنه ليست لديهم الدراية والمعرفة الكافية بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة، فمعرفة كل منهم محصورة في نطاق عملهم والمهام المخولة لهم بالمؤسسة فقط، لذلك تمت الدراسة على إجمالي إطارات المؤسسة حيث بلغ عددهم بـ 64 مفردة ينقسمون إلى 20 مديرا و 44 مسؤولا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (10): معدل الاسترداد للاستبيانات الموزعة

الرتب	عدد الإطارات	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة	نسبة الاسترداد
مدير	20	20	20	100 %
مسؤول	44	44	40	91 %

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على وثائق الموارد البشرية.

ثالثا: خصائص أفراد عينة الدراسة:

بعد تحديد الحجم المناسب لكل عينة باشرنا توزيع الاستبيان حيث امتدت ليوم واحد فقط وذلك لاعتمادنا على استبيان الكتروني (أنظر الملحق 01) مرسل إلى بريد العينة المعنية بتاريخ 10 أبريل 2019 وتم استرداد النتائج إلكترونيا في مدة قاربت 5 أيام اشتملت الخصائص الديمغرافية لإفراد عينة الدراسة على متغيرين اساسين هما العمر والمستوى الدراسي، بالإضافة إلى متغير آخر يتعلق بمنصب عمل العينة أو المركز الوظيفي، ويمكن تلخيص هذه الخصائص في الجدول الموالي:

جدول رقم (11): خصائص الديمغرافية لمفردات الدراسة.

النسبة %	العدد	الفئات والمسميات	المتغير	رقم
02 %	01	اقل من 30 سنة	العمر	1
46 %	28	من 30 الى 39 سنة		
42 %	25	من 40 الى 49 سنة		
10 %	06	أكثر من 50 سنة		
100 %	60	المجموع		
00 %	0	متوسط	المستوى الدراسي	2
00 %	0	ثانوي		
100 %	60	جامعي		
100 %	60	المجموع		
33 %	20	مدير	المركز الوظيفي	3
67 %	40	مسؤول		
100 %	60	المجموع		
08 %	05	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة	4
30 %	18	من 5 إلى 10 سنوات		
47 %	28	من 10 إلى 15 سنة		
15 %	09	من 15 إلى 20 سنة		
00 %	00	أكثر من 20 سنة		
100 %	60	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25.

نلاحظ من خلال الجدول السابق ما يلي:

✓ بالنسبة للعمر:

توزعت أفراد عينة الدراسة على أربعة فئات عمرية وبنسب مختلفة إلى أنها توزعت معظمها في الفئة العمرية الثانية والثالثة (39-30 سنة)، وبنسبة (46%) و(42%) على التوالي. بينما كانت اقل نسبة لفئة العمرية الأقل من 30 بنسبة 01%.

والملاحظ ان هذا النوع من المناصب المتعلقة بالإدارة العليا والوسطى يمارس من طرف الفئات العمرية متقدمة نوعا في السن لتوفرها على عاملي الخبرة والتجربة الطويلة والمؤهلات العلمية المرتفعة نوعا ما.

✓ بالنسبة للمستوى الدراسي:

يلاحظ ان كلتي الفئتين لمجتمع الدراسة من ذوي المستوى الجامعي وهو أمر معقول منطقيا بالنظر لقيمة المؤسسة على المستوى العالمي ومقاييس التوظيف المعتمدة لديها في مثل هذه المناصب

✓ بالنسبة للمركز الوظيفي:

نظرا لان بطاقة الأداء المتوازن هي أداة للإدارة الاستراتيجية فكان لزاما علينا حصر مجتمع الدراسة عن طريق المسح الشامل لجميع المدراء والمسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة و قد قاربت نسبة الاستجابة ل 98 %.

✓ بالنسبة لسنوات الخبرة:

توزعت أفراد عينة الدراسة على أربعة فئات في مجالات الخبرة وبنسب مختلفة إلى أنها توزعت معظمها في فئة الخبرة الثانية والثالثة (من 5 إلى 10 سنوات)، وبنسبة (30%) و(47%) على التوالي. بينما كانت اقل نسبة لفئة الخبرة الأقل من 5 سنوات بنسبة (08%)، وكانت فئة الخبرة أكثر من 20 سنة معدومة نظرا لحدأة المؤسسة على مستوى الوطني حيث كان تاريخ انشائها سنة 2004.

✓ رابعا: متغيرات البحث:

على ضوء أهداف الدراسة، وفروضها، والدراسات السابقة تم اختيار العبارات التي يوجد عليها اتفاق وتناسب أهداف الدراسة وتتفق والمفهوم المستخدم مع مفهوم الدراسة، وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي كطريقة لقياس اراء المستقضي منهم تجاه المتغيرات محل البحث ويتدرج المقياس بحيث يعطي الوزن (5) للعبارة موافق بشدة، والوزن (1) للعبارة غير موافق بشدة، وفيما يلي توضيح للعبارات المستخدمة لقياس المتغيرات.

المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة:

جدول رقم (12): متغيرات الدراسة.

المتغير المستقل	المجال	العبارات التي تستخدم لقياس هذا المتغير
بطاقة الأداء المتوازن	7 - 1	البعد المالي
	15 - 8	بعد العملاء
	22 - 16	بعد العمليات الداخلية
	30 - 23	بعد النمو والتعلم
	39 - 31	بعد البيئة والمجتمع
المتغير التابع	المجال	العبارات التي تستخدم لقياس هذا المتغير
استراتيجية النمو	48 - 40	واقع استراتيجية النمو في المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستبيان الموزع

المطلب الثالث: منهج البحث وأدوات واساليب الدراسة

يعرف المنهج أنه "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون لها جاهلين وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون لها عارفين"، كما يمكن تعريفه على أنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة"¹.

كما كنا قد تطرقنا له في مقدمة الدراسة، وقلنا بأننا اتبعنا في دراستنا المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة حيث استخدمنا الأول في جمع الحقائق والمادة العلمية في أشكالها المختلفة من المصادر والمراجع في الفصل النظري، فإننا رأينا أن أسلوب (دراسة الحالة) هو الأنسب لهذا الفصل، وإستعنا في ذلك بالمنهج الأول كذلك في تحليل نتائج استمارة الاستبيان والتعليق عليها بناء على ملاحظتنا واطلاعنا على الوثائق والتقارير.

أولاً: أدوات جمع وتحليل البيانات الميدانية:

نسلط الضوء في هذا المطلب إلى الأدوات المعتمدة في جمع وتحليل البيانات الميدانية من مصادرها، حيث سنتطرق إلى الاستمارة والمقابلة كأداتين لجمع البيانات، ثم الأدوات الإحصائية المستعملة في التحليل. بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح له والإمكانات المادية المتاحة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبانة، إضافة إلى المقابلات الشخصية، حيث تم استخدامها كأداة مساعدة للحصول على المعلومات.

1-عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، طبعة 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص99.

1-الملاحظة الميدانية: بصفة الباحث موظف في المؤسسة محل الدراسة، حيث تم الاعتماد على الملاحظة، التي تسمح للباحث بمشاهدة ومراقبة سلوك أو ظاهرة معينة، وتجميع أكبر عدد ممكن من المعلومات حول البيئة التي نشأت فيها الظاهرة.

2-المقابلة: تم الاعتماد على المقابلة الشخصية مع مسؤولي المؤسسة من أجل الحصول على معلومات أكثر دقة، تدعم الأجوبة المتحصل عليها من خلال استمارة الاستبيان الموجهة لهؤلاء المسؤولين، وللحصول على إجابات الأسئلة التي لم يتمكن عموم المفردات المدروسة من الإجابة عليها، لارتباطها بأشخاص محددين ومصالح بعينها. كما تم طرح أسئلة مختلفة غير أسئلة استمارة الاستبيان بهدف التعرف أكثر على البيئة الخارجية، والغرض الأساسي من المقابلة الشخصية هو التأكد من صحة البيانات والإجابات المتحصل عليها (أنظر الملحق رقم 02).

3-دراسة الوثائق: اتفاقيات جماعية، قانون داخلي، سياسات واستراتيجيات ورؤية وقيم المؤسسة، مختلف منشورات المؤسسة على الأنترنت والأنترنات.

4-الاستبيان: وقد قام الباحث بتصميم استبانة موجهة لإطارات مؤسسة لافارج هولسيم، للتعرف على آرائهم حيال مدى توفر المقومات الأساسية والمناخ التنظيمي المناسب لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وكذا استخراج مؤشرات الأداء المناسبة لتقييم أداء هذه المؤسسة، ومن خلال الاستبانة تم جمع بيانات الدراسة اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، وقد قام الباحث رفقة المشرف بتصميم هذا الاستبيان وتطويره بالاعتماد على عدد من المصادر التي تناولت مختلف جوانب الدراسة.

ولغايات جمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام استبانة مكونة من قسمين، وفيما يلي وصف لمحتوى القسمين:

القسم الأول: احتوى على أسئلة عامة خاصة بالمجيب، تتعلق بالسن، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

القسم الثاني: وتضمن بنود الاستبيان واحتوى على (48) فقرة تضم متغيرات الدراسة، حيث جاءت الفقرات مرقمة كما يلي:

- العبارات من 01 إلى 07 لاختبار الفرضية الأولى والمتعلقة بمدى تأثير البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تفعيل استراتيجية النمو بمؤسسة لافارج.
- العبارات من 08 إلى 15 لاختبار الفرضية الثانية والمتعلقة بمدى تأثير بعد العملاء في تفعيل استراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة.
- العبارات من 16 إلى 22 لاختبار الفرضية الثالثة المتعلقة بمدى تأثير بعد العمليات الداخلية في تفعيل استراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة.

- العبارات من 23 إلى 30 لاختبار الفرضية الرابعة المتعلقة بمدى تأثير بعد التعلم والنمو على تطبيق وتفعيل استراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة.
- العبارات من 31 إلى 39 لاختبار الفرضية الخامسة المتعلقة بمدى تأثير البعد الاجتماعي والبيئي في تفعيل استراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة.
- العبارات من 40 إلى 48 لاختبار الفرضية السادسة المتعلقة بواقع استراتيجية النمو داخل المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS تم تفرغ وتحليل الاستبيان بالاستعانة بما يلي:

- النسب المئوية والتكرارات: لغرض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويفيد في وصف عينة الدراسة.
- معامل Cronbach Alpha: للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم .
- معامل الصدق: للتأكد من صدق الأداة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية.
- معامل الارتباط: قياس درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- الانحدار المتعدد: لقياس أثر المتغيرات المستقلة معا على المتغير التابع.
- اختبار T-test لاختبار المتوسطات الحسابية.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

بعد ان قمنا بتقديم وعرض المؤسسة محل الدراسة سنتناول في هذا المبحث تحليل النتائج المتوصل إليها انطلاقا من الأدوات المعتمدة من طرف الباحث في هذه الدراسة، بداية ب تحليل الدراسة الاستطلاعية مستندا في ذلك على الملاحظة والوثائق الإدارية وصولا إلى تحليل قفرات الاستبيان لمعرفة أثر بطاقة الأداء المتوازن على استراتيجية النمو.

المطلب الأول: تحليل الدراسة الاستطلاعية(المقابلة) بالطريقة التقليدية

إن أحد أسباب ضعف الدراسات في هذا المجال يعود إلى التركيز على تقنية الاستمارة دون المقابلة التي تتيح للباحث الانطلاق في دراسته بعيدا عن القيود النظرية التي يعبر عليها بمجرد أرقام، والأرقام لا تفسر الأرقام لذا فالقراءة السيسولوجية هي التي تسمح بتفسير الظاهرة المراد دراستها ومن هنا وسعيا منا لإضفاء أكثر مصداقية على هذه الدراسة اعتمدنا أسلوب المقابلة الحرة والتي تطرح فيها أسئلة غير محددة الإجابة.

وللمضي قدما في أسلوب المقابلة الحرة كان لزاما علينا تتبع الخطوات الأساسية الثلاث لنجاح هذه الأخيرة وهي:

1-**الخطوة الأولى: تحديد الأهداف:** أي أنه يتعين على الباحث أن يترجم جميع أسئلة البحث إلى أهداف يمكن قياس مدى تحقيق كل واحد منها بواسطة عدد من الأسئلة.

2-**الخطوة الثانية: تصميم دليل المقابلة:** وهو عبارة عن عدد من الصفحات يستخدمها الباحث عند إجرائه المقابلة، ويكتب فيها الأهداف التي حددها في الخطوة الأولى وما يتصل بها من أسئلة تعينه على حصر المقابلة بما له صلة بموضوع الدراسة.

3-الخطوة الثالثة: الدراسة الأولية: بعد أن ينتهي الباحث من تصميم دليل المقابلة، يتعين عليه قبل أن يقوم بإجرائها، أن يتأكد من أن الدليل بما فيه من أسئلة أصبح صالحاً للتطبيق، كما أصبح هو شخصياً ذا قدرة تمكنه من إجراء المقابلة بشكل يحقق الغرض.

