



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة الرقم التسلسلي: \ 2026

التخصص: محاسبة ومالية دفعة: 2026

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (LMD)

المذكرة موسومة بـ:

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الاستراتيجي
دراسة حالة مؤسسة الاسمنت -تبسة-

تحت اشراف:

- د. غناية محمد اقبال

من اعداد الطالبة:

- لكل وئام

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
دريد حنان	أستاذ	رئيسا
غناية محمد اقبال	أستاذ محاضر - ب -	مشرفا ومقررا
زحاف صونيا	أستاذ محاضر - أ -	مناقشا

السنة الجامعية:

2026-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



﴿ فَرِحِينَ بِمَا آتَاهُمُ اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ ﴾

شكر وتقدير

بكل مشاعر الامتنان والعرفان، أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف
غناية محمد إقبال، الذي كان لي السند الحقيقي في هذه المسيرة، فلم يبخل علي بعلمه ولا
بتوجيهاته القيمة وكان دائما مصدر دعم وثقة، أستمد منه القوة لمواصلة الطريق، فجزاه
الله عني خير جزاء.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى أساتذتي الكرام الذين كان لهم الفضل في تكويني
العلمي. ولا يفوتني أن أعبر عن عميق امتناني لكل من مد لي يد العون في انجاح هذا
العمل.

في الختام، أسأل الله أن يجعل هذا العمل ثمرة خير وبركة في مستقبلي.

2020



الإهداء



ما ضاع جهد الأمس في يوم سدى والله يجزي الحسن بالإحسان
أهدي هذا النجاح لنفسي التي لم تستسلم حين كان الاستسلام خيار متاح...نفسى التي سهرت
وجدت واجتهدت...شكرا.

إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار.. الى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى من غرس في قلبي
حب العلم ورافقتني في كل خطوة "أبي الغالي".

إلى من أوصاني الله بها خيرا، وجعل الجنة تحت أقدامها إلى من رافقتني بدعائها
"أمي الغالية".

إلى نصف روحي ورفيق أيامي إلى السند والكتف الثابت توأمي
" محمد إسلام".

إلى من شددت عضدي بها إلى خيرة أيامي وصفوتها إلى قرة عيني
"أختي لينا".

إلى من تمنيت أن يشهدا يوم تخرجي إلى من كانا رمزا للحنان والدعاء الصادق، رغم
الغياب مازالت ذكراكما تسكن القلب وترافقتني في كل خطوة "جدتي وجدي".
إلى من كانت أختا لم تلدها أمي، وسندا ثابتا في كل لحظات تعبى وفرحي إلى حافظة
أسراري ورفيقة أيامي "لبنى"

لكل من كان عوننا وسندا في هذا الطريق.. إلى من رافقتني بالقلب قبل الدرب
"عائلتي".

إلى الأخ الفاضل، الذي رافق بداياتي الجامعية بكل دعم واهتمام، وكان خير معين لي اسمى
عبارات الشكر والتقدير على حسن وقوفك إلى جانبي "بن زين حسام".

أهديكم هذا الانجاز وثمره نجاحي لطالما تمنيته ها أنا اليوم أكملت وأتممت أول ثمراته
لفضله

سبحانه وتعالى.



ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر بطاقة الأداء المتوازن بمحاوره الأربعة (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو)، كأداة إدارية حديثة وشاملة على الأداء الاستراتيجي بمؤسسة الإسمنت-تبسة-. ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل، أما المتغير التابع فكان الأداء الاستراتيجي، حيث تم الإعتماد على أسلوب الإستبانة للحصول على مختلف وجهات النظر وتصورات أفراد العينة، وتمت معالجة وتحليل هذه البيانات الكمية بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS V26. وقد أسفرت الدراسة الميدانية إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير موجبة وذات دلالة إحصائية بين محاور بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، وبهذا تم تأكيد فرضيات الدراسة التي تنص على وجود أثر لمحاور بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الاستراتيجي لمؤسسة إسمنت -تبسة-. في ظل هذه النتائج، أوصت الدراسة بإنشاء وحدة إدارية مستقلة لمتابعة مؤشراتهم، مع التركيز على التدريب، وهندسة العمليات لتقليص الهدر، وتفعيل أنظمة إدارة العلاقات العملاء لتحقيق الرؤية الاستراتيجية الكبرى للمؤسسة. الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، الأداء الاستراتيجي، مؤسسة الإسمنت، تحسين الأداء.

Abstract

This study aimed to identify the role of the balanced scorecard, with its four axes (financial axis, customer axis, internal operations axis, and learning and growth axis), as a modern and comprehensive management tool in improving the strategic performance of the Cement-Tebessa Corporation. To achieve this goal, the balanced scorecard was used as an independent variable, while the dependent variable was strategic performance. The questionnaire method was used to obtain the various viewpoints and perceptions of the sample members. This quantitative data was processed and analyzed using the SPSS V26 statistical analysis program.

The field study resulted in a positive and statistically significant correlation and impact relationship between the axes of the balanced scorecard and the strategic performance of the institution. Thus, the study's hypotheses, which stipulate the existence of a relationship between the axes of the balanced scorecard and the strategic performance, were confirmed.

In light of these findings, the study recommended the establishment of an independent management unit to monitor its indicators, with a focus on training, process engineering to reduce waste, and activating customer relationship management systems to achieve the organization's grand strategic vision.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategic Performance, Cement Corporation, Performance Improvement.

قائمة المحتويات

الصفحة	العناوين
	شكر وتقدير
	إهداء
	الملخص
I	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن والأداء الإستراتيجي
02	تمهيد
03	1. مدخل لبطاقة الأداء المتوازن
03	1.1. التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن
04	2.1. تعريف وأهمية بطاقة الأداء المتوازن
06	3.1. المكونات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن.
09	4.1. محاور ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن.
18	2. أساسيات الأداء والأداء الإستراتيجي
19	1.2. مفهوم الأداء وتقييمه

قائمة المحتويات

25	2.2. مفهوم تقييم الأداء
29	3.2. عموميات الأداء الاستراتيجي
33	4.2. مفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي
36	3. إسهام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الاستراتيجي
37	1.3. إسهام البعد المالي في تحسين الأداء الاستراتيجي
39	2.3. إسهام بعد العملاء في تحسين الأداء الاستراتيجي
41	3.3. إسهام بعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء الاستراتيجي
42	4.3. إسهام بعد التعلم والنمو في تحسين الأداء الاستراتيجي
44	خلاصة
	الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت -تبسة-
45	تمهيد
46	1. تقديم المؤسسة محل الدراسة
46	1.1. التعريف بمؤسسة الإسمنت الماء الأبيض -تبسة-
48	2.1. أهداف مؤسسة الإسمنت تبسة
49	3.1. هيكل وموارد المؤسسة
49	2. الإطار المنهجي والتحليلي للدراسة الميدانية
49	1.2. إعداد الاستبيان واختبارات أداة الدراسة
51	2.2. اختبارات صلاحية أداة القياس

قائمة المحتويات

58	3. تحليل وصفي لأقسام الدراسة
62	1.3. تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة
62	2.3. تحليل اتجاه إجابات أفراد العينة
71	4. اختبار الفرضيات
71	1.4. اختبار التوزيع الطبيعي
74	2.4. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية
77	3.4. نتائج اختبار الفرضيات الفرعية
79	خلاصة
81	خاتمة عامة
88	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.1	اسهامات بعض الباحثين في مفهوم الأداء الاستراتيجي	29
1.2	الاستبيانات الموزعة والمستردة والملغاة	51
2.2	الاتساق الداخلي لفقرات المحور المالي	52
3.2	الاتساق الداخلي لفقرات محور العملاء	53
4.2	الاتساق الداخلي لفقرات محور العمليات الداخلية	54
5.2	الاتساق الداخلي لفقرات محور التعلم والنمو	55
6.2	الاتساق الداخلي لفقرات الاداء الاستراتيجي	56
7.2	ألفا كرونباخ (لمقاييس الدراسة)	57
8.2	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	58
9.2	توزيع افراد العينة حسب متغير الوظيفة	59
10.2	توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	60
11.2	توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية	61
12.2	درجات مقياس ليكرت الخماسي	63
13.2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور المالي	63
14.2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور العملاء	65
15.2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور العمليات الداخلية	66
16.2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور التعلم والنمو	67

قائمة الجداول

68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الاداء الاستراتيجي	17.2
71	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	18.2
72	مصفوفة الارتباط	19.2
73	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح	20.2
75	معامل التحديد للنموذج	21.2
75	نتائج تحليل التباين ANOVA	22.2
78	نتائج معاملات الانحدار	23.2

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1.1	شكل يوضح تطور بطاقة الاداء المتوازن	03
2.1	شكل يوضح السلسلة السببية	08
3.1	شكل يوضح المحاور الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن	09
4.1	شكل يوضح محور عمليات التشغيل الداخلية-سلاسل العرض-	13
5.1	شكل يوضح الاداء حسب Bouquin	20
6.1	شكل يوضح الاداء الداخلي والخارجي للمؤسسة	23
1.2	الهيكل التنظيمي لمصنع الإسمنت الماء الأبيض-تبسة-	46
2.2	تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب العمر	58
3.2	تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	60
4.2	تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	61
5.2	تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية	62
6.2	اختبار اعتدالية توزيع البواقي	74

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
01	إستمارة الإستبيان
02	الهيكل التنظيمي لشركة إسمنت -تبسة-
03	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان
04	إنفاقية التربص



تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة وتنافساً متزايداً، الأمر الذي جعل الأساليب التقليدية في إدارة المؤسسات وتقييم أدائها غير كافية لمواكبة متطلبات البيئة الحديثة. فبينما اعتمدت المؤسسات لفترات طويلة على المؤشرات المالية بوصفها الأداة الرئيسة لتقييم الأداء، أصبح الاعتماد عليها غير كافٍ لتقديم صورة شاملة عن واقع المؤسسة، لكونها تركز على النتائج المحققة خلال الفترات السابقة، وتتجاهل عناصر غير ملموسة كالمعرفة التنظيمية، ورأس المال البشري، والعلاقات مع العملاء، وكفاءة العمليات الداخلية، والتي تعد من الركائز الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية واستدامة الأداء.

وفي ظل الحاجة إلى أدوات أكثر شمولية في قياس الأداء، ظهرت بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة إدارية حديثة تجاوزت مفهوم الأداء التقليدي، لتصبح نظاماً متكاملًا للإدارة الاستراتيجية يعمل على ترجمة الرؤية والأهداف العامة للمؤسسة إلى مؤشرات أداء قابلة للقياس، وتكمن أهميتها في قدرتها على تحقيق التكامل بين أبعادها الأساسية المتمثلة في: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، بما يسمح بتقديم رؤية شاملة لأداء المؤسسة.

كما أن الاعتماد على هذا النموذج في تقييم الأداء يمنح الإدارة أداة فعالة لرصد الانحرافات، وتصحيح المسارات، وتحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى، الأمر الذي يعزز قدرة المؤسسة على تحسين أدائها والمحافظة على تنافسيتها.

وعلى الرغم من الانتشار الواسع لمفاهيم الإدارة الاستراتيجية وأدوات قياس الأداء الحديثة في العديد من المؤسسات العالمية، إلا أن تبني هذه الممارسات داخل المؤسسات الجزائرية ما يزال يواجه عدة تحديات مرتبطة بطبيعة نظم التسيير، والاعتماد على أساليب تقييم تقليدية، الأمر الذي قد يحد من قدرة المؤسسات على تحسين أدائها الاستراتيجي وتعزيز تنافسيتها في ظل بيئة اقتصادية متغيرة، وتبرز أهمية هذا الطرح بشكل أكبر في المؤسسات الصناعية، ومنها مؤسسة الإسمنت تبسة، التي تتطلب طبيعة نشاطها اعتماد آليات حديثة لقياس الأداء وربط الأهداف التشغيلية بالأهداف الاستراتيجية لضمان الكفاءة والاستدامة.

1. الإشكالية

بناءً على ما تقدم، تتبلور المشكلة لهذه الدراسة في محاولة تحديد طبيعة العلاقة والأثر بين تطبيق هذا النموذج المعاصر وعملية التقييم الاستراتيجي وهو ما يمكن صياغته بالإشكالية التالية:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء الاستراتيجي لمؤسسة الإسمنت -تبسة-؟

وللإحاطة بمختلف جوانب الموضوع والإجابة على هذا التساؤل الجوهري، يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحور المالي على الأداء الاستراتيجي لمؤسسة الإسمنت -تبسة-؛

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحور العملاء على الأداء الاستراتيجي لمؤسسة الإسمنت -تبسة-؛

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحور العمليات الداخلية على الأداء الاستراتيجي لمؤسسة الإسمنت -تبسة-؛

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحور التعلم والنمو على الأداء الاستراتيجي لمؤسسة الإسمنت -تبسة-.

1. فرضيات الدراسة

بناء على التساؤلات المطروحة سابقا، وسعيا للإجابة عنها بشكل أولي وتوجيه الدراسة الميدانية، تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء الاستراتيجي لمؤسسة الإسمنت -تبسة-.