4-الخطوة الرابعة إجراء المقابلة: بعد أن تتم صياغة دليل المقابلة صياغة نهائية طبقاً لما حصل عليه الباحث من نتائج الدراسة الأولية، يبدأ بإجراء المقابلة مع كل واحد من الذين حددتهم سلفاً عند تحديده لمجتمع البحث وعينته ولكن قبل أن يبدأ المقابل بالقاء لأسئلة التي أعدها وضمناها دليل المقابلة. عليه أن يسعى جاهداً لخلق جو ودي يعين كل من المقابل (بالكسر) والمقابل (بالفتح) على تفهم كل منهما الآخر.

أولاً: التحليل الوصفي للمقابلة

الجدول رقم (13): أسئلة المقابلة	
المدير	عناصر المقابلة
الخبرة 9 سنوات	<p>✓ بتاريخ 15 أبريل 2019 تم الاتصال به، حيث قدمت له لمحة عن موضوع وهدف دراسة وطلب إجراء مقابلة معه باعتباره مدير سلسلة التوريد ومصالحة خدمة الزبائن والمبيعات Directeur Supply .Chain</p> <p>✓ المدير من الإطارات البارزة في المؤسسة وله مؤهلات علمية وعملية هائلة.</p> <p>✓ تمت الموافقة وحددنا 2019/04/18 بالجزائر العاصمة بمكتب المدير.</p> <p>✓ شرحت له موضوع وهدف دراسة وسبب اختيار شركة لافارج هولسيم في الجزائر، وهذا لكونها أحد أكبر الشركات متعددة الجنسيات في الجزائر وكذا لما تحتويه من قيم وأدوات حديثة في الإدارة الاستراتيجية.</p> <p>✓ تمحورت أسئلة المقابلة حول دليل مقابلة محكم يحوي أسئلة بسيطة وفي نفس الوقت في صميم البحث كما تم التطرق لأسئلة فرعية خارجة عن دليل المقابلة وذلك بغية إثراء موضوع البحث والمقابلة.</p>
هل يتم تحديد رؤية المؤسسة بشكل واضح ومفهوم بالنسبة لجميع العاملين؟	
الإجابة	<p>أكد رؤية شركتنا محددة وواضحة بالنسبة للجميع الأطراف المتعاملة معنا من عاملين موردين مقاولين زبائن والعبارة التي تعبر عن رؤيتنا هي " أن نكون شريكا محليا معترف له بالتميز في الأداء والخدمات، تنمية المواهب والابتكار البيئي " حيث يتم استدعاء كل العاملين بالمؤسسة لأيام توعوية وتحسيسية لعرض أهداف ورؤية المؤسسة في كل مرة يكون هناك تحديث.</p>
التعليق	<p>من خلال إجابة المدير، وكذا الملاحظة الشخصية بحكم منصب عملي داخل المؤسسة نلاحظ أن رؤية المؤسسة معلنة وواضحة لجميع العاملين وهي تتماشى مع رؤية المجموعة الكبرى لافارج هولسم.</p>
هل يمتلك جميع العاملين في المؤسسة المعرفة الكاملة حول رسالة المؤسسة؟	
الإجابة	<p>رسالة المؤسسة المعلنة" أن نكون المزود المفضل لحلول البناء في الجزائر معتمدين على تميزنا في خدمة زبائننا، مرتكزين على ثقافة الصحة والسلامة لدينا، ملتزمين بريادتنا المستدامة في البيئة وأن</p>

<p>نكون المكان الأكثر استقطاباً للموظفين من خلال تطوير بيئة عمل ديناميكية تعمل على تعظيم العائد لجميع شركائنا" إلا انه لا يمكنني الجزم بصورة مطلقة أن جميع العاملين في المؤسسة لديهم المعرفة الكاملة لرسالة المؤسسة و ذلك لتباين مناصبهم و مهامهم، لكن أؤكد على أنه على الأقل العمال من فئة المتحكمون (Maitrise) فما فوقها يملكون دراية كاملة برسالة المنظمة المنشورة في كل اقسام المصنع و الإدارة.</p>	
<p>من خلال إجابة المدير، نلاحظ الأهمية التي توليها المؤسسة لنشر رسالتها داخليا وخارجيا مما ينعكس على سمعتها في سوق مواد البناء حيث تعتبر مؤسسة لافارج هولسيم الجزائر مرجعا في عملية التصنيع والجودة وكذا تقديم الحلول لزيائنها.</p>	<p>التعليق</p>
<p>هل تسعى المؤسسة الى اشراك جميع العاملين في تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها؟</p>	
<p>نعم تشرك المؤسسة جميع الإطارات بالمؤسسة في عملية تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها حيث تعقد أيام تحسيسية على مستوى الإدارة الدنيا لأخذ أكبر عدد من الآراء والأفكار تبلور لاحقا مع أفكار الإدارة العليا لصياغة الرؤية والرسالة بما يتماشى ومصالح كل الأطراف الآخذة</p>	<p>الإجابة</p>
<p>من خلال إجابة المدير والملاحظة اليومية وكذا الاحتكاك مع فئات متنوعة داخل المؤسسة يمكننا القول أن للمؤسسة ثقافة راسخة في هذا المجال أي انها غالبا ما تشرك العمال في تحديد الرسالة و الرؤية و كذا بعض الأهداف الاستراتيجية</p>	<p>التعليق</p>
<p>هل تتميز الأهداف التي وضعتها المؤسسة بالواقعية؟</p>	
<p>أولا توضع أهداف مؤسستنا تماشا مع الإطار العام لرؤية ورسالة المنظمة حيث نجد هناك تناسبا بينهما فكل هدف يساهم بصورة مباشر في تحقيق جزء من الرؤية الاستراتيجية لمؤسستنا، حيث أن وجود الأهداف السليمة والواقعية يساهم ويساعد في التفويض السليم للسلطة كما يساعد في التنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة</p>	<p>الإجابة</p>
<p>تبدو إجابة المدير واضحة تماما فيما يتعلق بواقعية الأهداف الاستراتيجية، لكن بودي فقط أنه من خلال كلامه نلتمس ونلاحظ أن هذه الأهداف قد تكون أحيانا صعبة التحقيق ولكن غير مستحيلة وهي ما تدفع بكل طرف في المؤسسة إلى التحدي.</p>	<p>التعليق</p>
<p>هل تتميز الأهداف التي وضعتها المؤسسة بأنها قابلة للتحقيق؟</p>	
<p>بالطبع فهي قابلة للتحقيق لأن عملية صياغتها قد راعت كل الجوانب المعنية واستعملت معايير الاحتمال، حيث أن مؤسستنا تتصف أهدافها بالمرونة ومدروسة جيدا ووضف إلى ذلك اننا نعتمد عدة سيناريوهات بديلة للوصول إلى تحقيقها كما لا يخف عليكم أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية ليس بالأمر السهل وأن هدف المؤسسة هو خلق القيمة للمساهمين لديها لذا فإن بعض الأهداف قد لا تحقق بنسبة 100% لكن صياغتها تبعث على التحدي والابداع وهو من مهام الإدارة العليا</p>	<p>الإجابة</p>

<p>غالبا ما يكون هدف الشركات متعددة الجنسيات الضخمة هو تعظيم العائد للمساهمين وهو ما يدفع بالأهداف أن تكون صعبة التحقيق لكن ليست مستحيلة</p>	<p>التعليق</p>
<p>هل تتميز الأهداف التي وضعتها المؤسسة بأنها قابلة للتقييم؟</p>	
<p>نعم تتسم أهداف مؤسستنا بأنها قابلة للقياس وللتقييم لأن المؤسسة تملك مجموعة من لوحات القيادة والتي بدورها تحوي مؤشرات الأداء ودرجة التحقيق الخاصة بكل قطاع في المؤسسة حيث يمكنني تزويدك بمجموعة من لوحات القيادة اليومية والشهرية والسنوية الخاصة بقطاع خدمة الزبائن وسلسلة التوريد</p>	<p>الإجابة</p>
<p>من خلال إجابة المدير وكذا الملاحظة والوثائق المقدمة إلينا المتمثلة في جداول لوحة القيادة (أنظر الملحق رقم 3) يمكننا القول إن المؤسسة محل الدراسة تملك أساليب لتقييم الأهداف المسطرة والمحقة.</p>	<p>التعليق</p>
<p>هل تتوفر المؤسسة على نظام لتقييم الأداء؟</p>	
<p>تتوفر مؤسستنا على مجموعة من أنظمة تقييم الأداء نذكر منها مثلا برنامج Workday الخاص بمديرية الموارد البشرية حيث يستعمل في تقييم الأداء الفعلي للأفراد بغية تحفيزهم وكذا احتساب نسبة المردودية الفردية والجماعية، نذكر أيضا برنامج TIS والذي ترجمته Tichnical information system والذي يقوم بتقييم أداء الماكينات وصوامع الاسمنت وكذا مراقبة الكميات المبرجة والمباعة من كل نوع من الاسمنت (أنظر الملحق رقم 4)</p>	<p>الإجابة</p>
<p>يمكنني تأكيد كل ما قاله المدير حيث أنه من بين نقاط قوة مؤسسة لافارج هولسيم هي القاعدة الصلبة والمتطورة التي تمتلكها في ميدان نظم المعلومات والبرامج الحديثة.</p>	<p>التعليق</p>
<p>هل تدرك المؤسسة أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء؟</p>	
<p>إن المحاور الخمسة المشكلة لبطاقة الأداء المتوازن هي فعلا في صلب اهتماماتنا ومهامنا اليومية حيث هذه الأبعاد بما تحتويه من مؤشرات هي مدمجة في انشطتنا قد لا تكون بنفس الشكل المقدم من طرف الباحث لكنها في نفس المضمون، حيث أن عملية تخطيط الاستراتيجي في مؤسستنا تربط الأهداف والمقاييس والمستويات المستهدفة مع بعضها بأسلوب اداري استراتيجي وهو ما تنادي او تصبو إليه بطاقة الأداء المتوازن في نظام قياس ونظام اداري يصف استراتيجية المؤسسة ككل</p>	<p>الإجابة</p>
<p>من إجابة المدير لاحظنا مدى تمكنه من أساليب الإدارة الاستراتيجية وكذا له دراية عن بطاقة الأداء المتوازن وهو ما حفزني كثيرا لأنه يعد قيمة مضافة لإثراء الموضوع</p>	<p>التعليق</p>
<p>هل تقوم المؤسسة بتقييم مدى مواكبة المؤسسة للتغيرات التقنية في العمل؟</p>	
<p>نعم بحكم المركز الريادي لشركة لافارج هولسيم عالميا ومحليا حيث تنتج ما يقارب من 40% من</p>	<p>الإجابة</p>

<p>الإنتاج الوطني للإسمنت بمصانعها الثلاث المسيلة LCM بسكرة CILAS سيق LCO فهي تسعى دائما أن تكون المؤسسة الرائدة في قطاع مواد البناء محليا، وكذا خلق التميز التشغيلي عبر مجموعة من البرامج التشغيلية المبتكرة و التي تواكب التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية مثل البرنامج التشغيلي POM (Plant Operating Model) و البرنامج التشغيلي CIF (Cement Industrial Framework)، كما تم مؤخر تحويل أربعة ماكينات كانت تشتغل بنظام نصف أوتوماتيكي إلى نظام أوتوماتيكي كامل وذلك سعيا لمواكبة التطورات التقنية وكذا مساندة طلبات الزبائن حيث قاعدتنا الذهبية التي تقول customer first الزبون أولا، نحن نعمل على متابعة و مراقبة محيطنا دائما حيث نتصف باننا شركة تملك يقظة استراتيجية جيدة و ذلك سعيا منا إلى الاستمرارية والنمو و اغتنام جميع الفرص المتاحة والتي تعتبر من توجيهات الإدارة العليا و التي تتضمن استراتيجية 2022 و التي تنص على أنها خريطة طريق المجموعة الجديدة للسنوات الخمس القادمة لنقلنا من كونها شركة جيدة إلى كونها شركة رائدة و ذلك من خلال التركيز على النمو و استغلال كل الفرص الاستثمارية للتوسع و كذا الحد من التكاليف في نفس الوقت</p>	
<p>إجابة المدير كانت واضحة حيث ارتكزت على رسالة الرئيس المدير العام والمجلس التنفيذي الذي أقر استراتيجية 2022 والتي تنادي بالتركيز على النمو وفي سبيل الوصول إليها لا بد على المؤسسة محل الدراسة أن تستغل كل الفرص المتاحة وتواكب كل التغيرات التي تحدث في جميع المجالات.</p>	<p>التعليق</p>

ثانيا: نتائج المقابلة:

- من خلال أسئلة وإجابات المقابلة السابقة عن مدى توفر المقومات الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة لافارج هولسم بحام الضلعة، توصل الباحث إلى عدد من النتائج المتمثلة فيما يلي:
- ✓ تتوفر مؤسسة لافارج هولسيم بحمام الضلعة على المقومات الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أحد أكبر اطاراته.
 - ✓ من خلال الاستنتاجات التي خرجنا بها بعد تحليل المقابلة وجدنا أن بطاقة الأداء المتوازن مطبقة ضمنا في مؤسسة لافارج اسمنت حمام الضلعة حيث يمكننا القول إن الأبعاد الخمسة للبطاقة موجودة فعلا وتدار بمؤشرات وأهداف محددة ومقاييس معلنة.
 - ✓ لقد تبين من خلال المقابلة والملاحظة بحكم تواجدنا الدائم داخل المؤسسة، أن المؤسسة تولي الاهتمام الكافي للمسائل والدراسات الاستراتيجية حيث لاحظنا أن أغلبية الموظفين في المؤسسة يملكون فكرة حول رؤية ورسالة المؤسسة.

✓ تضع المؤسسة محل الدراسة أهدافاً كمية ذات الأجل القصير والمتوسط والطويل، وهي أهداف تتميز بالواقعية والقابلية للتقييم والتحقيق.

✓ تتوفر المؤسسة محل الدراسة على نظام لتقييم أدائها يتمثل في جداول القيادة Les Tableaux De Bord والتي تشمل على عدد من المكونات منها المكون المالي، مكون التكاليف، مكون الصيانة، مكون الصفقات، مكون المخزون، مكون الموارد البشرية، ومكون الأمن الصناعي والبيئي، ويتضمن كل من هذه المكونات على عدد من المؤشرات، هذه المكونات في مجملها إذا ما تم إعادة هيكلتها وتولييفها يتم الوصول إلى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وهو ما يدل على أن المؤسسة لديها توجه لتطبيق هذه الأداة لتقييم أدائها.

المطلب الثاني: تحليل الدراسة الإحصائية ومراحل تطوير أداة القياس

بعد ان تم تحديد مشكلة الدراسة، واسئلتها وفرضياتها، قام الباحث بتطوير وصياغة فقرات الاستبانة بما يعكس متغيرات الدراسة، واحتوت الاستبانة في صورتها النهائية على الأجزاء التالية:

المقدمة: تضمنت عنوان الدراسة، والتأكيد للمستجيبين على ان الدراسة هي لغايات البحث العلمي فقط.

المتغير المستقل: والمتمثل في دور بطاقة الأداء المتوازن والمتضمنة خمسة أبعاد وهي (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم، بعد البيئة والمجتمع)

المتغير التابع: والمتمثل في استراتيجية النمو.

أولاً: اختيار مقياس الاستبانة

تم تحديد درجة الموافقة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والمدى لتحديد طول الفئة: $0.8 = 5 / (1-5)$

الجدول رقم (14) اختيار مقياس الاستبانة

من 4.20 الى	من 3.40 الى	من 2.60 الى	من 1.80 الى	من 01 الى	مجال المتوسط الحسابي
5	4.19	3.39	2.59	1.79	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	درجة الموافقة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستبيان الموزع

ثانياً: الاختبارات الخاصة بأداة قياس الاستبانة

1-الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

تم عرض أداة الدراسة (الاستبيان) أنظر (ملحق رقم 5)، في صورتها الأولية قبل عملية نشرها، لعملية تحكيم من

قبل مجموعة من الأساتذة، انظر (ملحق رقم 6)، الذي يضم القائمة الاسمية للمحكمين، وهم ينتمون لاختصاصات

تتوافق مع دراستنا، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستبيان من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

■ دقة صياغة الفقرات وصحتها.

- مدى شمولية الاستبيان لمعالجة مشكل الدراسة.
 - ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه.
 - هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة.
- وفي الأخير، وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم، استجاب الطالب لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وتمت صياغة الاستبيان بشكل نهائي.
- المطلب الثالث: صدق الأداة وثباتها**

يهدف هذا الجزء إلى التأكد من مدى صحة المقياس المستخدم في قياس متغيرات الدراسة وذلك من حيث درجة الثبات والصدق الذي تتمتع به. وكذا اختبار طبيعية البيانات من أجل التحديد الدقيق للاختبارات التي يجب استخدامها في التحليل الإحصائي (معلميه أو غير معلميه).

أولاً: اختبار الثبات (اختبار كرونباخ ألفا Chronbach's Alpha).

ونعني بالثبات الاستقرار (Stability) بمعنى أن لو كررت عمليات القياس للفرد الواحد لأظهرت النتائج شيئا من الاستقرار بصرف النظر عن التغير الزمني لاستجابة المستقضي أرائهم، ويقصد باختبار ثبات المقياس (Reliability) درجة الاتساق بين مقياس الشيء المراد قياسه، تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا¹ للتحقق من ثبات أداة القياس. حيث تم إجراء الاختبار للمقياس ككل ولكل متغير من متغيرات الدراسة على حدي، وكانت النتائج كما هي في الجدول الموالي، حيث استخدمنا طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وجدنا ان معاملات الثبات مرتفعة وقد تراوحت بين (0.934) و(0.810).

جدول رقم (15): قيمة معامل Alpha Cronbach's

المحاور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
المحور الاول X1	البعد المالي	7	0,906
المحور الثاني X2	بعد العملاء	8	0,934
المحور الثالث X3	بعد العمليات الداخلية	7	0,893
المحور الرابع X4	بعد النمو والتعلم	8	0,844
المحور الخامس X5	بعد البيئة والمجتمع	9	0,810
المحور السادس Y	واقع استراتيجية النمو في المؤسسة	9	0,873
اجمالي العبارات		48	0,976

المصدر: من اعداد الطالب باستخدام مخرجات SPSS 25

¹ - عبد الحميد العباسي ، التحليل الإحصائي باستخدام SPSS ، معهد الإحصاء ، جامعة القاهرة ، 1999 ، ص 57.

من خلال جدول رقم (15) نجد ان معامل الثبات ألفا كرومباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع محاور الاستبيان مما يدل على ثبات اداة الدراسة، ومنه نستنتج ان اداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

ثانيا: اختبار طبيعة البيانات (اتباع التوزيع الطبيعي)

جدول رقم(16): اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	القيمة الاحصائية	قيمة مستوى الدلالة sig
1	المتغير المستقل (BSC)	0,107	0,082
2	بعد العملاء (استراتيجية النمو)	0,090	0,200

المصدر: من اعداد الطالب باستخدام مخرجات Spss 25

سنعرض اختبار كولموروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا والاختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، ومن خلال الجدول رقم (16) نجد أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) لكل من المتغير التابع و المستقل، مما يدل على اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ومنه لاختبار الفرضيات نتبع الأساليب الإحصائية المعلمية.

ثالثا: الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

وقد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة المسح الشامل والتي بلغ حجمها (64)، وذلك بحساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابع لها كما يلي:

1-الاتساق الداخلي لفقرات محور البعد المالي

جدول رقم (17): قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور البعد المالي والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تقوم مؤسستكم بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا	0,877**	0,000
2.	يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تحسين الأداء.	0,877**	0,000
3.	يتم العمل على توفير مصادر تمويل تؤدي إلى تحسين الإيرادات وتطورها	0,582**	0,000
4.	تناسب أسعار المنتجات مع عدد ونوعية الخدمات المقدمة.	0,877**	0,000
5.	المؤشرات المالية لتقييم الأداء واضحة ومفهومة.	0,877**	0,000
6.	تسهم المصالح المالية والمحاسبية في تحسين الأداء في المؤسسة	0,582**	0,000
7.	يمكن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال الموارد المالية المتاحة.	0,877**	0,000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

المصدر: من اعداد الطالب باستخدام مخرجات spss 25

من خلال الجدول رقم (17) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور البعد المالي والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية ($sig < 0.05$)، مما يعني أن فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا.

2- الاتساق الداخلي لفقرات محور بعد العملاء

جدول رقم (18): قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور بعد العملاء والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
8.	يتم تقييم النشاطات التي تقوم بها المؤسسة على ضوء تحقيق رغبات العملاء	0,806**	0,000
9.	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار شكاوى العملاء حول الأسعار أو النوعية	0,629**	0,000
10.	تهتم المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع	0,806**	0,000
11.	تهتم المؤسسة بجودة المنتج لتحقيق رضا العملاء	0,806**	0,000
12.	تقوم المؤسسة بتقييم مدى تلبية منتجاتها الجديدة لرغبات وتوقعات العملاء	0,806**	0,000
13.	تقدم المؤسسة حوافز تشجيعية لكسب ولاء العملاء	0,806**	0,000
14.	تحرص المؤسسة على تسليم المنتجات للعملاء في الوقت المحدد	0,806**	0,000
15.	تملك المؤسسة القدرة على الاحتفاظ بعملائها	0,629**	0,000

المصدر: من اعداد الطالب باستخدام مخرجات spss 25

من خلال الجدول رقم (18) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور بعد العملاء والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية ($sig < 0.05$)، مما يعني أن فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا.

3- الاتساق الداخلي لفقرات محور العمليات الداخلية

جدول رقم (19): قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور العمليات الداخلية والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
16	هناك تزايد مستمر في معدل الطاقة الإنتاجية بالمؤسسة.	0,808**	0,000
17	يقدم العاملون بالمؤسسة دائما مقترحات بخصوص تطوير العمل.	0,717**	0,000
18	تستعمل مؤسستكم تكنولوجيا عالية في عملية الإنتاج.	0,717**	0,000
19	تعتمد مؤسستكم على أنظمة محاسبية حديثة (IFRS)	0,717**	0,000
20	تملك المؤسسة نظام اتصال محكم ومتطور.	0,717**	0,000
21	هناك انخفاض مستمر في معدل زمن إنجاز مختلف الأعمال	0,808**	0,000
22	تهتم المؤسسة بتصميم المنتجات للعمل على تخفيض تكاليف الإنتاج الكلية	0,808**	0,000

المصدر: من اعداد الطالب باستخدام مخرجات spss 25

من خلال الجدول رقم (19) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور بعد العمليات الداخلية والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائياً ($sig < 0.05$)، مما يعني أن فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا.

4-الاتساق الداخلي لفقرات محور بعد النمو والتعلم

جدول رقم (20): قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور النمو والتعلم والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل	مستوى
23	تهتم المؤسسة بمجال البحث والتطوير	0,863**	0,000
24	تهتم المؤسسة براحة العاملين أثناء العمل في ساعات الدوام	0,552**	0,000
25	تستخدم المؤسسة أساليب تكنولوجية حديثة للتواصل وتبادل المعلومات	0,464**	0,000
26	تقوم الإدارة بتنظيم الدورات التكوينية للعاملين في مختلف المجالات	0,863**	0,000
27	تخصص المؤسسة الأموال الكافية للدورات التكوينية اللازمة لتنمية العاملين مهنيا	0,464**	0,000
28	تقوم المؤسسة بوضع حوافز ومكافآت مالية لتشجيع العاملين	0,863**	0,000
29	تقوم المؤسسة بحاسبة العاملين على أساس درجة أدائهم للعمل	0,863**	0,000
30	تشجع إدارة المؤسسة المبادرات الابداعية للعاملين	0,552**	0,000

المصدر: من اعداد الطالب باستخدام مخرجات spss 25

من خلال الجدول رقم (20) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور بعد النمو والتعلم والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائياً ($sig < 0.05$)، مما يعني أن فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا.

5-الاتساق الداخلي لفقرات محور بعد البيئة والمجتمع

جدول رقم (21): قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور البيئة والمجتمع والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل	مستوى
31	تسعى المؤسسة إلى امتلاك استراتيجية مجتمعية واضحة	0,569**	0,000
32	تسعى المؤسسة إلى الافصاح عن المعلومات وعدم التهرب الضريبي	0,586**	0,000
33	توفر المؤسسة الظروف المهنية الملائمة لكل العاملين	0,638**	0,000
34	تساهم المؤسسة في معالجة الأضرار الناجمة عن تلوث الهواء والماء والتربة	0,700**	0,000
35	تخصص المؤسسة تبرعات للجمعيات وبعض أفراد المجتمع	0,700**	0,000
36	تعمل المؤسسة على التخلص من النفايات بالطرق القانونية	0,700**	0,000
37	تعمل المؤسسة على استخدام تكنولوجيا صديقة للبيئة	0,569**	0,000
38	تسعى المؤسسة الى محاربة كل أنواع الفساد والرشوة	0,586**	0,000
39	تهتم المؤسسة بتوفير أجهزة السلامة العامة للعاملين	0,638**	0,000

المصدر: من اعداد الطالب باستخدام مخرجات spss 25

من خلال الجدول رقم (21) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور بعد البيئة والمجتمع والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائياً ($sig < 0.05$)، مما يعني أن فقرات المحور صادقة ومتسقة داخلياً.