ويندرج عنها الفرضيات الفرعية التالية:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحور المالي على الأداء الاستراتيجي لمؤسسة الإسمنت -تبسة-؛

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحور العملاء على الأداء الاستراتيجي لمؤسسة الإسمنت -تبسة-؛

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحور العمليات الداخلية على الأداء الاستراتيجي لمؤسسة الإسمنت -تبسة-؛

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحور التعلم والنمو على الأداء الاستراتيجي لمؤسسة الإسمنت -تبسة-.

4. أهداف الدراسة

يسعى هذا البحث بشكل عام إلى التعرف على أثر بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الاستراتيجي في مؤسسة الإسمنت -تبسة-.

وينبثق عن هذا المسعى العام مجموعة من الأهداف المسطرة:

✓ التعرف على الإطار المفاهيمي والنظري لبطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي،

وإبراز طبيعة العلاقة بينهما حسب ما جاء في الأدبيات الإدارية الحديثة؛

✓ تشخيص واقع نظام تقييم الأداء المعتمد حالياً في المؤسسة محل الدراسة، وبيان مدى

اعتماده على المؤشرات المالية وغير المالية؛

✓ التعرف على أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الاستراتيجي في مؤسسة

الإسمنت تبسة؛

✓ اقتراح مجموعة من التوصيات التي من شأنها دعم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بما

يسهم في تعزيز الأداء الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة.

5. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال شقين مترابطين؛ يتمثل الشق الأول في الأهمية النظرية، إذ تسعى إلى إثراء الجانب المعرفي والأكاديمي المتعلق بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي، من خلال توضيح طبيعة العلاقة بينهما وإبراز دور بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها من الأدوات الإدارية الحديثة التي تجاوزت نظم القياس التقليدية المعتمدة على المؤشرات المالية فقط، نحو الاعتماد على مؤشرات مالية وغير مالية أكثر شمولاً في دعم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات.

أما الشق الثاني فيتمثل في الأهمية التطبيقية، والتي تنبع من محاولة إسقاط هذه المقاربة الإدارية الحديثة على واقع مؤسسة الإسمنت تبسة، بما يسمح بتشخيص واقع نظام تقييم الأداء المعتمد فيها، وتحديد مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في دعم الأداء الاستراتيجي، وتزويد متخذي القرار بمؤشرات تساعد على الكشف المبكر عن الانحرافات، وتوجيه القرارات التصحيحية، وصولاً إلى تقديم توصيات يمكن أن تسهم في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة.

6. دوافع اختيار الموضوع

تعددت الدوافع التي أسهمت في اختيار هذا الموضوع والبحث فيه، ويمكن حصرها فيما يلي:

- ✓ محاولة تشخيص واقع تطبيق الأدوات الإدارية الحديثة داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وخاصة بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها من الأساليب المعاصرة في الأداء؛
- ✓ الاهتمام العلمي والأكاديمي بموضوع بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي، نظرا لتزايد أهمية الدراسات المرتبطة بتحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات؛
- ✓ إبراز الدور الذي يمكن أن تؤديه بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الأداء الاستراتيجي داخل المؤسسات الاقتصادية، من خلال تجاوز أساليب التقييم التقليدية المعتمدة على المؤشرات المالية فقط؛

- ✓ الاستفادة من النتائج والتوصيات التي قد تسهم في تقديم حلول عملية تساعد المؤسسة محل الدراسة على تطوير نظام تقييم الأداء وتعزيز الأداء الاستراتيجي؛
- ✓ الرغبة في إسقاط المفاهيم النظرية المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن على واقع مؤسسة الإسمنت تبسة، بما يسمح بفهم أفضل لممارسات تقييم الأداء داخلها.

7. حدود الدراسة

- ✓ **الحدود الموضوعية:** تتمثل في دراسة دور بطاقة الأداء المتوازن في الأداء الاستراتيجي، مع التركيز على أبعادها الأساسية (البعد المالي، بعد العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)؛
- ✓ **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة الإسمنت الواقعة بولاية تبسة؛
- ✓ **الحدود الزمانية:** تتمثل في الفترة الزمنية التي أجريت خلالها الدراسة الميدانية وجمعت البيانات الخاصة بها، وذلك خلال شهر مارس سنة 2026؛
- ✓ **الحدود البشرية:** تتمثل في موظفي الإدارة العليا وكذا رؤساء الدوائر والمصالح وبعض العاملين الآخرين في مؤسسة إسمنت -تبسة-

8. منهج الدراسة

نظرا لطبيعة الموضوع وأهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي باعتباره المنهج الأنسب لمعالجة إشكالية الدراسة، حيث استخدم المنهج الوصفي في الجانب النظري بهدف عرض المفاهيم والإطار المفاهيمي المتعلق بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي، وتوضيح طبيعة العلاقة بينهما، فيما تم توظيف المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي من خلال جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان، وتحليلها إحصائيا لاختبار فرضيات الدراسة المطبقة على مؤسسة الإسمنت تبسة.

9. أدوات الدراسة

لإنجاز هذه الدراسة، تم الاعتماد أساساً على استمارة الاستبيان باعتبارها الأداة الأكثر ملاءمة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث صممت وفق محاور وأبعاد تخدم أهداف الدراسة ومتغيراتها، وقد تم توزيع 64 استمارة على إدارات المؤسسة محل الدراسة، واسترجاع 59 استمارة، منها 52 صالحة للتحليل الإحصائي، كما تمت معالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإصدار 26 بهدف اختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج.

10. هيكل الدراسة

من أجل الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع ومعالجة إشكالية الدراسة، تم الاعتماد على خطة بحث مقسمة إلى فصلين رئيسيين حيث خصص الفصل الأول للجانب النظري، وتم فيه تناول الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي، إضافة إلى إبراز طبيعة العلاقة بينهما من خلال توضيح إسهام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الأداء الاستراتيجي.

أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة الميدانية، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث؛ تناول المبحث الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة الإسمنت تبسة)، في حين خصص المبحث الثاني للإطار المنهجي للدراسة الميدانية وعرض أدوات جمع البيانات وتحليلها، بينما تناول المبحث الثالث تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

11. الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

دراسة عريوة محاد (2011) بعنوان "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية -دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف-"، وقد هدفت إلى إبراز أهمية بطاقة الأداء المتوازن ودورها في قياس وتقييم الأداء داخل المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مع توضيح إسهامها في توجيه وتطوير الأداء المؤسسي من خلال اعتماد نماذج حديثة لقياس الأداء ومحاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة محل الدراسة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة وتفسيرها، مدعوماً بمنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي. وتوصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعد من أبرز الأدوات الإدارية الحديثة المستخدمة في قياس وتقييم الأداء، نظراً لقدرتها على توفير إطار شامل يجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، بما يساهم في توجيه المؤسسة وتحسين أدائها، كما أكدت

النتائج أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساعد على مواءمة الجهود التنظيمية مع أهداف المؤسسة، رغم وجود بعض الصعوبات المرتبطة بقياس المؤشرات غير المالية داخل المؤسسات محل الدراسة. دراسة النجار وجميل (2013) بعنوان: أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي: دراسة تطبيقية على المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة خلال الفترة (2012-2013)، وقد هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي، باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة المتمثلة في المدراء التنفيذيين ومدراء الفروع وبعض العاملين المكلفين بالمهام الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات محل الدراسة لم تعتمد بصورة كاملة الإطار المتكامل لبطاقة الأداء المتوازن في ممارساتها الإدارية، رغم وجود انعكاسات إيجابية بين أبعاد البطاقة الأربعة وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحسين استغلال الموارد الاقتصادية، وتعزيز رضا العملاء وولائهم، فضلا عن دورها في تحسين المؤشرات المالية والأداء العام للمؤسسة.

دراسة Kaplan & Norton (1992) بعنوان: The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance، توعده من الدراسات الرائدة التي قدمت لأول مرة مفهوم بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها إطارا حديثا لقياس وتقييم الأداء المؤسسي، من خلال الدمج بين المؤشرات المالية وغير المالية بهدف توفير رؤية شاملة تساعد الإدارة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وقد اقترح الباحثان نموذجا يقوم على أربعة أبعاد رئيسية تتمثل في: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو. كما أوضحت الدراسة أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تجاوز محدودية نظم القياس التقليدية المعتمدة على المؤشرات المالية فقط، وذلك عبر توفير إطار متكامل يساعد المديرين التنفيذيين على ترجمة الأهداف والاستراتيجيات إلى مجموعة مترابطة من مؤشرات الأداء القابلة للقياس والمتابعة.

دراسة Kariu at al (2013) بعنوان: آثار بطاقة الأداء المتوازن على أداء الشركات في قطاع الخدمات، هدفت إلى تحديد أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء الشركات العاملة في قطاع الخدمات. وقد أجريت الدراسة في بلدية كاكاميغا بكينيا، وشملت عينة مكونة من (200) شركة تعمل في مجال الخدمات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت استبيانات

شبه منظمة لجمع البيانات الأولية. وتوصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تؤكد أهمية قياس وإدارة الأداء من خلال أربعة أبعاد رئيسية تتيح تقييمًا شاملاً للمؤسسة، بما يتجاوز التركيز التقليدي على المؤشرات المالية والأصول المادية فقط. كما بينت النتائج أن بطاقة الأداء المتوازن تعد أداة فعالة للتحسين المستمر، من خلال توفير مؤشرات أداء نوعية وكمية يمكن تطبيقها في مختلف المؤسسات لتحسين أدائها.



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء

المتوازن والأداء الاستراتيجي

تمهيد

يعتبر تقييم الأداء الاستراتيجي المنطلق الأساسي في بقاء المؤسسات المعاصرة وتطورها، فهو العملية التي تضمن التحقق من أن الخطط الموضوعة تسير في اتجاه تحقيق الرؤية المستقبلية، ومع قصور الأنظمة التقليدية في الإحاطة بكافة جوانب هذا الأداء، برزت بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارية متطورة لا تكتفي بالقياس، بل تلعب دوراً محورياً في صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية من أربعة محاور متكاملة. وعليه، يسعى هذا الفصل إلى دراسة ماهية بطاقة الأداء المتوازن كإطار منهجي يساهم في تحويل الاستراتيجية من مجرد خطط نظرية إلى مؤشرات أداء قابلة للقياس، مع تسليط الضوء بشكل خاص على مفهوم الأداء الاستراتيجي وتطوره، وصولاً إلى فهم كيفية مساهمتها في تعزيز الأداء الاستراتيجي الشامل للمؤسسة.

حيث ينقسم هذا الفصل إلى:

1. مدخل لبطاقة الأداء المتوازن
2. أساسيات الأداء والأداء الإستراتيجي
3. إسهام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الاستراتيجي

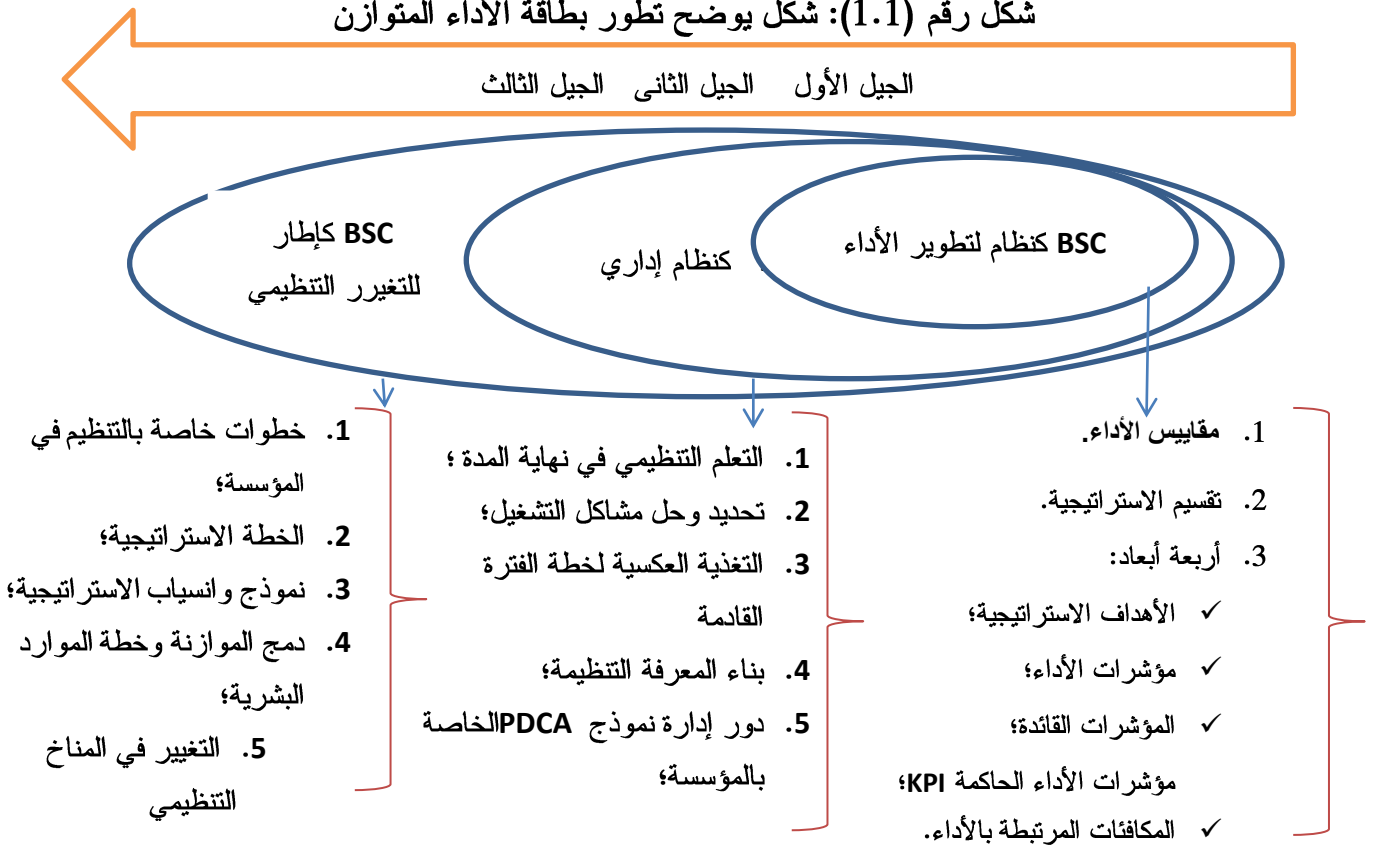
1. مدخل لبطاقة الأداء المتوازن

تمثل بطاقة الأداء المتوازن نقطة تحول جوهريّة في فلسفة القياس الإداري، حيث انتقلت بالمؤسسات من التركيز الضيق على النتائج الماضية إلى استشراف المستقبل عبر محاور متكاملة. هذا التطور لم يظهر دفعة واحدة، بل مر بمحطات زمنية عكست حاجة المؤسسات إلى نظام تقييم يتسم بالشمولية والدقة.