6- الاتساق الداخلي لفقرات محور بعد البيئة والمجتمع

جدول رقم (22): قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور استراتيجية النمو والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
40	تسعى المؤسسة إلى السيطرة على مصادر التوريد	0,900**	0,000
41	تتبع مؤسستكم أسلوب البيع المباشر لمنتجاتها.	0,900**	0,000
42	تسعى إلى التواجد في عدة مجالات نشاط استراتيجي	0,501**	0,000
43	تقوم مؤسستكم بتنوع خدماتها ومنتجاتها وتقديم أصناف مختلفة لشرائح العملاء وفقاً لخصائص واحتياجات العملاء	0,501**	0,000
44	تتجه مؤسستكم نحو إضافة خدمات ومنتجات جديدة لأسواقها الحالية في الداخل والخارج	0,900**	0,000
45	تسعى مؤسستكم للبحث عن أسواق وفرص عمل جديدة تختلف عن الأسواق والفرص الحالية	0,357**	0,000
46	تركز مؤسستكم في تقديم خدمات ومنتجات ذات مواصفات خاصة لعملائها وفقاً لخصوصية كل شريحة مستهدفة.	0,900**	0,000
47	تسعى المؤسسة إلى إقامة تحالفات مع مؤسسات في نفس مجال النشاط الاستراتيجي	0,900**	0,000
48	تسعى المؤسسة إلى استغلال كل الفرص الاستثمارية	0,501**	0,000

المصدر: من اعداد الطالب باستخدام مخرجات spss 25

من خلال الجدول رقم (22) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور واقع استراتيجية النمو والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائياً ($sig < 0.05$)، مما يعني أن فقرات المحور صادقة ومتسقة داخلياً.

المطلب الرابع: تحليل اتجاهات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة

أولاً- الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل

1- البعد المالي:

لدراسة وتحليل اتجاهات العينة استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب حسب درجة الأهمية ومستوى الأثر كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (23): تحليل فقرات البعد المالي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
1.	تقوم مؤسستكم بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقاً	4,3990	0,66617	1	موافق بشدة
2.	يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تحسين الأداء.	4,0833	0,66617	4	موافق
3.	يتم العمل على توفير مصادر تمويل تؤدي إلى تحسين الإيرادات وتطورها	4,3833	0,73857	2	موافق
4.	تناسب أسعار المنتجات مع عدد ونوعية الخدمات المقدمة.	4,2833	0,66617	6	موافق بشدة
5.	المؤشرات المالية لتقييم الأداء واضحة ومفهومة.	4,0288	0,6223	3	موافق
6.	تسهم المصالح المالية والمحاسبية في تحسين الأداء في المؤسسة	4,3833	0,73857	5	موافق بشدة
7.	يمكن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال الموارد المالية المتاحة.	3,9633	0,55617	7	موافق
	الكلية	4,3333	0,46953	--	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالب باستخدام مخرجات spss 25

يتضح من الجدول (23) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاماً نحو الموافقة بشدة على إيجابية بعد المالي، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.33)، وانحراف معياري قدره (0.469) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الأولى (تقوم مؤسستكم بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقاً) بمتوسط حسابي قدره (4.399) في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافقة هي العبارة السابعة (يمكن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال الموارد المالية المتاحة) بمتوسط حسابي قدره (3.96).

وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي للبعد المالي كان مرتفع جداً، وهو ما يؤشر إلى مدى مساهمة البعد المالي في تفعيل استراتيجية النمو في المؤسسة محل الدراسة.

1-2- بعد العملاء:

لدراسة وتحليل اتجاهات العينة استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب حسب درجة الأهمية ومستوى الأثر كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (24): تحليل فقرات بعد العملاء

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
8.	يتم تقييم النشاطات التي تقوم بها المؤسسة على ضوء تحقيق رغبات العملاء	4,2863	0,66617	5	موافق بشدة
9.	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار شكاوى العملاء حول الأسعار أو النوعية	3,9920	0,76561	8	موافق
10.	تهتم المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع	4,0044	0,66617	7	موافق
11.	تهتم المؤسسة بجودة المنتج لتحقيق رضا العملاء	4,2874	0,66617	4	موافق بشدة
12.	تقوم المؤسسة بتقييم مدى تلبية منتجاتها الجديدة لرغبات وتوقعات العملاء	4,3880	0,60661	1	موافق بشدة
13.	تقدم المؤسسة حوافز تشجيعية لكسب ولاء العملاء	4,3600	0,60770	2	موافق بشدة
14.	تحرص المؤسسة على تسليم المنتجات للعملاء في الوقت المحدد	4,2993	0,66617	3	موافق بشدة
15.	تملك المؤسسة القدرة على الاحتفاظ بعملائها	4,0833	0,76561	6	موافق
	الكلية	4,2625	0,49021	--	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالب باستخدام مخرجات spss 25

يتضح من الجدول (24) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاماً نحو الموافقة بشدة على إيجابية بعد العملاء، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.26)، وانحراف معياري قدره (0.490) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الأولى (تقوم المؤسسة بتقييم مدى تلبية منتجاتها الجديدة لرغبات وتوقعات العملاء) بمتوسط

حسابي قدره (4.388) في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافق هي العبارة التاسعة (تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار شكاوى العملاء حول الأسعار أو النوعية) بمتوسط حسابي قدره (3.99).

وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد العملاء كان مرتفع جداً، وهو ما يؤثر إلى مدى مساهمة بعد العملاء في تفعيل استراتيجية النمو في المؤسسة محل الدراسة.

1-3- بعد العمليات الداخلية:

لدراسة وتحليل اتجاهات العينة استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب حسب درجة الأهمية ومستوى الأثر كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (25): تحليل فقرات بعد العمليات الداخلية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
16.	هناك تزايد مستمر في معدل الطاقة الإنتاجية بالمؤسسة.	3,3933	0,77561	7	موافق
17.	يقدم العاملون بالمؤسسة دائماً مقترحات بخصوص تطوير العمل.	4,2933	0,66617	1	موافق بشدة
18.	تستعمل مؤسستكم تكنولوجيا عالية في عملية الإنتاج.	4,2866	0,66617	2	موافق بشدة
19.	تعتمد مؤسستكم على أنظمة محاسبية حديثة (IFRS)	4,2833	0,66688	3	موافق بشدة
20.	تملك المؤسسة نظام اتصال محكم ومتطور.	4,2833	0,66617	4	موافق بشدة
21.	هناك انخفاض مستمر في معدل زمن إنجاز مختلف الأعمال	4,0833	0,76401	6	موافق
22.	تهتم المؤسسة بتصميم المنتجات للعمل على تخفيض تكاليف الإنتاج الكلية	4,0866	0,76561	5	موافق
	الكلية	3,9143	0,51441	--	موافق

المصدر: من اعداد الطالب باستخدام مخرجات 25 spss

يتضح من الجدول (25) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاماً نحو الموافقة على ايجابية بعد العمليات الداخلية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.91)، وبانحراف معياري قدره (0.514) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة السابعة عشر (يقدم العاملون بالمؤسسة دائماً مقترحات بخصوص تطوير العمل) بمتوسط حسابي قدره (4.293) في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافق هي العبارة السادسة عشر (هناك تزايد مستمر في معدل الطاقة الإنتاجية بالمؤسسة) بمتوسط حسابي قدره (3.39).

وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعدها العمليات الداخلية كان مرتفع جدا، وهو ما يؤشر إلى مدى مساهمة بعدها العمليات الداخلية في تفعيل استراتيجية النمو في المؤسسة محل الدراسة.

1-4- بعد النمو والتعلم:

لدراسة وتحليل اتجاهات العينة استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب حسب درجة الأهمية ومستوى الأثر كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (26): تحليل فقرات بعد النمو والتعلم

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
23.	تهتم المؤسسة بمجال البحث والتطوير	4,2833	0,68817	5	موافق بشدة
24.	تهتم المؤسسة براحة العاملين أثناء العمل في ساعات الدوام	4,3733	0,66717	2	موافق بشدة
25.	تستخدم المؤسسة أساليب تكنولوجية حديثة للتواصل وتبادل المعلومات	4,0833	0,76561	7	موافق
26.	تقوم الإدارة بتنظيم الدورات التكوينية للعاملين في مختلف المجالات	4,2866	0,68617	3	موافق بشدة
27.	تخصص المؤسسة الأموال الكافية للدورات التكوينية اللازمة لتنمية العاملين مهنيا	4,0433	0,76961	8	موافق
28.	تقوم المؤسسة بوضع حوافز ومكافآت مالية لتشجيع العاملين	4,2833	0,68818	4	موافق بشدة
29.	تقوم المؤسسة بمحاسبة العاملين على أساس درجة أدائهم للعمل	4,2733	0,76461	6	موافق بشدة
30.	تشجع إدارة المؤسسة المبادرات الابداعية للعاملين	4,3866	0,66617	1	موافق بشدة
	الكلية	4,2812	0,46351	--	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالب باستخدام مخرجات 25 spss

يتضح من الجدول (26) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة بشدة على الجابية بعد النمو والتعلم، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4,28)، وانحراف معياري قدره (0,463) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الثلاثون (تشجع إدارة المؤسسة المبادرات الابداعية للعاملين) بمتوسط حسابي قدره (4.386) في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافقة هي العبارة السابعة وعشرون (تخصص المؤسسة الأموال الكافية للدورات التكوينية اللازمة لتنمية العاملين مهنيا) بمتوسط حسابي قدره (3,04).

1-5- بعد البيئة والمجتمع:

لدراسة وتحليل اتجاهات العينة استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب حسب درجة الأهمية ومستوى الأثر كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (27): تحليل فقرات بعد البيئة والمجتمع

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
31.	تسعى المؤسسة إلى امتلاك استراتيجية مجتمعية واضحة	4,2667	0,63424	7	موافق بشدة
32.	تسعى المؤسسة إلى الإفصاح عن المعلومات وعدم التهرب الضريبي	4,4000	0,74205	1	موافق بشدة
33.	توفر المؤسسة الظروف المهنية الملائمة لكل العاملين	4,0833	0,76561	9	موافق
34.	تساهم المؤسسة في معالجة الأضرار الناجمة عن تلوث الهواء والماء والتربة	4,2833	0,66717	3	موافق بشدة
35.	تخصص المؤسسة تبرعات للجمعيات وبعض أفراد المجتمع	4,2833	0,66617	4	موافق بشدة
36.	تعمل المؤسسة على التخلص من النفايات بالطرق القانونية	4,2833	0,66517	5	موافق بشدة
37.	تعمل المؤسسة على استخدام تكنولوجيا صديقة للبيئة	4,2667	0,63424	6	موافق بشدة
38.	تسعى المؤسسة إلى محاربة كل أنواع الفساد والرشوة	4,4000	0,74105	2	موافق بشدة
39.	تهتم المؤسسة بتوفير أجهزة السلامة العامة للعاملين	4,0833	0,76661	8	موافق
الكلية					موافق بشدة
		4,2611	0,44058	--	

المصدر: من اعداد الطالب باستخدام مخرجات spss 25

يتضح من الجدول (27) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة بشدة على عبارات بعد البيئة والمجتمع، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4,26)، وبانحراف معياري قدره (0,440) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة اثنان والثلاثون (تشجع إدارة المؤسسة المبادرات الابداعية للعاملين) بمتوسط حسابي قدره (4.400) في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافق هي العبارة الثالثة والثلاثون (توفر المؤسسة الظروف المهنية الملائمة لكل العاملين) بمتوسط حسابي قدره (4,08)، وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي للبعد البيئي كان مرتفع جدا، وهو ما يؤثر إلى مدى مساهمة البعد البيئي في تفعيل استراتيجية النمو في المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا- الإحصاء الوصفي للمتغير التابع:

1-محور واقع استراتيجية النمو في المؤسسة:

لدراسة وتحليل اتجاهات العينة استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب حسب درجة الأهمية ومستوى الأثر كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (28): تحليل فقرات استراتيجية النمو في المؤسسة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
40.	تسعى المؤسسة إلى السيطرة على مصادر التوريد	4,2966	0,66617	3	موافق بشدة
41.	تتبع مؤسستكم أسلوب البيع المباشر لمنتجاتها.	4,2833	0,66217	7	موافق بشدة
42.	تسعى إلى التواجد في عدة مجالات نشاط استراتيجي	4,3833	0,73857	2	موافق بشدة
43.	تقوم مؤسستكم بتنوع خدماتها ومنتجاتها وتقديم أصناف مختلفة لشرائح العملاء وفقا لخصائص واحتياجات العملاء	4,2667	0,63424	9	موافق بشدة
44.	تتجه مؤسستكم نحو إضافة خدمات ومنتجات جديدة لأسواقها الحالية في الداخل والخارج	4,2933	0,66517	4	موافق بشدة
45.	تسعى مؤسستكم للبحث عن أسواق وفرص عمل جديدة تختلف عن الأسواق والفرص الحالية	4,2667	0,63524	8	موافق بشدة
46.	تركز مؤسستكم في تقديم خدمات ومنتجات ذات مواصفات خاصة لعملائها وفقا لخصوصية كل شريحة مستهدفة.	4,2833	0,66417	5	موافق بشدة
47.	تسعى المؤسسة إلى إقامة تحالفات مع مؤسسات في نفس مجال النشاط الاستراتيجي	4,2833	0,66317	6	موافق بشدة
48.	تسعى المؤسسة إلى استغلال كل الفرص الاستثمارية	4,3833	0,73955	1	موافق
	الكلبي	4,2815	0,47734	--	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالب باستخدام مخرجات spss 25

يتضح من الجدول (28) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة بشدة على ايجابية محور استراتيجية النمو، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4,28)، وانحراف معياري قدره (0,477) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الثامنة والأربعون (تسعى المؤسسة إلى استغلال كل الفرص الاستثمارية) بمتوسط حسابي قدره (4.38) في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافقة بشدة هي العبارة الثالثة والأربعون (تقوم مؤسستكم بتنوع خدماتها ومنتجاتها وتقديم أصناف مختلفة لشرائح العملاء وفقا لخصائص واحتياجات العملاء) بمتوسط حسابي قدره (4,26).