1.1. التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن

نشأت بطاقة الأداء المتوازن نتيجة تجارب استشارية وتراكم معرفي في الفكر الإداري والمالي لتجاوز قصور المقاييس المالية التقليدية التي تركز على الأحداث الماضية. ويعود الفضل في ظهور وتطوير أسسها إلى الباحثين (Kaplan & Norton) في بداية التسعينات، إذ قدمها كل من الباحثين في عام 1991 كأداة إدارية تدمج المؤشرات المالية وغير المالية¹. وتطورت البطاقة عبر ثلاثة أجيال منذ السبعينات، متحولة من نظام لتقييم الأداء إلى إطار إداري شامل للتغيير التنظيمي وهو ما يظهره الشكل رقم (3.1).

شكل رقم (1.1): شكل يوضح تطور بطاقة الأداء المتوازن



Source: Morisawa toru, " Building performance systems with the Balanced scorecard approach", NRI, Papers n 45, April 2002, p.4.

¹ عريوة محاد، طلال زغبة، بطاقة الأداء المتوازن المستدام، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2017، ص ص 58-60.

2.1. تعريف وأهمية بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن من أبرز الأدوات الإدارية الحديثة التي ظهرت استجابة لقصور أساليب قياس الأداء التقليدية، حيث تعتمد على مزيج من المؤشرات المالية وغير المالية لتقديم رؤية أكثر شمولاً عن أداء المؤسسة. وعليه، سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وبيان أهميتها.

1.2.1. تعريف بطاقة الأداء المتوازن: عرفها "نورتن وكابلان" بأنها نظام يجمع بين المقاييس المالية التي تلخص نتائج الأداء السابق، والمقاييس التشغيلية التي تشمل رضا الزبائن والعمليات الداخلية، والابتكار، وتطوير الأنشطة باعتبار هذه المقاييس الأخيرة هي المحرك الأساسي لتحقيق الأداء المالي المستقبلي¹.

تعد بطاقة الأداء المتوازن أول نظام متكامل يهدف إلى تقييم الأداء من خلال تحويل استراتيجية المؤسسة إلى أهداف ومقاييس ومعايير عملية، مع وضع مبادرات للتطوير المستمر. وتتميز بقدرتها على توحيد وتجميع كافة المقاييس التي تستخدمها المؤسسة في إطار واحد شامل².

تعرف بأنها أداة اتصال تربط أنحاء المؤسسة، تمكن الموظفين من إدراك أثر تصرفاتهم اليومية على تنفيذ الاستراتيجية، وتعمل كأداة فعالة لإيصال رسائل شاملة لجميع المستويات، وتوضيح كيفية تحويل الأصول غير الملموسة إلى نتائج ومخرجات ملموسة³.

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن بطاقة الأداء المتوازن نظام إداري فعال لقياس الأداء عبر مؤشرات مالية وأخرى غير مالية لتسهيل متابعة الإنجاز بطريقة شمولية ومتوازنة، وذلك بترجمة الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات عملية تحقق رؤية المؤسسة، بالإضافة إلى كونها وسيلة اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة لمناقشة الأهداف وكيفية بلوغها لتعظيم الربح على المدى الطويل.

وقد سميت بطاقة الأداء المتوازن لكونها⁴:

✓ تحقق التوازن الاستراتيجي عبر الموازنة بين الأهداف قصيرة المدى والتطلعات طويلة الأجل؛

¹. Robert Kaplan & David Norton, The Balanced Scorecard– Measures That Drive Performance, Harvard Business Review, Vol (70), No (01), 1992, p :71.

². عبد الحميد عبد المفتاح المغربي، رمضان فهم غربية، التخطيط الإستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص192.

³. Robert Kaplan & David Norton, Having trouble with Your Strategy ? Then Map It, Harvard Business Review, Vol 78, No 05, 2000,p.01.

⁴. Hélène Loning et al, Le contrôle de gestion, organisation et mise en oeuvre, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2003,P.159.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن والأداء الإستراتيجي

- ✓ تراعي المؤشرات المالية وغير المالية؛
- ✓ توفر رؤية زمنية متكاملة من خلال تحليل الأداء في الماضي وتقييم الوضع الحالي وإستشراف المستقبل؛

- ✓ تتبنى منظورا تطويريا بالتركيز على تحسين جودة العمليات بدلا من تخفيضها؛
- ✓ تقيس الأداء الداخلي والخارجي، من خلال المعلومات التي يتم تبادلها بين المحاور الأربعة.

2.2.1. أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي¹:

- ترتكز البطاقة على ربط المقاييس بعلاقات السببية ونقل الاستراتيجية للمستويات الإدارية لتزويد المديرين ببيانات دقيقة حول الأداء؛
- ✓ تحقيق التوافق والربط بين المقاييس المالية وغير المالية، والملموسة وغير الملموسة، وكذا موازنة العوامل الداخلية والخارجية للأداء. ويتم ذلك ضمن أربعة أبعاد وهي: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو؛
- ✓ تحقق التنسيق بين الأنشطة التشغيلية ورؤية المؤسسة واستراتيجيتها، كما تعمل على تطوير قنوات الاتصال الداخلي والخارجي، ومراقبة الأداء التنظيمي ومدى توافقه مع الأهداف الاستراتيجية؛
- ✓ تتم إدارة الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة بشكل دائم ومستمر عبر كافة الآجال الزمنية؛
- ✓ توفر الإدارة العليا تصورا واضحا وشاملا حول الأداء الكلي للمؤسسة؛
- ✓ تعتبر البطاقة أساسا لنجاح المؤسسة مستقبلا بمعالجتها قصور المقاييس المالية التقليدية، التي تكتفي بعرض نتائج الماضي دون توضيح سبل تحسين الأداء القادم؛
- ✓ تقوم بتحويل رسالة المؤسسة واستراتيجيتها إلى مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء، مما يوفر إطارا شاملا لنظام القياس والإدارة الاستراتيجية؛
- ✓ تؤمن البطاقة معلومات دقيقة وشاملة لمتخذي القرار، مما يساهم في الحد من مشكلة تدفق المعلومات الفائضة.

¹. معاش حسينة، تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن نموذجا دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، سطيف، الجزائر، 2025، ص ص18_19.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن والأداء الإستراتيجي

وذكرت (2CG Active Management) أن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تتحدد بناء على الغرض من توظيفها، وذلك وفقا لما يلي:

✚ إذا كانت الغاية منها هو الرقابة التشغيلية:

- ✓ تعزيز الفهم والوعي بالعمليات لدى كافة أعضاء الفريق الإداري، وهو ما يتجلى بوضوح من خلال النقاشات والحوارات التي تجري أثناء مراحل التصميم؛
- ✓ توفير رقابة أشمل وأكثر كفاءة على المبادرات الرامية إلى تطوير وتحسين مستوى الأداء؛
- ✓ تطوير فهم العلاقات بين المقاييس مما يؤدي إلى تسهيل وتعزيز هذه العلاقات ويجعل وضع المستهدفات أكثر سهولة.
- ✓ دمج التقارير الإدارية المتعددة في تقرير واحد موجز، يقدم وصفا دقيقا للأداء التشغيلي عبر كافة المحاور.

فإذا كانت الغاية منها هو الرقابة الاستراتيجية:

- ✓ تحفيز الحوار المؤسسي حول الأهداف والتطلعات الاستراتيجية؛
- ✓ تحقيق الإجماع والوضوح التام بشأن مجموعة الأهداف الاستراتيجية المرتبطة برؤية المؤسسة؛
- ✓ إبراز الروابط بين الأنشطة المنفذة والأهداف الاستراتيجية، مما يساعد في تحديد نقاط المقايضة والتوازن بين الأهداف المتعارضة؛ مثل الموازنة بين خفض التكاليف وبين زيادة الاستثمار في التسويق.

3.1. المكونات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن.

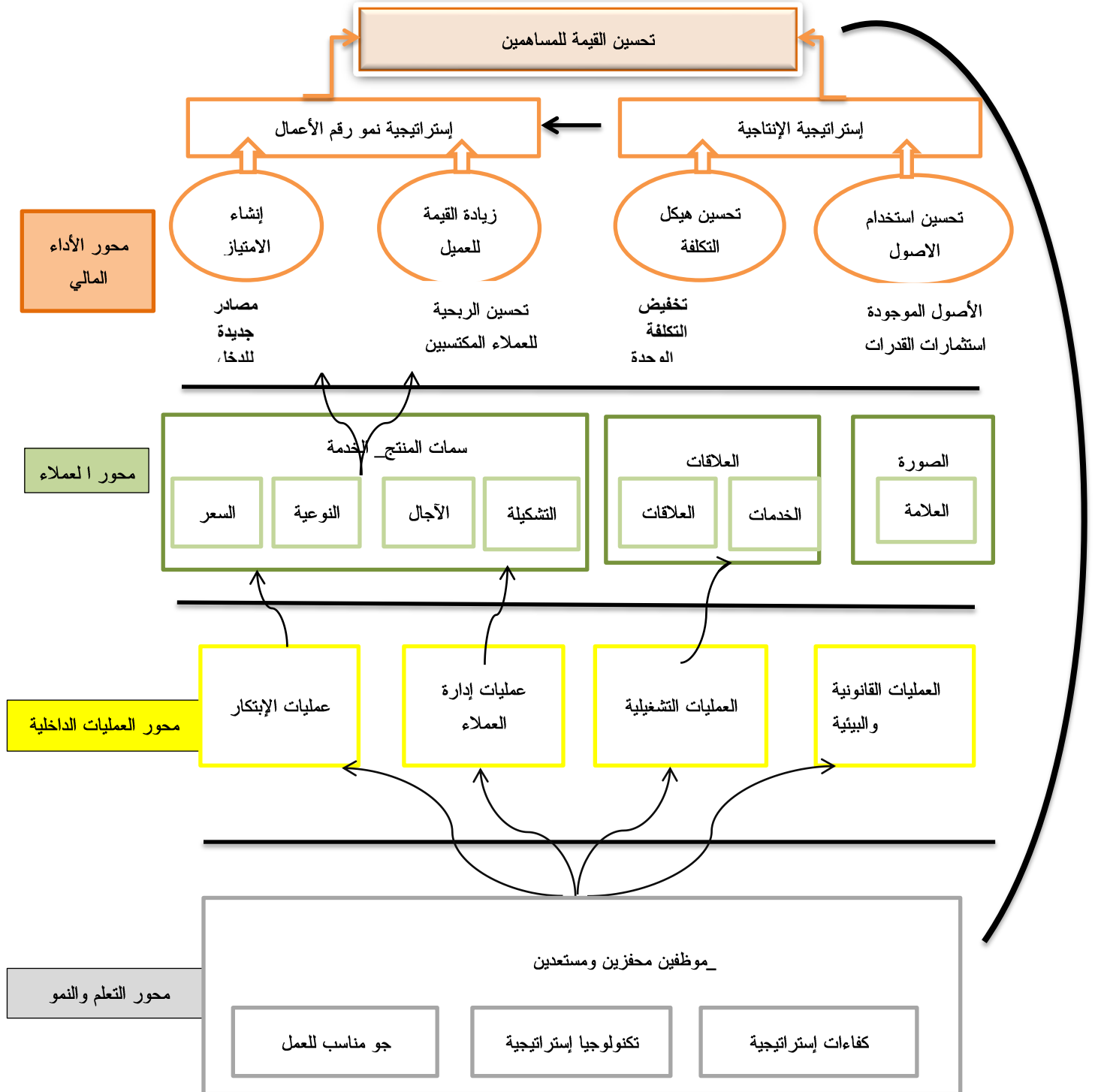
- ترتكز بطاقة الأداء المتوازن على بنية من المكونات الجوهرية، حيث كل مكون يتم في حلقه متصلة من التحسين المستدام. إضافة إلى صفات أساسية تميزها عن باقي أدوات القياس.
- تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على جملة من العناصر الأساسية تتمثل في¹:
- أ. الرؤية المستقبلية للمؤسسة (Future Vision): تعتبر الرؤية نقطة انطلاق جوهرية للبطاقة؛ فوضوحها كغاية مستقبلية تحدد المسار ينعكس طرديا على وضوح بقية مكونات النظام.
 - ب. الاستراتيجية (Strategy): تتمثل في قرارات جوهرية تهدف لرفع كفاءة استثمار الفرص والحماية من المخاطر، عبر منظومة تدابير وعمليات مصممة لترجمة الغايات إلى واقع وفق خطط عمل مسبقة.

¹. حسين ذيب، عبد الغني دادن: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في (BSC) في تقييم الأداء الاستراتيجي بمؤسسات صناعة مواد البناء في الجزائر-دراسة على عينة من المؤسسات في ولايتي: ورقلة، باتنة-، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 01، 2021، ص ص775_776.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن والأداء الإستراتيجي

- تـ. البعد (Perspective): يمثل القوة الدافعة لتبني توجهات استراتيجية محددة بناء على تحليل دقيق لمؤشرات حيوية، حيث يتم العمل على ترجمة هذه الاستراتيجية للوصول إلى المقاييس الواردة في المنظور. وتتألف البطاقة هيكلية من أربعة محاور تعد حاضنة لمكونات النظام.
- ر. المقاييس أو المؤشرات (Measure): تعتبر أداة تشخيص تقارن الأداء الفعلي بقيم مرجعية لتحديد مدى التقدم نحو الأهداف. ويشترط صياغتها بأسلوب كمي مستمد من الاستراتيجية، مع مرونة تسمح بتعديلها لضمان استمرارية دعم أهداف المؤسسة.
- ز. المستهدفات (Target): تعبر عن القيم الرقمية المأمول تحقيقها لكل هدف، وهي الترجمة الكمية لمقاييس الأداء في أفق زمني محدد، مما يوفر معياراً موضوعياً لتقييم مدى النجاح في بلوغ الغايات.
- ن. المبادرات الاستراتيجية (Strategic Initiatives): هي برامج عمل توجه الاداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.
- و. القيم الفعلية (Actual Values): تمثل النتائج الحقيقية التي نجحت المؤسسة في تحقيقها على أرض الواقع. ليتم مقارنتها بالقيم التي خطط لها، لتمكن من رصد أي فجوة أو انحراف، ومعرفة مدى اقترابها من أهدافها المنشودة.
- ي. علاقة السبب والنتيجة (Cause and effect linkages): تجسد الروابط المنطقية والتفاعلية التي تربط الأهداف الاستراتيجية، حيث يمهد تحقيق هدف لنجاح آخر. ورغم أنها لا تظهر كعنصر مادي، إلا أنها الخيط الخفي الذي يربط الأهداف داخل المحور الواحد وعبر المنظورات المختلفة .
- وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم (2.1): شكل يوضح سلسلة السببية



المصدر: هديل عائشة، أثر الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير على قياس وقياة أداء الموارد البشرية حالة المؤسسات العمومية للقطاع الصناعي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018، ص71.

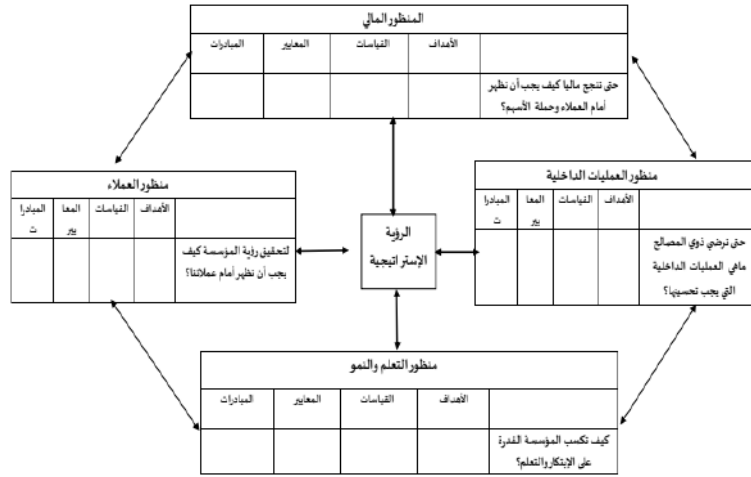
4.1. محاور ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن.

تتوزع أبعاد البطاقة لتشمل أربعة جوانب أساسية، يرافق كل منها مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية الداخلية والخارجية، وبين مؤشرات ونتائج الماضي والحاضر والمؤشرات التي تقود الاداء المستقبلي التي تعمل كأدوات قياس دقيقة، تضمن للمحاسب الإداري ومتخذ القرار رؤية شاملة ومتكاملة للأداء.

1.4.1. محاور بطاقة الأداء المتوازن:

يمكن توضيح محاور بطاقة الأداء المتوازن من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (3.1): شكل يوضح المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.



Source: Robert S. Kaplan, Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, Harvard Business School, Harvard University, 2010, p:4.

أ. المحور المالي: يتمحور هذا البعد حول تلبية تطلعات المساهمين وضمان تحقيق عوائد استثمارية مجزية، حيث يسعى لتقييم مدى قدرة المؤسسة على رفع قيمتها السوقية وتعظيم ثروة الملاك. وبناء عليه، يهدف هذا المنظور إلى تقديم إجابات دقيقة للتساؤلات الاستراتيجية التالية¹:

✓ هل حققت المؤسسة المنافع والنتائج التي ترضي المساهمين؟

✓ كيف تبدو صورة المؤسسة في أعين المساهمين؟

¹. ضامن وهيبة، أثر التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية على تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية في ظل بيئة الأعمال الحديثة دراسة تطبيقية على مؤسسات الصناعة الالكترومنزلية بولاية سطيف و برج بوعريرج (نموذج لبطاقة الأداء المتوازن)، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس_01، سطيف، الجزائر، 2018، ص ص 163-165.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن والأداء الإستراتيجي

يعد البعد المالي ركيزة لقياس نجاح الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المالية (تعظيم الأرباح، خفض التكاليف، والنمو). ومن أبرز مؤشرات: الدخل التشغيلي، العائد على الاستثمار، نمو المبيعات، والقيمة الاقتصادية المضافة. وتتفاوت هذه الأهداف والمؤشرات بناء على مرحلة دورة حياة المؤسسة، كالتالي:

➤ **مرحلة النمو:** يتم التركيز في هذه المرحلة على عمليات التوسع، كزيادة المبيعات ودخول أسواق جديدة وتقديم منتجات مبتكرة؛ ويتطلب ذلك إنفاقاً استثمارياً لتطوير الأنظمة ورفع كفاءة الموظفين وإنشاء قنوات توزيع لضمان النمو.

➤ **مرحلة البقاء:** يتم التركيز في هذه المرحلة على أدوات القياس المحاسبية التقليدية (كالعائد على الاستثمار، والقيمة الاقتصادية المضافة، وأرباح المساهمين) بهدف تقييم الأداء وضمان استقرار المؤسسة وتوازنها المالي.

➤ **مرحلة الحصاد:** تركز المؤسسة في هذه المرحلة على تعظيم التدفقات النقدية الداخلة حيث يقتصر الإنفاق على الصيانة والحفاظ على الكفاءات، ويكون الهدف استخلاص أقصى سيولة ممكنة من الاستثمارات السابقة، مما يجعل وسائل القياس التقليدية أقل ملاءمة للأهداف المستقبلية.

ولتحقيق أهداف البعد المالي وتحسين الأداء في أي منظمة، يتم الاعتماد عادة على استراتيجيتين أساسيتين متكاملتين:

✓ **استراتيجية نمو المبيعات:** تنفذ هذه الاستراتيجية عبر تعميق الروابط مع العملاء الحاليين بمنتجات متنوعة، والتوسع باستقطاب فئات وأسواق جديدة، مع التركيز على العملاء الأكثر ربحية لضمان تحقيق أقصى عائد مالي.

✓ **استراتيجية نمو الانتاجية:** تعد هذه الركيزة الأساسية لتعزيز الكفاءة المالية، ويمكن تحقيقها من خلال:

▪ **تخفيض تكاليف المؤسسة:** يتحقق برفع كفاءة العمليات التشغيلية، لإنتاج نفس حجم المخرجات بموارد وتكاليف أقل، مما يحسن الهوامش الربحية مع الحفاظ على مستوى الإنتاج؛

■ **الاستغلال الأمثل للأصول:** يتحقق برفع كفاءة وفعالية الأصول واستغلال كامل طاقتها الإنتاجية في الأنشطة الأكثر قيمة، لضمان تحقيق أقصى عائد من الاستثمارات دون تكبد تكاليف رأسمالية إضافية.

بـ. **محور العملاء:** يمثل أساس مهم لنجاح المؤسسة في صياغة وتنفيذ استراتيجياتها، وذلك لسببين جوهريين¹: الأول، ارتباطه المباشر بالأداء المالي الذي يعتمد على تلبية تطلعات العملاء. والثاني، كونه المصب النهائي لمخرجات محوري (العمليات الداخلية) و(التعلم والنمو) لخلق قيمة مضافة. لذا، يعد المحور الأساسي الذي تتكامل حوله بقية أبعاد البطاقة، وهو ما يمكن بلورته في التساؤل الجوهري التالي: كيف ينظر إلينا عملاؤنا؟

كما تعد مؤشرات محور العملاء ترجمة للأهداف المالية حيث تهدف لتحقيق رضا العملاء، مما يضمن الحفاظ عليهم واكتساب فئات جديدة وتوسيع الحصة السوقية. وتشمل أبرز مؤشرات: رضا العملاء، الاحتفاظ بهم، اكتساب عملاء جدد، ربحية العميل، القيمة المقدمة، والحصة السوقية. ويحدد هذا المحور القطاعات السوقية المستهدفة لتوليد الإيرادات اللازمة للمحور المالي، ويقوم الأداء من منظور العميل لخلق قيمة مستدامة. وبذلك يوجه محوري (العمليات الداخلية) و(التعلم والنمو) لتقديم جودة متميزة ومرونة تستجيب لتحولات احتياجات العملاء. أوضح كابلان ونورتن أن محركات القيمة من منظور العملاء تتبلور ضمن ثلاث مجموعات وهي:

🔲 **المجموعة الأولى:** خصائص المنتج أو الخدمة وتركز على المزايا الجوهرية التي يحصل عليها العميل، وتتمثل في الجودة العالية، التميز، الوقت، بالإضافة إلى التكلفة.

🔲 **المجموعة الثانية:** العلاقة مع العملاء وتعنى بمدى قدرة المؤسسة على بناء روابط متينة مع زبائنهم، من خلال الفهم العميق لمتطلباتهم وتلبيتها في الأوقات المحددة، مع ضمان التوازن المثالي بين الجودة والسعر.

¹. خلادي مريم، مساهمة وظيفة مراقبة التسيير في تحسين ودة الخدمات الصحية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية الإخوة يحيواي بسور الغزلان-ولاية البويرة-، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2026، ص ص 91-92.

المجموعة الثالثة: وتختص بسمعة المؤسسة وشهرتها، حيث تعكس هذه المجموعة قدرة المؤسسة على ترسيخ هويتها لدى العملاء وإبراز تفوقها التنافسي وتميزها عن نظيراتها في نفس القطاع.

جـ. محور العمليات الداخلية: يركز منظور عمليات التشغيل الداخلية على تحليل التدفقات والأنشطة الصناعية داخل المؤسسة، بهدف رصد الانحرافات والاختناقات التي قد تعيق العملية الإنتاجية. ويسعى هذا المحور إلى معالجة هذه المعوقات عبر رفع الكفاءة التحويلية للموارد، حيث إن التحسن في هذه المرحلة ينعكس مباشرة على تحسين المؤشرات المحاسبية التالية¹:

✓ تحقيق وضع تنافسي أمثل للمؤسسة ضمن حصتها السوقية المستهدفة، وذلك عبر تقديم منتجات متماز بقيمة مضافة عالية تضمن ولاء العملاء، وهو ما ينعكس محاسبيا على استقرار التدفقات النقدية الداخلة، وتعظيم القيمة الحالية للعوائد المتوقعة من قطاع السوق المستهدف؛

✓ تحقيق مستويات المردودية المالية التي تلبي تطلعات المساهمين.

تتمحور مؤشرات قياس هذا البعد حول رصد الانحرافات التشغيلية ومعالجة القصور في سلسلة القيمة، بما يضمن رفع كفاءة الأداء التشغيلي الذي يؤدي بدوره إلى تعظيم العوائد المالية وتحسين مستويات رضا العملاء.