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

اعتمد الباحث في اختبار الفرضيات الرئيسة على الانحدار المتعدد لحساب قيمة F-Statistics، والذي يهدف إلى معرفة مدى معنوية أثر المتغيرات المستقلة X_1, X_2, \dots, X_k على المتغير التابع Y ، ويعتمد على نوعين من الفروض:¹

فرضية العدم H_0 : وتنص على انعدام أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة X_1, X_2, \dots, X_k على المتغير التابع Y ، أي:

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \dots \beta_k = 0$$

الفرضية البديلة H_1 : وتنص على وجود أثر معنوي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

$$H_1: \beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_k \neq 0$$

وبعد احتساب قيمة F تم مقارنتها مع قيمتها الجدولية بدرجة حرية (K) و $(n-k-1)$ وبدرجة معنوية (α) 0.05،

أي عند مستوى ثقة 95% كانت قاعدة القرار رفض H_0 وقبول H_1 إذا كانت:

1. قيمة F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية أي أن أثر العلاقة قيد الدراسة معنوي.

2. قيمة الاحتمالية (p value) المرافقة للقيمة المحسوبة للاختبار الاحصائي أقل من مستوى المعنوية للدراسة (α) 0.05.

كما قام الباحث باستخدام الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، وكانت قاعدة القرار رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة إذا كانت:

- قيمة F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية أي أن العلاقة قيد الدراسة معنوية.

- قيمة الاحتمالية (p value) المرافقة للقيمة المحسوبة للاختبار الاحصائي أقل من مستوى المعنوية للدراسة (α) 0.05.

وقد قام الباحث بالتوصل إلى معامل التحديد R^2 (Multiple Coefficient of Determination) ويعد هذا المؤشر أساس في تقييم مدى معنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل، أي أنه يوضح نسبة مساهمة التباين في المتغيرات المستقلة في تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع.

وتتراوح قيمة معامل التحديد بين صفر وواحد، حيث تعبر القيمة (صفر) إلى انعدام العلاقة تماماً أما القسمة (واحد) فتشير إلى وجود علاقة قوية.

المطلب الأول: الارتباط بين متغيرات الدراسة:

ثالثاً: الارتباط بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن واستراتيجية النمو:

أظهرت نتائج الدراسة مجموعة من الارتباطات بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة من جهة وبينها وبين المتغير التابع المتمثل في استراتيجية النمو من جهة أخرى، والجدول الموالي يلخص مختلف الارتباطات الخطية بين المتغيرات.

جدول رقم (29): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

	البعد المالي	بعد العملاء	بعد العمليات الداخلية	بعد النمو والتعلم	بعد البيئة والمجتمع	استراتيجية النمو
البعد المالي	1	0,757**	,685**0	0,951**	0,668**	0,957**
بعد العملاء	0,757**	1	0,961**	0,851**	0,946**	0,860**
بعد العمليات الداخلية	0,685**	0,961**	1	0,821**	0,916**	0,820**
بعد النمو والتعلم	0,951**	0,851**	0,821**	1	0,817**	0,997**
بعد البيئة والمجتمع	0,668**	0,946**	0,916**	0,817**	1	0,814**
استراتيجية النمو	0,957**	0,860**	0,820**	0,997**	0,814**	1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 25

من خلال الجدول (29) نلاحظ أن جميع الارتباطات كانت قوية بين مختلف المتغيرات وكانت أعلاها بين بعد التعلم والنمو استراتيجية النمو (0,997)، وهذا ما يؤكد أهمية بعد التعلم والنمو في تفعيل استراتيجية النمو من خلال الاستثمار في مهارات وكفاءات العمال، بينما كانت أضعف قيمة بين بعد البيئة والمجتمع واستراتيجية النمو (0,814) ومع ذلك فهي تفوق (0,6) وهي قيمة تشير الى ارتباط قوي موجب وتعكس كذلك أهمية هذا البعد في تفعيل استراتيجية النمو ولكن بدرجة اقل من الولاء.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

أولاً: الفرضية الرئيسة الأولى:

H₁: تتوفر المؤسسة محل الدراسة على المقومات الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

وباستخدام اختبار T-test لعينة واحدة كانت نتائج كما يلي:

جدول رقم (30): اختبار T-test لعينة واحدة

	Valeur de test = 3				
	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %
					Inférieur
البعد المالي	21,997	59	0,000	1,33333	1,2120
بعد العملاء	19,949	59	0,000	1,26250	1,1359
بعد العمليات الداخلية	18,285	59	0,000	1,21429	1,0814
بعد النمو والتعلم	21,412	59	0,000	1,28125	1,1615
البعد البيئي	22,172	59	0,000	1,26111	1,1473
المتغير المستقل	22,110	59	0,000	1,27222	1,1571

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 25

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن جميع قيم Sig أقل من 0.05 لجميع ابعاد بطاقة الأداء المتوازن مما و من نتائج المقابلة السابقة يمكننا القول برفض الفرض العدمي H_0 وقبول الفرض البديل H_1 والتي محتواها "تتوفر المؤسسة محل الدراسة على المقومات الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن". وهذا ما يعني صحة وقبول الفرضية الرئيسية الأولى:

تتوفر المؤسسة محل الدراسة على المقومات الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

ثانيا: الفرضية الرئيسة الثانية:

H_1 : يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وبين استراتيجية النمو بمؤسسة لافارج عند مستوى دلالة (0.05).

وباستخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد معنوية وقوة العلاقة بين (أبعاد بطاقة الأداء المتوازن) كمتغير مستقل والمتغير التابع (استراتيجية النمو)، فكانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول(31): نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين بطاقة الأداء المتوازن واستراتيجية النمو.

ملخص النموذج						
Modèle	معامل الارتباط R	معامل لتحديد R-deux	R-deux ajusté	خطا التقدير	قيمة F المحسوبة	Sig.
1	0,998 ^a	0,996	0,996	0,02983	3011,279	0,000 ^b

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 25

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول أعلاه، أن قيمة sig كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرض العدمي H_0 وقبول الفرض البديل H_1 والذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن على استراتيجية النمو في المؤسسة محل الدراسة، كما قدر معامل الارتباط ب (0,998^a) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) و بمعامل تحديد بلغ (0,996)، أي أن ما قيمته 0,996 من التغيرات التي تحدث في استراتيجية النمو ناتج عن التغيرات في بطاقة الأداء المتوازن وهذا ما يعني صحة وقبول الفرضية الرئيسية :

يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن (BSC) واستراتيجية النمو في مؤسسة

لافارج محل الدراسة

1-اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية يتم الاعتماد على مخرجات الانحدار المتعدد وبالتحديد معاملات الانحدار المتعدد

جدول رقم (32): تحليل معاملات الانحدار المتعدد

المعاملات ^a Coefficients						
Modèle		Coefficients non standardizes. معاملات غير قياسية		Coefficients standardisés Bêta	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
		B معامل الانحدار	Erreur standard			
1	(الثابت)	0,069	0,050	-	1,380	0,173
	البعد المالي	0,111	0,051	0,111	2,721	0,010
	بعد العملاء	0,241	0,056	0,247	4,302	0,000
	بعد العمليات الداخلية	0,114	0,038	0,120	2,918	0,005
	بعد النمو والتعلم	1,009	0,062	0,980	16,395	0,000
	البعد البيئي	0,112	0,041	0,104	2,767	0,008

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 25

1-1-الفرضية الفرعية الأولى: يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار المتعدد الموضحة بالجدول أعلاه رقم (31)، أن قيمة sig في البعد المالي كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرض العدمي H_0 وقبول الفرض البديل H_1 والذي ينص على وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين مقومات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى تفعيل استراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة، حيث نلاحظ مدى تأثير معاملات المتغيرات المستقلة لبطاقة الأداء المتوازن في المتغير التابع المتمثل في استراتيجية النمو حيث ان متغير البعد المالي له تأثير بقيمة (b1=0.111) في المتغير التابع وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في متغير البعد المالي يؤدي الى زيادة في مستوى تفعيل استراتيجية النمو بقيمة (0.111) وهذا ما يعني صحة وقبول الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين مقومات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى تفعيل استراتيجية النمو بمؤسسة لافارج.

1-2- الفرضية الفرعية الثانية: يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار المتعدد الموضحة بالجدول أعلاه رقم (28)، أن قيمة sig في بعد العملاء كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرض العدمي H_0 وقبول الفرض البديل H_1 والذي ينص على وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين مقومات بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى تفعيل استراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة، حيث نلاحظ مدى تأثير معاملات المتغيرات المستقلة لبطاقة الأداء المتوازن في المتغير التابع المتمثل في استراتيجية النمو حيث ان متغير بعد العملاء له تأثير بقيمة $(b_2=0.241)$ في المتغير التابع وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في متغير بعد العملاء يؤدي الى زيادة في مستوى تفعيل استراتيجية النمو بقيمة (0.241) وهذا ما يعني صحة وقبول الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين مقومات بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى تفعيل استراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة

1-3- الفرضية الفرعية الثالثة: يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار المتعدد الموضحة بالجدول أعلاه رقم (28)، أن قيمة sig في بعد العمليات الداخلية كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرض العدمي H_0 وقبول الفرض البديل H_1 والذي ينص على وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين مقومات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى تفعيل استراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة، حيث نلاحظ مدى تأثير معاملات المتغيرات المستقلة لبطاقة الأداء المتوازن في المتغير التابع المتمثل في استراتيجية النمو، حيث ان متغير بعد العمليات الداخلية له تأثير بقيمة $(b_3=0.111)$ في المتغير التابع وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في متغير بعد العملاء يؤدي الى زيادة في مستوى تفعيل استراتيجية النمو بقيمة (0.111) وهذا ما يعني صحة وقبول الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين مقومات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى تفعيل استراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة

1-4- الفرضية الفرعية الرابعة: يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار المتعدد الموضحة بالجدول أعلاه رقم (28)، أن قيمة sig في بعد النمو والتعلم كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرض العدمي H_0 وقبول الفرض البديل H_1 والذي ينص على وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين مقومات بعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى تفعيل استراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة، حيث نلاحظ مدى تأثير معاملات المتغيرات المستقلة لبطاقة الأداء المتوازن في المتغير التابع

التمثل في استراتيجية النمو، حيث ان متغير بعد النمو والتعلم له تأثير بقيمة ($b4=1.009$) في المتغير التابع وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في متغير بعد النمو والتعلم يؤدي الى زيادة في مستوى تفعيل استراتيجية النمو بقيمة (1.009) وهذا ما يعني صحة وقبول الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين مقومات بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى تفعيل استراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة

1-5- الفرضية الفرعية الخامسة: يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار المتعدد الموضحة بالجدول أعلاه رقم (28)، أن قيمة sig في بعد البيئة و المجتمع كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرض العدمي H_0 وقبول الفرض البديل H_1 والذي ينص على وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين مقومات بعد البيئة والمجتمع لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى تفعيل استراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة، حيث نلاحظ مدى تأثير معاملات المتغيرات المستقلة لبطاقة الأداء المتوازن في المتغير التابع المتمثل في استراتيجية النمو، حيث ان متغير بعد البيئة والمجتمع له تأثير بقيمة ($b5=0.112$) في المتغير التابع وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في متغير بعد البيئة و المجتمع يؤدي الى زيادة في مستوى تفعيل استراتيجية النمو بقيمة (0.112)