تحدد الفوارق الجوهرية بين الرقابة التقليدية ومنهج بطاقة الأداء المتوازن في إدارة العمليات من منظور محاسبة التكاليف الاستراتيجية، حيث تكتفي النظم التقليدية بقياس كفاءة المسارات القائمة وتحليل انحرافات تحسين الأداء المالي اللحظي. أما بطاقة الأداء المتوازن فتتبنى هندسة القيمة لابتكار مراحل تشغيلية تخفض التكاليف وتحقق ميزة تنافسية مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية. ويتميز النظام الحديث بإضافة عمليات التحديث (تقييم وتطوير المنتجات دوريا) استجابة لمتطلبات السوق والمنافسة، بالإضافة إلى مراحل التشغيل (التصنيع، التسويق، وخدمات ما بعد البيع). وعليه، تشمل العمليات الداخلية ثلاث مراحل أساسية هي:

¹. سعدو سمية، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة EPE.RETELEM.SPA، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر-03، الجزائر، 2015، ص ص89-91.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن والأداء الإستراتيجي

✓ عمليات التحديث: تهدف إلى الابتكار الاستراتيجي وتطوير المنتجات والخدمات، مع البحث عن أساليب إنتاج متطورة لخفض التكاليف وتنويع العرض، بما يواكب تطلعات العملاء الحاليين والمتميزين؛

✓ عمليات الإنتاج والتصنيع: تهدف إلى الوفاء بالتزامات المؤسسة تجاه عملائها بطرح منتجات وخدمات مطابقة للمواصفات المعيارية، مع التركيز على ضبط تكاليف الجودة وضمان الكفاءة التشغيلية للالتزام بالمواعيد المحددة؛

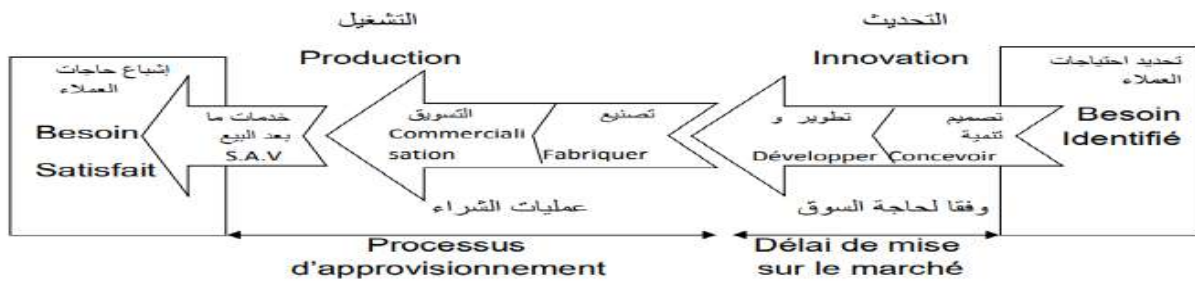
✓ خدمات ما بعد البيع: تركز على حوكمة كافة الأنشطة والخدمات المتممة لعملية التبادل التجاري بعد البيع، مما يساهم في تعظيم القيمة الحياتية للعميل.

تتسم هذه المراحل الثلاث بمرونة هيكلية تتناسب مع طبيعة القطاع، مما يتيح تبني استراتيجيات تشغيلية متباينة تضمن ترشيد تكاليف الضمان والصيانة، وتحقيق الاتساق مع الأهداف المالية والاستراتيجية العامة للمؤسسة.

حيث يوضح هذا الشكل كل ما سبق:

شكل رقم (4.1): شكل يوضح محور عمليات التشغيل الداخلية -سلاسل العرض -

L'axe Processus Internes Internes _ La Chaîne de Production_



Source :Robert Kaplan et David Norton, Le Tableau de Bord Prospectif (Plottage Stratégique, les quatre axes du succès, Edition d'organisation, Paris-France, 1998 P45.

د. محور التعلم والنمو: يعد منظور التعلم والنمو المرتكز الاستراتيجي الأكثر ابتكاراً، لكونه يدير الأصول غير الملموسة كمحددات للأداء الاقتصادي طويل الأجل. ويبحث هذا المحور في مدى توفر رأس مال بشري ومعلوماتي كفاء يضمن استدامة الأداء المالي مستقبلاً، ويرتكز على ثلاث فئات هيكلية¹:

¹. سعدو سمية، مرجع سبق ذكره، ص ص 94-95.

✓ قدرات ومهارات العاملين بالمؤسسة: تمثل الركيزة الأساسية للتحويل الهيكلي واستيعاب المتطلبات الاستراتيجية، لذا تعامل الاستراتيجيات التدريبية محاسبيا كاستثمار في الأصول البشرية. ويهدف ذلك لرفع الكفاءة التشغيلية والتقنية (كالإدارة، اللغات، والبرمجيات)، مما يمكن المؤسسة من تحويل التكنولوجيا إلى ميزات تنافسية تعزز قيمتها الاقتصادية.

✓ إمكانية نظم المعلومات المتاحة بالمؤسسة: تعد ركيزة جوهرية لنجاح التعلم والنمو، حيث يوفر التوظيف الأمثل لها بيانات دقيقة تدعم الأداء المؤسسي. وينعكس استغلال العاملين لهذه الإمكانيات إيجابا على كفاءة الرقابة الداخلية، مما يؤدي إلى تحسين النتائج المالية والمؤشرات التشغيلية بشكل ملموس.

✓ الحوافز ودوافع الالتزام بالعمل: يعد تحفيز الموارد البشرية المحرك الجوهري للنمو المستدام حيث يربط بين تطوير القدرات البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومن خلال خلق حوافز تضمن الامتثال التنظيمي والتعلم المستمر، يتم تحويل طاقات العاملين إلى نتائج اقتصادية ملموسة تعزز القيمة الكلية للمؤسسة.

• مشروعية دمج البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن

تجدر الإشارة إلى أن عدد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ليس ثابتا، بل يتسم بالمرونة للتكيف مع التوجه الاستراتيجي للمؤسسة. وفي هذا السياق، يقترح باحثون مثل Lipe & Salterio إدراج "منظور المسؤولية البيئية والاجتماعية" كبعد خامس، انطلاقا من كون المؤسسة كيانا يعمل ضمن نسيج مجتمعي يفرض عليها التزامات أخلاقية.

يساهم هذا المنظور في تعزيز الاستدامة عبر تقديم منتجات بجودة عالية وأسعار تنافسية مع الامتثال للمعايير البيئية والصحية، مما يحمي سمعة المؤسسة، يحد من المخاطر التشغيلية، ويؤمن لها القبول المجتمعي اللازم لاستمرار نجاحها المالي¹:

-البعد البيئي: تمحور هذا المنظور حول قياس الأثر البيئي لأنشطة المؤسسة، حيث انتقل من كونه عنصرا ثانويا ليصبح ركيزة جوهرية في تقييم الأداء الاستراتيجي الشامل، ووفقا لمتطلبات معايير (ISO14031)، يعرف الأداء البيئي بأنه النتائج الكمية والنوعية لنظام الإدارة البيئية، والمتعلقة بمدى التحكم في العناصر البيئية وفقا للسياسات والأهداف المعلنة.

¹. حسين ذيب، عبد الغني دادن، مرجع سبق ذكره، ص ص 774-775.

-البعد الاجتماعي: يركز على دور المؤسسة ككيان حيوي يؤثر ويتأثر بمحيطه، مما يجعل مساهمتها في التنمية المجتمعية مبررا لوجودها واستدامتها، وهو ما استوجب دمج هذا البعد في صلب الرؤية الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن. ويمكن تصنيف هذا الأداء وفق مستويين: الأول هو "المفهوم الضيق" الذي يحصر المسؤولية الاجتماعية في تعظيم حقوق الملكية وحماية مصالح الملاك فقط، أما الثاني فهو "المفهوم الواسع" الذي يتبنى إدارة مصالح كافة الأطراف ذات الصلة (من مساهمين، وعملاء، وعاملين، ومجتمع محلي) حيث ينظر إليه كالتزام أخلاقي واستثماري ينعكس إيجابا على استدامة المؤسسة وتحسين مؤشرات أدائها المستقبلية.

2.4.1. مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن

تتوزع مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن على أربعة محاور أساسية، يمكن تفصيلها كالآتي¹:
أ. مؤشرات المحور المالي: حيث يمكن قياس الأداء المالي من خلال الربحية Profitability ويتم قياسها بـ: الدخل التشغيلي = المصاريف التشغيلية - الإيرادات التشغيلية
حيث يندرج ضمن هذا المقياس :

✚ هامش المساهمة التشغيلي قصر الأمد = الإيرادات - المصاريف

✚ هامش المساهمة الخاضع للرقابة = إيرادات القسم - كل المصاريف والمنسوبة مباشرة للقسم
والخاضعة لرقابة مدير ذلك القسم

✚ هامش مساهمة القطاع = المصاريف الخاضعة للرقابة في الأمد الطويل - هامش المساهمة الخاضع للرقابة.

✚ ربح القطاع قبل الضرائب = إجمالي ربح المؤسسة - (المصاريف المحملة للقطاع - المصاريف العامة للمنظمة - هامش المساهمة للقطاع المشار له سابقا)

✓ معدل العائد على الاستثمار = (صافي الربح بعد الفوائد والضرائب ÷ صافي الأصول) × 100؛

✓ القيمة الاقتصادية المضافة = تكلفة رأس المال المستثمر - صافي الدخل قبل الضرائب؛

✓ الانتاجية Productivity = (المخرجات ÷ المدخلات) حيث تهدف لقياس كفاءة تحويل الموارد

إلى سلع أو خدمات ذات قيمة؛

¹. آمال حفاوي، سارة عزازية، بطاقة الاداء المتوازن أداة حديثة لتقييم الأداء في عصر المعلوماتية، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق

للنشر والتوزيع، الأردن، 2022، ص ص 118-152.

✓ نسبة النمو في الإيرادات Growth Sales Ratio = (إيرادات السنة n - إيرادات السنة n-1) ÷ (إيرادات سنة n-1) × 100 حيث تقيس سرعة توسع مبيعات المؤسسة وفعالية استراتيجيات التسويق؛

✓ التدفقات النقدية Cash Flows: (المدفوعات النقدية - المقبوضات النقدية لكل الأنشطة)؛

✓ كما يحسب: رصيد آخر مدة = (صافي التدفق النقدي + رصيد أول مدة) حيث يقيس هذا المؤشر سيولة المؤسسة وقدرتها على سداد الالتزامات وتمويل النمو.

بـ. مؤشرات محور العملاء: تتمحور مؤشرات حول:

○ الحصة السوقية Market Share: حيث تختلف حسب المنطقة الجغرافية وطبيعة النشاط وتحسب كما يلي:

○ الحصة السوقية = حجم المبيعات الكلية للمؤسسة ÷ حجم المبيعات الكلية في السوق؛

○ المساهمة في الحساب Account Share: يستخدم للحكم على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وتحسب كما يلي:

○ المساهمة في الحساب = إيرادات المؤسسة من الزبائن المستهدفين ÷ صافي الإيرادات للمؤسسة.

○ المحافظة على الزبائن Customer Retention: تتم من خلال بناء علاقات جيدة ومستمرة مع الزبائن ويمكن قياسها من خلال مراقبة نسبة النمو في المبيعات عبر فترات زمنية محددة لهؤلاء الزبائن.

○ جذب زبائن جدد Customer Acquisition: ويمكن قياسه من خلال عدد الزبائن الجدد المنضمين خلال فترة زمنية محددة أو التدفقات النقدية المحققة من هؤلاء الزبائن الجدد كما يجب على المؤسسة الموازنة بين تكلفة الحصول على الزبون وبين الإيراد المتوقع منه لضمان أن الاستراتيجية المتبعة تحقق ربحية فعلية بمعنى النجاح في استقطاب الزبائن لا يتوقف عند جذبهم فحسب بل في تحقيق توازن اقتصادي بين ما تتفقه المؤسسة لجذبهم وما تجنيه من أرباح ورأئهم.

○ رضا الزبائن Customer Satisfaction: يؤخذ عليه أنه يقيس المواقف والآراء وليس السلوك الفعلي (أي أن الزبون قد يكون راضيا لكنه لا يشتري بالضرورة) لذا يجب ربطه بمقاييس أخرى لضمان الدقة. ولتحقيق الرضا يجب تقديم مزيج متميز يشمل (السعر، الجودة، الخدمة، وقت التسليم، والصورة الذهنية) بما يتفوق على المنافسين.

○ ربحية الزبائن **Customer Profitability**: يعتبر هذا المؤشر الاختبار الحقيقي لنجاح الاستراتيجية فليس كل زبون راض هو بالضرورة مربح، فالهدف ليس فقط حشد عدد كبير من الزبائن أو كسب رضاهم بل الوصول إلى زبائن يحققون عوائد مالية صافية تفوق تكاليف خدمتهم، حيث يمكن حساب صافي العائد المحقق كما يلي:

صافي العائد المحقق = الإيرادات من المنتجات - مصاريف خدمات الزبائن.

ولضمان استدامة الربحية، يجب على المؤسسة تقليص فجوة التوقعات التي تنقسم إلى نوعين  **فجوة المنتج/ أو الخدمة**: وهي الفرق بين مستوى الرضا الذي يطمح إليه الزبون وما تقدمه المؤسسة فعلياً.