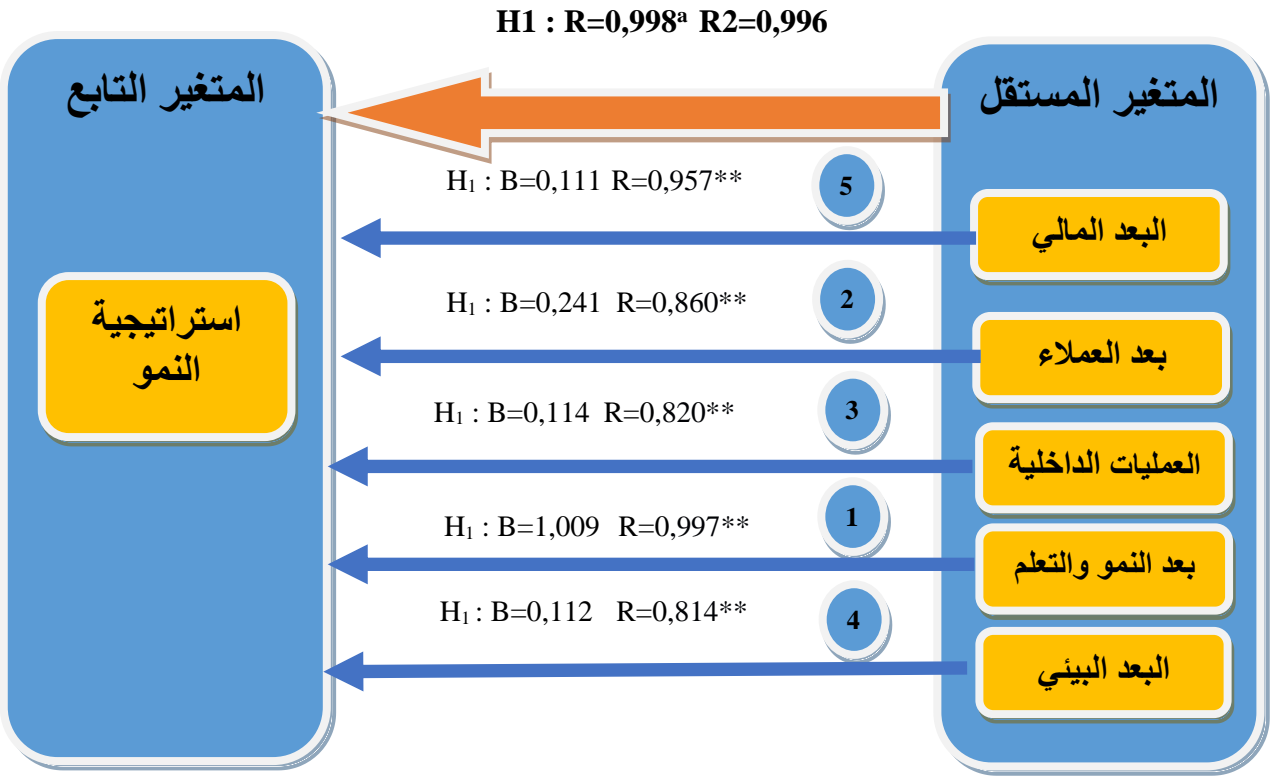
وهذا ما يعني صحة وقبول الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين مقومات البعد البيئي والاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى تفعيل استراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الثالث: نموذج الدراسة النهائي:

من خلال نتائج التحليل الإحصائي يمكن تقديم نموذج يشمل أهم النتائج في شكل يفسر علاقة الأثر بين المتغير المستقل والمتمثل في بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة المعتمدة في الدراسة، والمتغير التابع المتمثل في استراتيجية النمو المعتمدة في الدراسة، حيث كان تأثير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن واضح من خلال قيمة معامل الانحدار و قيمة Sig الموضحين في النموذج، كما كان تأثير بعد النمو والتعلم في استراتيجية النمو في المرتبة الأولى، ثم تأثير بعد العملاء في استراتيجية النمو في المرتبة الثانية، و المرتبة الثالثة كانت في بعد العمليات الداخلية، و الرابعة في البعد المالي وأخيرا كان تأثير البعد البيئي في استراتيجية النمو في المرتبة الأخيرة.

شكل رقم (23): نموذج الدراسة النهائي



المصدر: من إعداد الباحث

خاتمة عامة

خاتمة:

من خلال هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، تبين لنا أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من أهم المفاهيم الحديثة التي ظهرت مؤخرا نتيجة تسارع وتيرة التقدم التكنولوجي وحدة المنافسة بين المؤسسات واتساع هذه المنافسة إلى جميع الأسواق العالمية، حيث تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات التي ظهرت نتيجة العجز والنقص الذي حدث في الأدوات التقليدية لقياس وتقييم الأداء، وتعتبر أيضا أسلوبا إداريا يساعد المسيرين في توجيهاتهم وتحديد وتحقيق أهدافهم بطرق واقعية و موضوعية و من ثم رسم الاستراتيجيات المراد تحقيقها عكس ما كان معمولا به في الماضي أين كانت تقوم الدراسة على الجوانب المالية والتي كان لها الدور البالغ في بقاء المؤسسة وديمومتها خاصة في ظل البيئة المعقدة، الشيء الذي دفع إلى البحث عن أسلوب جديد يأخذ بعين الاعتبار الجوانب المالية وغير المالية في قياس وتقييم الأداء، حيث يأخذ بعين الاعتبار التوازن في المعايير الموضوعية وكذا التوازن في طبيعة الأهداف بين القصيرة والطويلة الأجل.

ناقشت هذه الدراسة دور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل استراتيجية النمو، وكذلك تفسير العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن واستراتيجية النمو، حيث توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج في شقها النظري والتطبيقي كانت على النحو التالي:

1- النتائج النظرية:

✓ إن الاعتماد على الأدوات التقليدية لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية غير كاف للإلمام بكل الجوانب والتعاملات المرتبطة بالمؤسسة وبيئتها، وتحديد تأثيرها وتأثرها بها، مما يظهر النقص وعدم وجود الشمولية في توفير معلومات سليمة حول عمليات المؤسسة من أجل أن تبني عليها قرارات فعالة وناجحة.

✓ إن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة مبتكرة تستعمل لقياس الأداء وتختلف عن الأدوات التقليدية لأنها لا تهتم بالجانب المالي فقط بل يمتد الأمر إلى غير ذلك لتقيس أبعادا أخرى ذات أهمية للمؤسسة، أي أنها تجمع بين الأدوات المالية وغير المالية، وتجمع بين القيم الكمية والنوعية، والعوامل الداخلية والخارجية على المدى القصير والطويل.

✓ تكامل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وفق علاقة السبب والنتيجة، بمعنى أن الأبعاد الخمسة في بطاقة الأداء المتوازن متكاملة ومترابطة لأن الأهداف التي تحدد في بعد معين سيكون لها التأثير على باقي الأبعاد الأخرى في بطاقة الأداء المتوازن.

✓ تمكن بطاقة الأداء المتوازن الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية في أوقاتها المناسبة.

✓ يساعد تقييم الاداء في الترجمة العملية للقرارات المتخذة في جميع المستويات.

✓ الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية.

✓ تلعب بطاقة الأداء المتوازن دورا محوريا في عملية تحديد واعتماد التوجه الاستراتيجي المناسب.

- ✓ يتطلب لنجاح استراتيجية المؤسسة القيام ببعض الخطوات والمراحل المتتالية تبدأها المؤسسة بتحديد اتجاهها الاستراتيجي، والقيام بمسح شامل لبيئتها الخارجية والداخلية مدعومة باستخدام تقنيات التحليل الاستراتيجي في سبيل الوصول إلى اختيار استراتيجية تتوافق وأهداف المؤسسة.
- ✓ تمكن بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات من تجنب الاستراتيجيات الكارثية عن طريق الالتزام بمبادئ صياغة الاستراتيجية الجيدة والسليمة وتكوينها بما يخدم مصالحها وتوجهاتها.
- ✓ تعمل بطاقة الاداء المتوازن على توفير إطار كامل للعمل.

2- النتائج التطبيقية:

من خلال ما سبق يمكن التطرق إلى أهم النتائج المتوصل إليها بنوع من الإيجاز، والتي توصلنا إليها في الجانب التطبيقي من هذا البحث، حيث تعد بمثابة إجابات للإشكالية العامة؛ ولأسئلة الفرعية؛ وتأكيداً أو نفيًا للفرضيات الموضوعية، وهذه النتائج كما يلي:

❖ أكدت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة "توفر لدى المؤسسة محل الدراسة المقومات الأساسية لتطبيق

بطاقة الأداء المتوازن"، حيث لاحظنا أيضاً ان المؤسسة تولي اهتماما بالغاً لعملية صياغة وتحديد الأهداف والاستراتيجيات بطرق حديثة مستندة في ذلك على مجموعة من لوحات القيادة التي بدورها تحوي مجموعة من المؤشرات التي تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسة الاستكشافية المتمثلة في المقابلة الحرة مع مدير سلسلة التوريد وخدمة الزبائن والمبيعات والتي أبرزت أن شركة لافارج هولسيم هي شركة رائدة عالمياً فإنها تأخذ بأسباب و عوامل الإدارة الاستراتيجية من جانب تحديد الرؤية و الرسالة و صياغة الأهداف الاستراتيجية و السعي إلى تحقيقها، حيث نلمس أخذها بمنهجية بطاقة الأداء المتوازن كنظام متكامل و شامل للإدارة الاستراتيجية.

❖ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن واستراتيجية النمو في المؤسسة محل الدراسة حيث كان تأثير بعد النمو التعلم في استراتيجية النمو في المرتبة الأولى، ثم تأثير بعد العملاء في استراتيجية النمو في المرتبة الثانية، و المرتبة الثالثة كانت في بعد العمليات الداخلية، و الرابعة في البعد البيئي وأخيراً كان تأثير البعد المالي في استراتيجية النمو في المرتبة الأخيرة ، وذلك لتوفر المؤسسة على أدوات حديثة في عملية تقييم الأداء، وكذا ملائمة الأهداف المصاغة مع الموارد المتاحة حيث يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن توفر العديد من المعلومات وفي شتى الميادين ومن ثم فهي تعتبر مغذياً فعالاً لنظام المعلومات الإدارية في المؤسسة، و هو فعلاً ما تم ملاحظته في المؤسسة محل الدراسة من خلال إعلانها عن استراتيجية الخمس سنوات القادمة "Building for growth 2022" و هي التركيز على النمو حيث تعتبر خارطة الطريق الجديدة للمجموعة على مدار الأعوام الخمسة القادمة لنقلها « من كوننا شركة جيدة إلى كوننا شركة كبيرة» .

❖ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى تفعيل استراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك يرجع إلى أن المؤسسة تقوم باستغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تحسين الأداء وكذا تعد المؤشرات المالية لتقييم الأداء واضحة ومفهومة لجميع الأطراف المعنية في المؤسسة محل الدراسة، و يمكن تفسير ذلك من خلال القرارات الاستراتيجية الصادرة عن الإدارة العليا التي تدعو إلى استغلال كل الفرص الاستثمارية المتاحة ما يعني اربحية الشركة ماليا و كذا تحكمها في محافظها المالية بأساليب حديثة.

❖ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى تفعيل استراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة، و ذلك راجع لعدة أسباب نذكر منها على سبيل الذكر لا الحصر أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما بالغاً لرغبات العملاء و طلباتهم و تأخذ شكاويهم على محمل الجد حيث تنتهج المؤسسة أساليب حديثة في عملية كسب ولاء الزبائن و تحفيزهم و كذا اشراكهم للوصول بهم إلى مرحلة احساسهم بالانتماء للمؤسسة دون غيرها كما انها تعتمد أسلوب الطلبات الالكترونية عن طريق برنامج خدمة الزبائن المعروف باسم مركز علاقات الزبائن CRC.

❖ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى تفعيل استراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك راجع لامتلاك المؤسسة على برامج تشغيلية متطورة على غرار البرنامج التشغيلي POM (Plant Operating Model) والبرنامج التشغيلي CIF (Cement Industrial Framework)، كما تم مؤخر تحويل أربعة ماكينات كانت تشتغل بنظام نصف أوتوماتيكي إلى نظام أوتوماتيكي كامل وذلك سعياً لمواكبة التطورات التقنية وكذا مساندة طلبات الزبائن.

❖ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى تفعيل استراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك راجع إلى أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا في عملية رسكلة و تدريب و تأهيل عامليها على أحدث الأساليب العلمية الحديثة حيث يستفيد العامل من 3 الى 4 دورات تكوينية في العام قد يتخللها تدريبات و تكوينات في خارج الوطن ان استدعت الحاجة إلى ذلك و هذا ما عاد على الشركة بالإيجاب من خلال عاملي الخبرة و التعلم اللذان ساهما في زيادة عملية الابداع و الابتكار في المؤسسة محل الدراسة.

❖ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين مقومات البعد البيئي والاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى تفعيل استراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة، و ذلك راجع إلى أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما بالغاً بالجانب المجتمعي و البيئي على حد سواء نظراً لحساسية و خطورة هذا الموضوع و سعياً من المؤسسة محل الدراسة ان تكون مؤسسة مواطنة، حيث أن المؤسسة محل الدراسة تساهم في معالجة الأضرار الناجمة عن تلوث الهواء والماء والتربة، كما انها تعمل على التخلص من النفايات بالطرق القانونية و مساعدة مؤسسات الدولة في حرق النفايات السامة و التخلص منها بطرق علمية سليمة، إلى جانب مساهمتها المادية و المعنوية في

التظاهرات الدينية و الثقافية على مختلف أشكالها سعيًا منها إلى ترسيخ قيم المواطنة، وتعتمد المؤسسة في تقييم أدائها الاجتماعي والبيئي على عدد من المؤشرات منها عدد حوادث العمل، ونسبة تكرارات حوادث العمل وعدد الزيارات الطبية للمصحة التابعة للمؤسسة، إضافة إلى معدل طرح النفايات.

التوصيات:

بناء على النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ✓ ضرورة إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار بالمؤسسة وفي جميع المستويات، الأمر الذي يحفز على العمل الجماعي وتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العاملين.
- ✓ دراسة أسباب تدني الخدمة على مستوى توقعات العميل.
- ✓ التعرف على الاحتياجات المستقبلية للزبائن من خلال تكثيف الاتصالات بهم.
- ✓ اعتماد ابعاد بطاقة الأداء المتوازن لتحديد التوجه الاستراتيجي سواء كان نموا او توسعا او غير ذلك.
- ✓ ضرورة زيادة اهتمام الإدارة العليا بمفهوم قياس الأداء المتوازن وتشجيع وإشراك العاملين على تطبيقه.
- ✓ ضرورة عقد مؤتمرات، ندوات، ورشات عمل، لنشر وتوضيح أدوات وأساليب بطاقة الأداء المتوازن بشكل مستمر ومتابعة المستجدات العلمية من قبل ادارة المؤسسة.

افاق البحث

وفي ختام هذا البحث، نقدم بعض المواضيع التي نقترحها للبحث والإثراء:

- دور بطاقة الاداء المتوازن في تحسين جودة الخدمات.
- محاولة التطبيق الفعلي لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الجزائرية.
- دور بطاقة الأداء المتوازن في قيادة وتوجيه الأداء.
- دراسة تطبيقية حول قياس أداء الجامعات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع بالعربية

1-الكتب:

- 1- منصور أحمد منصور، القوى العاملة، تخطيط وظائفها وتقييم أدائها، مكتبة غريب بالمخالفة، القاهرة، 1975.
- 2- الحسيني عداي حسن فلاح، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 3- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دور النشر: الابداع الخليجي، قرطبة للإنتاج الفني، دار ابن حزم، لبنان 2000.
- 4- أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي، الأردن، 2002.
- 5- سعد صادق البحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- 6- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية بقياس الاداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، جامعة المنصورة، 2006.
- 7- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، اليازوري، عمان، 2007.
- 8- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 9- رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الأولى 2008.
- 10- محمد عبد السلام، الرؤية المستقبلية في الإدارة الاستراتيجية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008.
- 11- عبد الرحيم محمد، مدخل قياس الأداء المتوازن، المحاور والمميزات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
- 12- عبد الرحيم محمد، " قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية"، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
- 13- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي) ، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- 14- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1 ، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- 15- المنظمة العربية للتنمية الادارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، 2009.
- 16- محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي تحليلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 17- إلياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2011.
- 18- عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر، الاردن، 2011.
- 19- نعمة عباس الخفاجي إحسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الاداء المتوازن في قياس المصارف التجارية، منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام، عمان ط1، 2014.

2- الرسائل والأطروحات:

- 20- محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين الأداء المؤسسة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2007.
- 21- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55، 2006/2007.
- 22- بنوناس صباح، النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007/2008.
- 23- محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- 24- حسين حساني، تقييم الأداء في مؤسسات التأمين الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011.
- 25- عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية- دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011.
- 26- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011.
- 27- لوثن محمد، أنظمة تسيير الجودة الشاملة وواقع التطبيق وضرورة التعبير لتحسين الأداء، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015.
- 28- لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه، في العلوم التجارية تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018.
- 29- نعيمة يجاوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة قطاع صناعة الحديد، أطروحة دكتوراه، في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير مؤسسات، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009.
- 30- حسام عبد الكريم عاشور، استخدام ابعاد بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015.
- 31- مصطفى محمود أحمد جاد المولى، استخدام بطاقة القياس المتوازن لأداء في تقييم الأداء البيئي للمنشأة بهدف زيادة القدرة التنافسية لها في ظل بيئة الإنتاج الحديثة: دراسة ميدانية، ملخص رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، كلية التجارة، قسم المحاسبة، 2012.

32- كروبوش محمد، إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بالقايد، تلمسان، 2014/2013.

33- ناصر شافي الدوسري، أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010.

3-المجلات:

34- عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001.

35- هيثم احمد حسين عبد المنعم، "نموذج محاسبي لقياس و تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات"، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة، 6 - 8 نوفمبر 2001.

36- عبد اللطيف عبد اللطيف وحنان تركمان، "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28)، العدد (1)، 2006.

37- البتانوني علاء، "تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام المكافآت على أساس النشاط على أداء تنظيمات الأعمال"، مجلة كلية التجارة والبحوث العلمية، كلية التجارة، الإسكندرية، المجلد الحادي والأربعين، العدد الأول، مارس، 2005.

38- مراد كواشي، "بطاقة الأداء المتوازن واهميتها في تقويم أداء المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة ام البواقي، الجزائر، العدد 34، ديسمبر 2010.

39- زياد عبد الحليم الذبية، "مدى تطبيق النظام المتوازن في المصارف التجارية اليمنية"، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد التاسع، جامعة الزرقاء، الأردن، 2011.

40- عبد الرؤوف حجاج، احلام بن رنو، "دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية"، مجلة الجزائرية لتنمية، الاقتصادية، عدد 03، حاسي مسعود، ديسمبر 2015.

41- أبو بكر مفتاح شابون، بطاقة الأداء المتوازن، مجلة جامعة سبها (العلوم الإنسانية)، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة مصراتة، ليبيا، المجلد الثاني عشر العدد الأول، 2011.

42- جمال خنشور، "أثر قيمة الزبون والمفاهيم المحاذية لها على مردودية المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 10، الجزائر، نوفمبر 2006.

43- بومدين يوسف، "اعتماد BSC البيئية كآلية لتأهيل بيئة منظمات الاعمال"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة الجزائر 3، العدد 14، ديسمبر 2013.

44- خليل شرقي، "نموذج مقترح لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، 2016.

45- عبد العزيز شهيرة، "إطار مقترح لاستخدام مقياس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد 03، جامعة المنصورة، كلية التجارة، مصر، 2007.

46-إلياس بن ساسي، "محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما"، مجلة الباحث، العدد06، 2008.

47-عبد الوهاب بلمهدي وعادل عجالي، "استراتيجية نمو المؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الاقتصادية، وحدة بحث الموارد البشرية، جامعة سطيف، 2014.

48-بن علي سميحة، "التخريج (l'externalisation) كأحد الاستراتيجيات العلائقية الداعمة لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، ملتقى وطني حول استراتيجيات التنظيم والمرافقة، جامعة قاصدي مرباح، 19/18 افريل 2012.

4-الملتقيات:

49-بلقة إبراهيم، "دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المؤسسة"، مداخلة حول الملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكرية في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف 13-14 ديسمبر 2011.

50-عيسى مرازقة، "مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.

5-مواقع الأنترنت:

51-<http://www.hrdiscussion.com/hr6413.html>.

52- <http://www.journaldunet.com/management/0310/031012bain.shtml>)

53-https://www.lafarge.dz/1_4-notre-vision

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

54-Kaplan Robert & Norton David, The Balanced Measures That Drive Performance, Harvard Business Review (January-February).1992.

55-Kaplan, R. S and Norton, D. P, "The Balanced Scorecard Translating strategy in Action", Harvard business review, 1996.

56-DAYAN Armand، Manuel de gestion، V1، Edition ELLIPSES/AUF، Paris، 1996.

57-JEROME Barthelemy, les stratégies d'externalisation , préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activité Stratégiques, 3e édition, Dunod, Paris, 2007

58-AMELON Jean Louis et Cardebat Jean Marie، Les nouveaux défis de l'internationalisation، De Boeck، Bruxelles، 2010.

59-B.De Montmorillon، Croissance de l'entreprise، Encyclopédie de gestion, 2ème édition، Economica، Paris, 1997.

60-ALIAN Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, 2ème édition, édition d'Organisation, Paris, 2007.

61-Alain Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des managers, 2eme édition, Edition d'Organisation, Paris 2011.

62-Brigitte Doriath et Christian Goujet, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, Dunod, Paris, 2007.

63-Daniel Robey, Designing Organizations, second edition,USA, congress library,1986.

64-E.T.Penrose, Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise, Editions Hommes et Technique, Paris, 1963.

65-L-E.Greiner, De l'utilité des crises dans l'entreprise, Harvard – l'expansion, N°5,1977.

66-Bienaymé Alain, La Croissance des Entreprises: analyse dynamique des fonctions de la firme, Tome 1, Bordas, 1971.

67-Gasmi Nacer, Déterminants de la croissance externe horizontale, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Faculté des sciences économiques et de gestion, Université de Bourgogne, 1998.

68-R.Paturel, Délimitation des concepts de croissance interne et de croissance externe, Economie et sociétés, N°10, Octobre- Novembre, 1981.

الملاحق

استبيان الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم الباحث بإعداد مذكرة ماستر بعنوان: دور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل استراتيجية النمو - دراسة حالة شركة لافارج سمنت حام الضلعة - المسيلة- و تهدف الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب و أداة إدارة استراتيجية في تفعيل استراتيجية النمو في المؤسسات الاقتصادية و مدى تأثير هذا الأسلوب على مردوديتها و فعاليتها.

لذا فإننا نتوقع من سيادتكم المساهمة الجادة في إنجاح هذه الدراسة و ذلك بالإجابة بكل موضوعية على كافة الأسئلة, و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم, علما بأن هذه المعلومات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط. نشكر لكم مقدما جهودكم وحسن تعاونكم

د/ بعبطيش شعبان

الطالب: زابي صالح

تخصص : إدارة استراتيجية

المعلومات الديمغرافية:

1. العمر:
- أقل من 30 سنة
- من 30.39 سنة
- من 40.49 سنة
- أكثر من 50 سنة

2. المستوى الدراسي: متوسط
- ثانوي
- جامعي

3. المركز الوظيفي
- منفذ
- متحكم
- مسؤول
- مدير

مركز آخر (يلدكر).....

4. عدد سنوات الخدمة (الخبرة):

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 10 سنوات
- من 10 إلى 15 سنة
- من 15 إلى 20 سنة
- أكثر من 20 سنة

البعد الأول: البعد المالي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تقوم مؤسستكم بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا					
2	يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تحسين الأداء.					
3	يتم العمل على توفير مصادر تمويل تؤدي إلى تحسين الإيرادات وتطورها					
4	تناسب أسعار المنتجات مع عدد ونوعية الخدمات المقدمة.					
5	المؤشرات المالية لتقييم الأداء واضحة ومفهومة.					
6	تسهم المصالح المالية والمحاسبية في تحسين الأداء في المؤسسة					
7	يمكن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال الموارد المالية المتاحة.					