 **فجوة الجودة**: وهي الفرق بين ما تعد به المؤسسة في حملاتها التسويقية وبين ما يحصل عليه الزبون في الواقع.

بمعنى أن الربحية هي الميزان الذي يحدد قيمة الزبون بالنسبة للمنظمة، فالمؤسسة الناجحة هي التي تركز جهودها على الزبائن الذين يمنحونها أعلى صافي ربح، مع العمل المستمر على سد الفجوات لضمان عدم ضياع الإيرادات في تكاليف تشغيلية غير ضرورية. كما يمكن للمؤسسة تطوير مقاييس خاصة بها تتمثل في :

- ✓ **الوقت**: أصبح عامل الوقت ميزة تنافسية حاسمة، حيث يتحقق التميز من خلال تقليص زمن الاستجابة (من الطلب إلى التسليم) وسرعة طرح الخدمات الجديدة، مما يؤدي مباشرة إلى تعزيز رضا العملاء؛
- ✓ **الجودة**: إن إهمال الجودة يستنزف الأرباح والحصة السوقية، فالعلاقة طردية ومباشرة بين جودة المنتج وقوة المركز المالي للمؤسسة. تتحمل المؤسسات تكاليف خاصة بالجودة تتمثل في:
- ✓ **مصاريف الوقاية**: كتكاليف التصميم، التنفيذ، تكاليف نظام الرقابة، إعادة هيكلة العمليات؛
- ✓ **مصاريف فحص جودة المنتجات**: وهي التي تخص فحص جودة المنتجات ومدى مطابقتها للمعايير المطلوبة؛
- ✓ **مصاريف الفشل الداخلي**: وهي الخسائر التي تظهر قبل وصول المنتج للعميل، تظهر نتيجة اكتشاف عيوب أو عدم مطابقة للمواصفات أثناء العمليات التشغيلية؛
- ✓ **مصاريف الفشل الخارجي**: وهي الأعباء الأكثر خطورة لأنها تحدث بعد تسليم العميل للمنتج، وتشمل تكاليف الضمانات، معالجة الشكاوى، عمليات الاستبدال، وفقدان السمعة السوقية نتيجة عدم الرضا؛

✓ **السعر:** العميل دائما ما يقارن بين ما يدفعه وبين ما يحصل عليه من خدمة أو منفعة. المؤسسة الناجحة هي التي تستطيع تقديم جودة مرتفعة بتكلفة أقل لتنافس سعريا.

يعتبر رضا الزبون هو أساس لبقاء المؤسسة، فالحفاظ على الحصة السوقية وجذب عملاء جدد لا يأتي إلا من خلال التفوق في ثلاثة أبعاد (توقيت قياسي، جودة عالية، سعر مناسب).

جـ. محاور العمليات الداخلية: يمكن تقييم أداء هذا المحور من خلال عدة مقاييس تتمثل في:

✓ المصاريف الإدارية؛

✓ العوائد الكلية؛

✓ دورة حياة المنتج؛

✓ عدد المنتجات الجديدة؛

✓ معدل الوقت اللازم لتطوير المنتج؛

✓ الوقت اللازم لتجهيز الطلبية؛

✓ الوقت اللازم للإنتاج.

د. محور التعلم والنمو: ويمكن قياس هذا المحور من خلال ثلاث مقاييس أساسية هي:

✓ رضا العاملين: ويمكن قياسه عادة من خلال مسح سنوي أو دوري للرأي يتم ذلك من خلال أخذ عينة عشوائية من العاملين تختار كل شهر؛

✓ الاحتفاظ بالعاملين: ويقاس من خلال احتفاظ المؤسسة بعامله بنسبة دوران العاملين الرئيسيين فيها؛

✓ إنتاجية العاملين: ويمكن قياسها من خلال عدة أساليب ك نسبة العائد لكل عامل، الذي يعبر عن عدد الوحدات المنتجة لكل فرد. ومع ارتفاع كفاءة العاملين والمؤسسة وقدرتهم على تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة أعلى، فإن الإيراد لكل عامل من المتوقع أن يرتفع تدريجيا.

2. أساسيات الأداء والأداء الإستراتيجي

إن فهم طبيعة الأداء الاستراتيجي يتطلب الغوص في خلفياته النظرية والمفاهيمية، كونه يمثل المقياس الحقيقي لمدى نجاح المؤسسة في تجسيد خططها على أرض الواقع ومن هذا المنطلق نخصص هذا المبحث لتناول ركائزه الأساسية.

1.2. مفهوم الأداء وتقييمه

يعد الأداء عنصرا محوريا وقاسما مشتركا بين مواضيع البحوث والدراسات الإدارية وهو الفعل الذي يسعى كافة الأطراف في المؤسسة إلى تعزيزه، وسيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى:

1.1.2. التطور التاريخي لمفهوم الأداء

مر مفهوم الأداء بثلاث مراحل محورية في سياق الفكر التنظيمي، حيث شهد هذا المفهوم تحولات وتغيرات تبعا لاختلاف المدارس والنظريات الإدارية التي تناولته. وتتمثل هذه المحطات أولا في مدرسة الإدارة العلمية، التي صاغت نظرتها للأداء من خلال السعي نحو تنميط الأداء الفردي وتوجيه النقاشات نحو سبل تحسينه ورفع الكفاءة الإنتاجية بالاعتماد على دراسة الوقت والحركة. تليها المدرسة البيروقراطية التي رأت أن الأداء يتجسد في مدى الالتزام بالمعيارية والنمطية ضمن الإجراءات المحددة سلفا. وأخيرا، مدرسة العلاقات الإنسانية التي ركزت في طرحها على تحليل الأثر الذي تتركه العوامل الاجتماعية والجوانب الإنسانية، بالإضافة إلى ظروف بيئة العمل، على مستوى الأداء التنظيمي ككل¹.

2.1.2. تعريف الأداء

يستمد مصطلح الأداء أصله من الكلمة الإنجليزية (To perform)، التي انبثقت بدورها من الكلمة اللاتينية (performer)، والمشتقة من الفرنسية القديمة (performer)، إذ يحمل هذا المصطلح معنى تنفيذ مهمة أو تأدية عمل ما².

اختلف مفاهيم الأداء باختلاف الباحثين والمفكرين حيث وضعوا عدة تعاريف نذكر منها: يعرفه Kherakhen. A: بأنه أداء عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمثابة فعل يدعم تحقيق الأهداف المحددة مسبقا³.

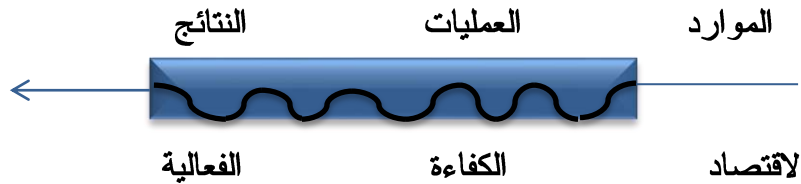
¹. السعيد بربيش، نعيمة يحياوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها دراسة حالة ملبنة الأوراس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2012، ص 28.

². Ecosip, Dialogue autour de la performance en entreprise : les enjeux, Edition Harmattan, France, 1999, P: 15.

³. مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 16.

يعرفه Argarwal & Sonia: بأنه محصلة الجهود المؤسسية الموجهة نحو بلوغ الأهداف بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد (بشرية، مالية، مادية ومعلوماتية) ضمن إطار زمني محدد¹. وينظر "Bouquin" لمفهوم الأداء من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (5.1): شكل يوضح الأداء حسب Bouquin



Source : Henri Bouquin, le contrôle de gestion, 4^{ème} édition mise à jour, Presses Universitaire de France, Paris, 1998, P.49.

يتبين من خلال هذا الشكل السابق أن الأداء يركز على ثلاثة محاور تكاملية²:

- __ الاقتصاد: تأمين الموارد والمدخلات بأقل تكلفة مع الالتزام بمعايير الجودة.
 - __ الكفاءة: تعظيم المخرجات والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة مقارنة بالموارد المستخدمة.
 - __ الفعالية: مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحويل غاياتها إلى نتائج ملموسة.
- ومنه نستنتج أن الاداء هو تحقيق النتائج المطلوبة (الفعالية) بأفضل استخدام للموارد (الكفاءة) وبأقل تكلفة ممكنة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف للأداء:

هو انعكاس لقدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها الاستراتيجية بتحويل الموارد إلى مخرجات ذات قيمة، مع مراعاة الكفاءة والفعالية والقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة.

كما أن هناك العديد من المفاهيم الجوهرية المرتبطة بالأداء، والتي تعتبرها بعض المؤسسات معايير لقياس الأداء، ويتجلى أبرزها في العناصر الآتية:

¹. أكرم أحمد الطويل، الشراء وفقا ل Seven Rights والأداء الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 77.

². Houri Bouquin, le controle de gestion, 4 ème édition mise à jour, Presses universitaires de France, Paris, 1998, P: 49.

أ_ **الفعالية:** تعد الفعالية معياراً محورياً لتقييم الأداء المؤسسي، حيث تقيس مدى نجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها الاستراتيجية. وتحدد قيمتها جوهرياً بمقدار الفجوة بين النتائج المحققة وتلك المتوقعة فكلما ضاقت هذه الفجوة ارتفع مؤشر الفعالية، مما يعزز من كفاءة الأداء العام للمؤسسة¹. ويمكن التعبير عن الفعالية بالصيغة التالية²:

$$\text{الفعالية} = \text{قيمة الإنجاز المحقق} / \text{الإنجاز المحدد}$$

ب_ **الكفاءة:** تعبر الكفاءة عن نجاح المؤسسة في الإدارة الرشيدة لمواردها، من خلال تحقيق التوازن الأمثل بين المدخلات والمخرجات بهدف زيادة الأرباح وخفض التكاليف. وتعتبر المؤسسة غير كفوءة إذا فشلت في ترشيد استخدام مواردها لإنتاج نفس حجم المخرجات، علماً أن هذه الكفاءة ترتبط بمتغيرات أساسية تشمل حجم الموارد، البيئة المحيطة، ونمط الإدارة والتنظيم³، وتحسب بالعلاقة التالية⁴:

$$\text{الكفاءة} = \text{قيمة المخرجات} / \text{قيمة المدخلات}$$

رغم التداخل الشائع بين الكفاءة والفعالية، إلا أنهما يعبران عن بعدين متميزين، فالفعالية تركز على المخرجات ومدى بلوغ الأهداف الاستراتيجية (تحقيق النتائج)، بينما تمثل الكفاءة وسيلة لتعظيم استغلال الموارد المتاحة (المدخلات) للوصول إلى تلك النتائج بأفضل طريقة ممكنة، ومن هنا نستنتج أن⁵:

__ الكفاءة لا تعادل الفعالية بأي حال من الأحوال، بل هي عنصر حيوي يقع ضمن إطار الفعالية الشامل، فالمؤسسة الفعالة هي التي تدير مواردها بكفاءة؛

__ الكفاءة ليست شرطاً للفعالية ولكنها مطلب ضروري لها.

¹. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 109.

². أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 67.

³. إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 111.

⁴. عبد الحميد برحومة، الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، العدد 1، 2008، ص 57.

⁵. ناصر داداي عدون. عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء للمؤسسة الاقتصادية، (بدون رقم طبعة)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 15.

جـ. الإنتاجية: تعرف بأنها مؤشر يعكس القدرة التشغيلية للمؤسسة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وبالتالي تقوم على دراسة العلاقات القائمة بين الموارد المستخدمة وبين النتائج المحققة¹. ويمكن قياس الإنتاجية وفقا للمعادلة التالية²:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \frac{\text{إجمالي النتائج}}{\text{إجمالي الموارد المستخدمة}} = \frac{\text{الفعالية}}{\text{الكفاءة}}$$

د. الاقتصاد: يعني تخفيض تكاليف المدخلات مع ضمان جودتها، ويستدل عليه بقياس الانحراف بين التكاليف المخططة والتكاليف الفعلية.

3.1.2. أهمية الأداء

يكتسي الأداء أهمية بالغة نوردتها فيما يلي³:

- ✓ يمثل الأداء الدعامية الأساسية لأهمية الأهداف الإدارية المسعى إليها؛
- ✓ يساهم الأداء في ترجمة جميع القرارات الإدارية إلى تطبيق عملي على كافة مستويات المؤسسة؛ ولتحقيق فعاليته، يتعين توفر الجدية والنزاهة في عملية اتخاذ القرار؛
- ✓ استثمار القدرة لدى الفرد على العمل، والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله.

4.1.2. أنواع الأداء

يمكن تصنيف الأداء داخل المؤسسة وفقا لمعايير متعددة تشمل:

¹. عطية عبد الله مرعي، المحاسبة الإدارية أساسيات التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة وتقييم الأداء، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008، ص 49.

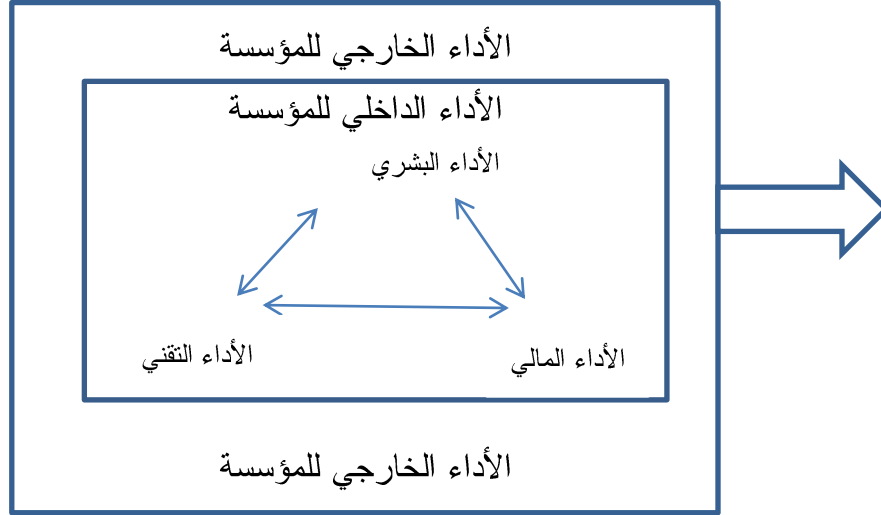
². نبيل إبراهيم محمود الطائي، تحليل المتغيرات الاقتصادية (الإنتاجية والكفاءات - التغيير التقني - العمل ورأس المال)، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 18.

³. أحلام قراوي، محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن للتحكم في الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة الإسمنت لعين لكبيرة _ سطيف، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2020، ص 57.

أ. معيار المصدر:

حسب هذا المعيار يقسم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي، كما هو موضح في الشكل الآتي

شكل رقم (6.1): شكل يوضح الأداء الداخلي والخارجي للمؤسسة



Source: Bernard MARTORY, Daniel Crozet, **gestion des ressources humaines: pilotage social et performances**, 3^{ème} édition, Dunod, Paris 1999, p236 2005, p. 168.

حيث يظهر الشكل أن¹:

- **الأداء الداخلي:** هو المحصلة النهائية الناتجة عن التنسيق والتكامل الفعال بين الأبعاد البشرية والتقنية والمالية. ويمكن تفصيل هذه المكونات الجوهرية كما يلي:
 - ✓ **الأداء المالي:** ويعكس مدى كفاءة وفعالية المؤسسة في استقطاب وتعبئة الموارد المالية؛
 - ✓ **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لاستثماراتها؛
 - ✓ **الأداء البشري:** يعد الركيزة الأساسية للمؤسسة حيث يتمحور حول جودة أداء الأفراد العاملين.
- **الأداء الخارجي:** يعبر الأداء الخارجي عن مدى تأثير نتائج المؤسسة بالتحويلات البيئية والسوقية، مثل تقلبات أسعار البيع وتكلفة المدخلات أو التغير في حدة المنافسة، مما يؤدي إلى تذبذب مستويات القيمة المضافة ورقم الأعمال.

بـ. معيار الشمولية: يعتبر هذا المعيار من أشهر المعايير، حيث يقسم الأداء إلى²:

¹. Bernard MARTORY, Daniel Crozet, **gestion des ressources humaines: pilotage social et performances**, 3^{ème} édition Dunod, Paris, 2005, p. 168.

². رفيفة خروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، (بدون رقم طبعة)، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 201.

✓ أداء كلي: يقيس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الشاملة عن طريق تفاعل أداء أنظمتها؛

✓ أداء جزئي: يقيس مدى تحقق أهداف كل نظام فرعي في المؤسسة؛

جـ. معيار طبيعة الأهداف: حسب هذا المعيار تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، بيئية فإنه يمكن وإن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية تصنيف الأداء إلى: ¹

جـ.1. الأداء الاقتصادي: هو قدرة المؤسسة على تحقيق أقصى العوائد (أرباح وقيمة مضافة) بأقل استهلاك ممكن للموارد المتاحة.

جـ.2. الأداء الاجتماعي: يتمثل في تحسين جودة الحياة المهنية من خلال تطوير بيئة العمل في جوانبها الستة: ظروف العمل، التنظيم، الاتصال، الوقت، التدريب، والعمل الاستراتيجي.

جـ.3. الأداء البيئي: يظهر هذا الأداء من خلال الدور الحيوي الذي تلعبه المؤسسة في حماية البيئة والحد من الأضرار الناجمة عن نشاطها من خلال جعل كل توجهاتها خضراء.

جـ.4. الأداء التكنولوجي: هو بلوغ المؤسسة لأهداف تقنية استراتيجية تضمن لها التميز التكنولوجي وتعزز من قدرتها التنافسية في السوق.

جـ.5. الأداء السياسي: هو قدرة المؤسسة على كسب تأييد صناع القرار وتحقيق مزايا تشريعية وتسهيلات قانونية تخدم استراتيجيتها العامة.

د. المعيار الوظيفي: يقسم الأداء وفق هذا المعيار بناء على الوظائف الرئيسية في المؤسسة كالآتي: ²

د.1. أداء الوظيفة التسويقية: هو قدرة المؤسسة على تعزيز مبيعاتها وتوسيع حصتها السوقية، وكسب ولاء المستهلكين وبناء علامة تجارية قوية.

د.2. أداء الوظيفة المالية: هو قدرة المؤسسة على ضمان التوازن المالي وتعظيم الربحية والعائد على الاستثمار من خلال هيكل مالي كفؤ.

د.3. أداء وظيفة الإنتاج: هو مدى نجاح المؤسسة في السيطرة على المتغيرات التشغيلية (كالجودة، التكاليف، الزمن، وكفاءة الموارد) لضمان فاعلية العملية الإنتاجية.

¹. مفيدة عيسى يحيوي، وعزيز سطحوي. المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص 51 - 52.

². عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010، ص 70 _ 71.

د.4. أداء وظيفة الموارد البشرية: يعد من أصعب مجالات القياس نظرا للطبيعة المتغيرة للعنصر البشري، ورغم الاعتماد على مؤشرات ملموسة كالمؤهلات العلمية والمهارات الفنية، إلا أن التقييم يظل محدودا لعجزه عن الإحاطة الكاملة بالجوانب النفسية والسلوكية.

د.5. أداء وظيفة التموين: يعبر عن كفاءة إدارة التموين في تأمين الاحتياجات بجودة عالية وتكاليف أقل، مع تحسين الهيكل المالي عبر الموازنة بين آجال الدفع والتحصيل، وضبط الفعالية التخزينية.

2.2. مفهوم تقييم الأداء

تقييم الأداء يستلزم مركز الصفحة في علوم الإدارة كأداة أساسية لقياس الكفاءة وتوجيه القرارات حيث يتحقق التميز في الأداء من خلال قياسه وتقييمه للتحسين المستمر. يتضمن هذا المطلب بيان مفهوم وأهمية تقييم الأداء، وطرق تقييم الأداء.

1.2.2. تعريف تقييم الأداء

تعد عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها الإدارة بهدف كفاية وفعالية تحقيق الأهداف. ويقصد بتقييم الأداء قياس أنشطة المؤسسة، وذلك بناء على ما تحققه من نتائج فعلية بنهاية السنة المالية. بالإضافة إلى تحليل المسببات التي أدت إلى تلك النتائج، بهدف معالجة نقاط الضعف ووضع الحلول المناسبة التي تضمن تطوير الأداء والارتقاء به في المستقبل¹.

كما ينظر لتقييم الأداء بأنه هو المقياس الحقيقي الذي يكشف مدى مهارة المؤسسة في إدارة جميع مفاصل عملها من إنتاج، وتسويق، وتخطيط... إلخ خلال فترة زمنية محددة ومدى مهاراتها في تحويل المدخلات إلى مخرجات بالنوعية والكمية والجودة المطلوبة، وبيان مدى قدرتها في تطوير كفاءتها سنة بعد أخرى، وتفوقها على المنافسين في نفس المجال من خلال ابتكار أساليب عمل ذكية وتجاوز العقبات التي تواجهها لضمان بقائها في المقدمة².

وهناك من يرى أن تقييم الأداء هو قياس تسعى من خلاله المؤسسة للتأكد من أن الأداء الفعلي لعملها يوافق معايير الأداء المحددة، ويعتبر التقييم مطلباً ضرورياً لكي تحقق المؤسسة أهدافها بناء على

¹. مجيد الكرخي: مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 47.

². وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 82.

المعايير الموضوعية، فهو عملية دورية تهدف إلى قياس نقاط القوة والضعف من أجل تحقيق هدف محدد خطط له مسبقاً¹.

وعليه يمكننا القول أن تقييم الأداء هو ببساطة عملية قياس للنتائج المحققة ومقارنته بالأهداف والنتائج المقدرة، مما يسمح للمؤسسة بالوصول إلى أسباب الانحرافات والبحث عن طرق ذكية لتجاوزها أو علاجها بهدف تحسين وتطوير أداء المؤسسة الحالي والمستقبلي.

2.2.2. أهمية تقييم الأداء

وتبرز أهمية تقييم الأداء في:

- _ يتمثل في تزويد أصحاب المصالح بمعلومات دقيقة حول مدى بلوغ المؤسسة لأهدافها، مما يعزز سمعتها المؤسسية ويضمن لها اعترافاً بالنجاح داخلياً وخارجياً²؛
- _ يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية التخطيط، وذلك على كافة المستويات الاستراتيجية بدءاً من المستوى الوطني والقطاعي، وصولاً إلى مستوى المؤسسة ككل³؛
- _ تحقيق معايير الجودة الإنتاجية استناداً إلى المواصفات المحددة مسبقاً للإنتاج⁴؛
- _ يساهم في تزويد الإدارة بالبيانات والتقارير الضرورية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية سواء المتعلقة منها بعمليات التطوير أو الاستثمار أو الموجهة لإحداث تغييرات جوهرية⁵؛
- _ يساهم في رسم خطة القوى العاملة للمؤسسة وما تستلزمه من برامج للتنمية والتدريب بالإضافة إلى توفير المكافآت والحوافز للعاملين⁶؛
- _ يعتبر أداة لقياس نتائج المؤسسة وحساب الخسائر والفوائض¹.

¹. حمزة الزبيدي، التحليل المالي، تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، (بدون رقم طبعة)، دار الورق، 2000، ص 81.

². Robert Behn , **Why measure performance ? Different puposes require different measures**, Public Administration Review, Vol (63), No (05), 2003, p. 591.

³. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، مصر 1998، ص 06.

⁴. منصور حامد محمود، ثناء عطية فراج: المراجعة الإدارية وتقييم الأداء، الطبعة الأولى، جامعة القاهرة التعليم المفتوح، القاهرة، مصر، 1994، ص 78.

⁵. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء -مداخل جديدة لعالم جديد-، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، مصر، 1997، ص 06.

⁶. حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 180.

3.2.2. طرق تقييم الأداء

تتعدد الطرق وأساليب تقييم أداء الأفراد حيث تختار كل منظمة الأسلوب الذي يتسق مع طبيعة نشاطها وأهدافها ومن أهم هذه الطرق والأساليب ما يلي²:

أ. الطرق التقليدية

تستند الإدارات التقليدية على عدة طرق لتقييم أداء الأفراد، تتمثل في:

1. **طريقة الترتيب البسيط:** تعتمد هذه الطريقة على تصنيف الموظفين تنازلياً من الأعلى أداءً إلى الأدنى، حيث تواجه انتقادات تتعلق بغياب الموضوعية، فضلاً عن صعوبة تطبيقها في المؤسسات الكبرى ذات الكثافة العمالية العالية.
2. **طريقة المقارنة الثنائية:** أطلق عليها تسمية الثنائية لكونها تعتمد في جوهرها على وضع أداء الفرد في مواجهة مباشرة مع أداء زميل آخر، بحيث يتحدد مستوى الأداء الكلي للفرد بناءً على مجموع مرات الأفضلية التي حققها.
3. **طريقة التوزيع الإجباري:** تستند هذه الطريقة إلى إلزام المقيّم بتوزيع الموظفين على فئات محددة سلفاً وفق منحى التوزيع الطبيعي، حيث يتم حصر نسب مئوية معينة لكل مستوى. ورغم شيوعها، إلا أنها تنتقد لفرضها نسباً جامدة قد لا تعكس الواقع الفعلي، مما يضعف الشفافية ويجعل تطبيقها متعزراً في العينات والمجموعات الصغيرة.
4. **قياس التقييم البياني:** هي وسيلة تقييم كمية تقوم على تنقيط صفات مهنية وسلوكية محددة مسبقاً، حيث يتم دمج هذه النقاط للحصول على تقييم إجمالي يحدد مرتبة الموظف وكفاءته.
5. **طريقة الوقائع الحرجة:** تعتمد هذه الطريقة على رصد وتوثيق الوقائع الهامة التي يواجهها الموظف في خلال تنفيذه للمهام المسندة إليه سواء تميزت بالنجاح أو بالفشل، لاتخاذها أساساً في تقييم مدى فعالية أدائه.

¹ عبد الرحيم محمد: قياس الأداء - الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي -، المؤسسة العربية للتنمية، القاهرة، 2008، ص 489.

² بو عبدالله سمير، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي، مطبوعة ماستر في مقياس الإدارة الاستراتيجية مقدمة لطلبة أولى تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2020، ص ص 48-52.