البعد الثاني: بعد العملاء

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
8	يتم تقييم النشاطات التي تقوم بها المؤسسة على ضوء تحقيق رغبات العملاء					
9	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار شكاوى العملاء حول الأسعار أو النوعية					
10	تهتم المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع					
11	تهتم المؤسسة بجودة المنتج لتحقيق رضا العملاء					
12	تقوم المؤسسة بتقييم مدى تلبية منتجاتها الجديدة لرغبات وتوقعات العملاء					
13	تقدم المؤسسة حوافز تشجيعية لكسب ولاء العملاء					
14	تحرص المؤسسة على تسليم المنتجات للعملاء في الوقت المحدد					
15	تملك المؤسسة القدرة على الاحتفاظ بعملائها					

البعد الثالث: بعد العمليات الداخلية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
16	هناك تزايد مستمر في معدل الطاقة الإنتاجية بالمؤسسة.					
17	يقدم العاملون بالمؤسسة دائما مقترحات بخصوص تطوير العمل.					
18	تستعمل مؤسستكم تكنولوجيا عالية في عملية الإنتاج.					
19	تعتمد مؤسستكم على أنظمة محاسبية حديثة (IFRS)					
20	تملك المؤسسة نظام اتصال محكم ومتطور.					
21	هناك انخفاض مستمر في معدل زمن إنجاز مختلف الأعمال					
22	تهتم المؤسسة بتصميم المنتجات للعمل على تخفيض تكاليف الإنتاج الكلية					

البعد الرابع: بعد النمو والتعلم

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
23	تهتم المؤسسة بمجال البحث والتطوير					
24	تهتم المؤسسة براحة العاملين أثناء العمل في ساعات الدوام					
25	تستخدم المؤسسة أساليب تكنولوجية حديثة للتواصل وتبادل المعلومات					
26	تقوم الإدارة بتنظيم الدورات التكوينية للعاملين في مختلف المجالات					
27	تخصص المؤسسة الأموال الكافية للدورات التكوينية اللازمة لتنمية العاملين مهنيا					
28	تقوم المؤسسة بوضع حوافز ومكافآت مالية لتشجيع العاملين					
29	تقوم المؤسسة بحاسبة العاملين على أساس درجة أدائهم للعمل					
30	تشجع إدارة المؤسسة المبادرات الابداعية للعاملين					

البعد الخامس: بعد البيئة والمجتمع

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
31	تسعى المؤسسة إلى امتلاك استراتيجية مجتمعية واضحة					

					تسعى المؤسسة إلى الافصاح عن المعلومات وعدم التهرب الضريبي	32
					توفر المؤسسة الظروف المهنية الملائمة لكل العاملين	33
					تساهم المؤسسة في معالجة الأضرار الناجمة عن تلوث الهواء والماء والتربة	34
					تخصص المؤسسة تبرعات للجمعيات وبعض أفراد المجتمع	35
					تعمل المؤسسة على التخلص من النفايات بالطرق القانونية	36
					تعمل المؤسسة على استخدام تكنولوجيا صديقة للبيئة	37
					تسعى المؤسسة الى محاربة كل أنواع الفساد والرشوة	38
					تتحم المؤسسة بتوفير أجهزة السلامة العامة للعاملين	39
واقع استراتيجية النمو في المؤسسة						
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	الرقم
					تسعى المؤسسة إلى السيطرة على مصادر التوريد	40
					تتبع مؤسستكم أسلوب البيع المباشر لمنتجاتها.	41
					تسعى إلى التواجد في عدة مجالات نشاط استراتيجي	42
					تقوم مؤسستكم بتنوع خدماتها ومنتجاتها وتقديم أصناف مختلفة لشرائح العملاء وفقا لخصائص واحتياجات العملاء	43
					تتجه مؤسستكم نحو إضافة خدمات ومنتجات جديدة لأسواقها الحالية في الداخل والخارج	44
					تسعى مؤسستكم للبحث عن أسواق وفرص عمل جديدة تختلف عن الأسواق والفرص الحالية	45
					تركز مؤسستكم في تقديم خدمات ومنتجات ذات مواصفات خاصة لعملائها وفقا لخصوصية كل شريحة مستهدفة.	46
					تسعى المؤسسة إلى إقامة تحالفات مع مؤسسات في نفس مجال النشاط الاستراتيجي	47
					تسعى المؤسسة إلى استغلال كل الفرص الاستثمارية	48





وشكرا لمساهمتم وحسن تعاونكم

الجدول رقم (13): دليل المقابلة

المدير	عناصر المقابلة
الخبرة 9 سنوات	<p>✓ بتاريخ 15 أبريل 2019 تم الاتصال به، حيث قدمت له لمحة عن موضوع وهدف دراسة وطلب إجراء مقابلة معه باعتباره مدير سلسلة التوريد ومصصلحة خدمة الزبائن والمبيعات Directeur Supply Chain.</p> <p>✓ المدير من الإطارات البارزة في المؤسسة وله مؤهلات علمية وعملية هائلة.</p>
الإجابة	العاملين؟ لجميع بالنسبة ومفهوم واضح بشكل المؤسسة رؤية تحديد هل يتم
التعليق	
الإجابة	المؤسسة؟ رسالة حول الكاملة المعرفة المؤسسة في العاملين جميع هل يمتلك
التعليق	
الإجابة	ورسالتها؟ المؤسسة رؤية تحديد في العاملين اشراك جميع الى المؤسسة هل تسعى
التعليق	
الإجابة	بالواقعية؟ المؤسسة وضعتها التي الأهداف هل تتميز
التعليق	
الإجابة	للتحقيق؟ قابلة بأنها المؤسسة وضعتها التي الأهداف هل تتميز
التعليق	
الإجابة	للتقييم؟ قابلة بأنها المؤسسة وضعتها التي الأهداف هل تتميز
التعليق	
الإجابة	الأداء؟ لتقييم نظام على المؤسسة هل تتوفر
التعليق	
الإجابة	المتوازن كأداة لقياس الأداء؟ الأداء بطاقة هل تدرك المؤسسة أهمية
التعليق	
الإجابة	العمل؟ في التقنية للتغيرات المؤسسة مواكبة مدى بتقييم المؤسسة هل تقوم
التعليق	

Strategic pillars

The graphic below shows our four strategy pillars and the lead metric and targets we are aiming to achieve. 2017 performance and targets have been restated according to the revised scope of consolidation. Details on our scope can be found on [page 69](#).

Sustainability pillars	CLIMATE AND ENERGY 	CIRCULAR ECONOMY 	ENVIRONMENT 	COMMUNITY 
Objective	Reduction of CO ₂ emissions	Increased reuse of waste-derived resources	Reduction of freshwater withdrawal	Creation of shared value
Lead metric	CO ₂ emitted (kg CO ₂ /t cementitious)	Quantity of waste reused (M tonnes)	Freshwater withdrawn (liters freshwater/tonne cementitious)	Number of new beneficiaries per year (M new beneficiaries)
Performance 2018	576	52	305	2.9
2017 restated with 2018 scope	582	49	330	2.8
Target 2022 restated with 2018 scope	560	60	291	5.0
Target 2030 restated with 2018 scope	520	80	262	5.0



البساطة
والرشاقة



تطور مستوى الخدمة

- 6 خدمة توزيع الأكياس
- 7 توزيع السوائب «Tansik»

التحول التجاري

مزود الحلول

- 4 ProSolutions.DZ
- 5 المجاميع والخرسانة بالجزائر

توزيع محترف للأكياس

- 1 دار البناء
- 2 التنشيط التجاري
- 3 تجزئة بناء ستور

نمو جديد

- 10 التصدير
- 11 المواد الرابطة للطرق
- 12 بديل الوقود

الرشاقة والبساطة

- 8 الرشاقة وإدارة التكاليف بفعالية في المصانع
- 9 الرشاقة والتبسيط في مقر الشركة

ثقافة المردود وتوجيه الزبون

- 13 طرق التسديد
- 14 تجربة الزبون
- 15 ثقافة الأداء

انطلاق امتياز! مبادراتنا الخمسة عشر

ملاحظة: ان نجاح بعض المبادرات التجارية و التسويق (كما تدل عليه المؤشرات) مرتبط بسوق يكون فيه العرض اكبر من الطلب

الحالة	الهدف		الاداء		المؤشرات	المبادرة
	2018	2017	منذ بداية العام	17 ماي		
●	0	0	0	0	عدد الحوادث القاتلة	الصحة و السلامة
●	%45	%35	%37	%38	نسبة مبيعات الاكياس عبر دار البناء	1 دار البناء
●	%5	%4	%3,5	%3,5	الفرق بين سعر سوق التجارة	2 التنشيط التجاري
●	%60	%5	الانطلاقه في اول جويلية		نسبة الزيارات الى الزبائن	
●	1,9 مليون طن	0,8 مليون طن	315 الف طن	64 الف طن	حجم مبيعات الاسمنت	3 شبكة التجارة - بناء ستور - (Retail Binstore)
●	1,5 مليون طن	1 مليون طن	الانطلاقه في 24 ماي		نسبة المبيعات عبر ProSolutions	4 « ProSolutions.dz »
●	3,5 مليون طن	1,6 مليون طن	631 الف طن	113 الف طن	نسبة الرمل و المجاميع (الإنتاج/التجارة)	5 المجاميع و الخرسانة بالجزائر
●	%10	%3	الانطلاقه في ماي		نسبة مبيعات الاكياس	6 خدمة توزيع الاكياس (لتسويق)
●	2 مليون طن	1,5 مليون طن	567 الف طن	125 الف طن	نسبة توزيع السوابل	7 توزيع السوابل - لتسويق -
●	%90	75 % (S2)	%53	%47	نسبة التوزيع في الوقت المطلوب	
●	%84	%84	%82	معلومة غير متوفرة	مسيلة	8 الرضاة و إدارة التكاليف بفعالية في المصانع
●	%84	%84	%83,9	معلومة غير متوفرة	عقار	
●	%84	%84	%58,4	معلومة غير متوفرة	سيلاس	
●	%98	%97	%88	%94	حجم الإسمنت المنتجة/التوقعات الشهرية (PFA)	
●	%5,5 <	%5,5 <	%5,05	معلومة غير متوفرة	مقارنة تكاليف المقر الرئيسي بنسبة المبيعات	9 الرضاة و التبسيط في مقر الشركة
●	200 الف طن	ناخرة	تجربة ناخرة في الفصل الرابع من 2017		حجم الاسمنت و الكلينكر الرمادي المصدرة	10 التصدير
●	60 الف طن	30 الف طن	1,7 الف طن	0,5 الف طن	حجم مبيعات اسمنت Ardio	11 المواد الرابطة للطرق
●	%3,3	%0,04	معلومة غير متوفرة	معلومة غير متوفرة	نسبة تغيير مصادر الطاقة	12 بديل الوقود
●	124	6	معلومة غير متوفرة	معلومة غير متوفرة	الارباح المحققة عن طريق اعادة تحويل النفايات (GAV)	
●	%20	%10	%5	%6	نسبة طرق التسديد من دون الصكوك	13 طرق التسديد
●	%0,5 <	%0,5 <	%0	%0	تمويل الديون المشكوك في التحصيل عليها	
●	%30	%20	%37	معلومة غير متوفرة	نسبة رضا الزبائن (NPS)	14 تجربة الزبون
●	4 ساعات	5 ساعات	5 ساعات و 10 دقيقة	5 ساعات و 90 دقيقة	معدل زمن الانتظار بالمصنع	
●	%25	%5	الانطلاقه في جويلية	الانطلاقه في جويلية	نسبة رضا المشغلين الجدد و مسؤوليهم	15 لثافة الاداء
●	4 بالعام	3 بالعام	الانطلاقه في جويلية	الانطلاقه في جويلية	مراجعة الموظفين ذوي الاداء العالي او الغير كافي خلال اجتماع اللجنة التنفيذية	

تعريف المصطلحات:

GAV: الارباح المحققة عن طريق اعادة تحويل النفايات
OEE: أداء الفرن فيما يخص التوافر الفعلي للفرن و تدفقه
NPS: نسبة رضا الزبون الذي يوصينا الي اصدقائه ناقص نسبة الزبائن الغير راضيين
PFA: حجم الإسمنت المنتجة/التوقعات الشهرية



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أحدث نماذج قياس الأداء والمتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تفعيل وتحقيق استراتيجية النمو، من خلال الأبعاد الأربعة والمتمثلة في البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو والبعد الخامس المدمج حديثاً ألا وهو بعد البيئة والمجتمع.

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات تم استعمال مجموعة من الأدوات لتحقيق هذا الغرض والمتمثلة في: الملاحظة الميدانية بصفة الباحث موظف في المؤسسة محل الدراسة، المقابلة الحرة مع أحد أهم إطارات المؤسسة، دراسة وثائق المؤسسة محل الدراسة، وأخيراً الاستبيان الموزع على جميع مدراء ومسؤولي المؤسسة، إضافة لاستعمال الأساليب الإحصائية لتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

وقد توصلنا في دراستنا هذه ان المؤسسة محل الدراسة تمتلك مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وأنها أيضاً تتبنى ضمناً المبادئ والتي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن في سبيل توجيه مسار المؤسسة محل الدراسة نحو تحقيق الأهداف المسطرة وفق استراتيجيتها.

الكلمات المفتاحية: الأداء، أنظمة قياس وتقييم الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، النمو، أساليب النمو، استراتيجية النمو.

Abstract :

This study aims at highlighting the latest ways of performance through the scorecard and its role in achieving the strategy of development. The study takes four dimensions : Financial dimension, dimension of agents, the internal processes dimension, leaning and development dimension. Furthermore, a fifth dimension has been inserted which is the environment and society dimension.

In order to achieve its purposes and experiment its hypothesis, this research has used a set of tools. The latter has been focused on : actual observation as an employer researcher in the target company, the study of the document of the target company, a questionnaire, an interview with an important employer in the company. Moreover, this study has undertaken statistic methods to analyse the findings of the practical part of the research.

As a result, it was concluded that the target company is qualified to use the scorecard. Also, the company is implicitly adopting the same principles existing in the scorecard. This adaption helps the target company to perform its strategy in order to reach its purposes.

Keywords : Performance, Performance Measurement and Evaluation Systems, Balanced Scorecard, Balanced Scorecard Dimensions, Growth Methods, Growth Strategy.