أ.6. طريقة التقرير المكتوب: هي أسلوب تقييم وصفي يعتمد على تقرير يكتبه المشرف يشرح فيه مزايا وعيوب أداء الموظف بشكل إنشائي، لتشخيص مستوى كفاءته وتحديد احتياجاته التطويرية.

ب. الطرق الحديثة: تتعدد الآليات الحديثة في تقييم أداء الموظفين تتمثل أهمها في:

ب.1. الإدارة بالأهداف: تستند هذه الطريقة إلى تقييم أداء الأفراد بناء على مدى قدراتهم في بلوغ الأهداف المحددة مسبقاً، سواء كانت تلك الأهداف عامة للمنظمة أو أهداف تشغيلية وشخصية مرتبطة بطبيعة العمل. وتتجسد هذه الآلية التقييمية من خلال ثلاثة مراحل أساسية وهي:

✓ وضع الأهداف لكل مستوى في المؤسسة: هي عملية تحويل الأهداف الاستراتيجية الكبرى

إلى أهداف فردية محددة، لضمان توجيه أداء كل موظف نحو تحقيق الرؤية العامة للمنظمة؛

✓ إقرار أهداف المرؤوسين من قبل المدراء: تعد عملية صياغة وتحديد الأهداف الداعمة

الجوهرية والميزة الأكثر بروزاً في نظام الإدارة بالأهداف؛

✓ قيام المديرين بعملية المراجعة: في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت، وذلك

بمقارنة ما تم تحقيقه بما اتفق عليه في بداية الفترة وتحديد الانحرافات عن التنفيذ إيجاباً أو سلباً.

ب.2. مقياس التقييم السلوكي: هي وسيلة تقييم تربط بين التقدير الكمي والوصف السلوكي، من خلال

وضع سلم تنقيط يعتمد على عبارات وصفية (ثوابت سلوكية) تمثل نماذج حقيقية للأداء.

ب.3. تقييم الأداء بالاختبارات: تعد الاختبارات (التحريرية أو العملية) أداة تقييم موضوعية تتسم

بالعدالة لخروجها عن التقدير الشخصي للمسؤول، وتعمل كحافز للتطوير المهني المستمر. وبالرغم من

دقة نتائجها كمؤشر للكفاءة، إلا أن يعاب عليها احتمالية إضعاف الروح المعنوية في حال الإخفاق أو

غموض الصياغة.

ب.4. المعايير والنسب الأدائية: هو نظام تقييم موضوعي يعتمد على المؤشرات الرقمية والمعدلات

الإحصائية لقياس كفاءة المخرجات (كمياً ونوعياً)، مع تكيف هذه المعايير لتناسب الخصائص الفريدة لكل

وظيفة.

3.2. عموميات حول الأداء الاستراتيجي

إن فهم طبيعة الأداء الاستراتيجي يتطلب الغوص في خلفياته النظرية والمفاهيمية، كونه يمثل

المقياس الحقيقي لمدى نجاح المؤسسة في تجسيد خططها على أرض الواقع ومن هذا المنطلق نخصص

هذا المبحث لتناول ركائزه الأساسية، وللمضي قدماً في دراسة هذا المحور، يستوجب أولاً ضبط

المفاهيم الأساسية المتعلقة بالأداء الاستراتيجي وتبيان الأهمية التي يكتسبها، وذلك وفق مايلي:

1.3.2. تعريف الأداء الاستراتيجي

عرف الأداء الاستراتيجي بأنه القدرة على إيجاد توازن دقيق بين متطلبات الاستمرار في المدى القريب (الربحية الحالية) وطموحات البقاء في المدى البعيد (النمو والاستدامة)، وذلك بالاستناد إلى مؤشرين جوهريين هما: دورة حياة المؤسسة وما تفرضه كل مرحلة من تحديات، ومستوى ربحيتها الذي يضمن لها الموارد اللازمة للمنافسة.

يتمثل جوهر الأداء الاستراتيجي في قدرة المؤسسة على صياغة توازن مستدام يربط بين كفاءة استغلال الموارد الداخلية والربحية الآنية وبين المرونة في التكيف مع المتغيرات الخارجية، بما يضمن تحويل النتائج التشغيلية الحالية إلى ضمانات حقيقية للبقاء والنمو في المستقبل¹. كما ان هناك بعض الكتاب والباحثين اسهموا في مفهوم الأداء الاستراتيجي ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (1.1): اسهامات بعض الباحثين في مفهوم الأداء الاستراتيجي

المصدر	مفهوم الأداء الاستراتيجي
David	على أنه المحصلة النهائية لنتائج الأنشطة والعمليات التي يتوقع لها أن تتطابق مع الأهداف المسطرة مسبقا.
Coking	على أنه الاداة المحورية لترجمة الخطط الاستراتيجية من حيز التصورات النظرية الى نتائج فعلية ومخرجات ملموسة. كما يمثل نظاما حيويا يساعد المديرين على الاستجابة السريعة والفعالة للمتغيرات غير المتوقعة في بيئة الأعمال، كما يمكن النظر إلى الأداء الاستراتيجي بكونه الانعكاس الشامل لكيفية عمل المنظمة إجمالاً.
Jones George	على أنه مقياساً جوهرياً يعكس مدى كفاءة وفعالية المديرين في استغلال الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك بهدف تحقيق أعلى مستويات الرضا لدى

¹. تمجدين فيروز، أثر ادارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص45.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن والأداء الإستراتيجي

الزبائن من جهة، وضمان بلوغ الأهداف التنظيمية المسطرة من جهة أخرى.	
على أنه النتيجة النهائية المتراكمة لمجمل أنشطة وعمليات المنظمة.	Robbins et Coulter
على أنه النتيجة النهائية لمجمل نشاط المنظمة، حيث يعد انعكاساً فعلياً للطريقة التي تدير وتستثمر بها مواردها المالية والبشرية، وذلك في سبيل تجسيد غاياتها وتحويل أهدافها الاستراتيجية الى واقع ملموس.	Wheelen et Hunger

المصدر: أكرم محسن الياسري وآخرون، أثر عمليات ادارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي (دراسة استطلاعية لآراء معينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الوسطى)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، 2012، ص58.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء الاستراتيجي هو: قدرة المؤسسة على ترجمة توجهاتها الاستراتيجية إلى واقع عملي، وتحقيق غاياتها بكفاءة واستمرارية. ويرتكز هذا الأداء على حلقة متكاملة تبدأ بتحديد الأهداف الاستراتيجية وتحويلها إلى برامج عمل تنفيذية، ولا تنتهي عند حدود التنفيذ، بل تمتد لتشمل قدرة المؤسسة على قياس مؤشرات النجاح وتشخيص الانحرافات وتحسين المخرجات على المدى الطويل، بما يضمن استدامتها وتطورها في بيئة الأعمال.

2.3.2. أهمية الأداء الإستراتيجي

تحدد أهمية الأداء الاستراتيجي من خلال ثلاثة أبعاد جوهرية وهي كالتالي¹:

- ✓ **الناحية النظرية:** يمثل الأداء الاستراتيجي النواة المركزية للإدارة الاستراتيجية؛ فهو يشكل نقطة الالتقاء لكافة منطلقاتها الفكرية ونظرياتها التأسيسية؛
- ✓ **الناحية التجريبية:** يقوم الأداء الاستراتيجي على اختبار وتقييم فاعلية الاستراتيجيات التي تم انتهاجها فعلياً داخل المؤسسة؛ حيث يتولى تتبع وتحليل المحطات الكلية والجزئية لمسار هذه الاستراتيجيات. ولا يقتصر هذا التتبع على المستوى الكلي للمنظمة فحسب، بل يمتد ليشمل مستوى وحدات الأعمال، وصولاً إلى مستوى الوظائف والأنشطة الفرعية؛

¹. عيسى نبوية، الیقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة لمؤسسة الاتصالات "موبيليس بتمسان"، مجلة البشائر الإقتصادية، العدد 01، 2023، ص 408-409.

✓ **الناحية الإدارية:** أما على الصعيد العملي والمؤسساتي، فتتجلى أهمية الأداء الاستراتيجي بوضوح من خلال الاهتمام المتزايد الذي توليه المؤسسات المعاصرة لنتائجه، حيث أصبحت هذه النتائج هي المرجعية الأساسية لإجراء التعديلات والتحسينات الجوهرية على الأهداف والاستراتيجيات.

3.3.2. أنواع الأداء الإستراتيجي

يصنف الأداء الاستراتيجي إلى ثلاثة أنواع أساسية هي¹:

➤ الأداء المالي

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الأعمال، لكونه يركز حصرا على مدى نجاح المؤسسة في بلوغ مخرجاتها وأهدافها المالية المخططة. ويعد هذا النوع انعكاسا للوضع المالي للمؤسسة، حيث يصف الفعالية في توظيف الموارد المالية من خلال تتبع وتحليل مجموعة من المتغيرات الجوهرية مثل: حجم الإيرادات والمبيعات، قيمة الأصول، وصافي الدخل المحقق. وبذلك، تظل المؤشرات المالية هي المعيار الأساسي لتقييم هذا الجانب من الأداء.

➤ الأداء التشغيلي

يعد الأداء التشغيلي المحرك الفعلي للأداء الاستراتيجي، حيث يركز على رفع كفاءة العمليات والتمويل عبر تقليص النفقات وتعظيم الإنتاجية (بالأتمتة أو التدريب). ورغم تداخله مع الأداء المالي، فإن جوهره يكمن في خفض التكاليف مقابل تعظيم المخرجات؛ إذ يؤدي اختلال توازن العوائد مقابل النفقات إلى تدني الإنتاجية وارتفاع المخاطر التشغيلية.

➤ الأداء التنافسي

يعكس الأداء التنافسي تطلعات المؤسسة نحو النمو المستدام وضمان البقاء، من خلال بناء موقع ريادي في الأسواق المستهدفة. وبينما يركز الأداء المالي والتشغيلي على المنظور الداخلي ذو المدى القصير، يمثل الأداء التنافسي المنظور الاستراتيجي الخارجي أو "منظور السوق" حيث يتجاوز حدود الأرقام والعمليات الداخلية ليركز على كيفية تميز المؤسسة عن منافسيها وتوطيد مكانتها التنافسية على المدى الطويل.

4.3.2. نماذج الأداء الاستراتيجي

توجد عدة نماذج حديثة أثبتت فاعليتها في الفكر الإداري لقياس الأداء الاستراتيجي، نظرا لقدرتها

¹. ضامن وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص44.

- على تقديم صورة متكاملة تتجاوز المقاييس المالية التقليدية ويكن عرضها فيما يلي:¹
- 1- لوحة القياس:** ظهرت لوحة القيادة في فرنسا كأداة رقابية مرنة تقدم صورة موجزة عن الأداء، حيث تركز على مؤشرات عملياتية وتشغيلية تصاغ وتكيف خصيصا لتناسب مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة.
- 2- نموذج لجنة معايير المحاسبة الادارية الامريكية:** قدم هذا النموذج رؤية شمولية ومتكاملة لقياس الأداء الاستراتيجي، حيث يتجاوز المقاييس التقليدية ليركز على ست مجموعات أساسية من المؤشرات التي تعكس كفاءة المؤسسة وتفاعلها مع محيطها. وتتمثل فيما يلي:
- ✓ **مؤشرات البيئة:** وتعنى بقياس مدى تكيف المؤسسة مع المتغيرات الخارجية (السياسية، الاقتصادية، والاجتماعية)؛
 - ✓ **مؤشرات السوق والعملاء:** وتركز على قياس الحصة السوقية، مستوى رضا الزبائن، والقدرة على الاحتفاظ بهم؛
 - ✓ **مؤشرات العمليات الداخلية:** وتتمحور حول جودة النظم الإنتاجية، الكفاءة التشغيلية، والابتكار داخل المؤسسة؛
 - ✓ **المؤشرات التنافسية:** وتهدف إلى تقييم وضع المؤسسة مقارنة بالمنافسين المباشرين والقدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛
 - ✓ **مؤشرات الموارد البشرية:** وتعكس مدى كفاءة المورد البشري، مستويات الرضا الوظيفي، والقدرة على تطوير المهارات؛
 - ✓ **المؤشرات المالية:** وهي المقاييس التقليدية التي تعكس الربحية، الملاءة المالية، والعائد على الاستثمار.

4.2. مفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي

يشهد عالم الأعمال اليوم تغيرات كبيرة ومتزايدة، مما يجعل من الاعتماد على التخطيط غير كافي لتحقيق المؤسسة واستمراريتها، لذلك أصبح تقييم الأداء الاستراتيجي من العناصر الأساسية التي

¹. جهاد رمضان، ابتسام حنونة، تقييم الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة جديع تشرت (2017-2021)، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر، 2023، ص05.

تساعد المؤسسات على معرفة مدى فعالية استراتيجياتها وقدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة.

1.4.2. تعريف تقييم الأداء الإستراتيجي

اختلفت التعريف حول هذا المصطلح بين الباحثين والممارسين حيث¹:

عرفه (Bolcher) بأنه نظام محاسبي رقابي يوظف لتقييم الكفاءة القيادية لمديري المؤسسات من منظور استراتيجي، حيث يفعل هذا النظام في ظل هيكلية محاسبة المسؤولية عند تفويض الصلاحيات للإدارة العليا لتمكينها من حوكمة الأنشطة الاستراتيجية للمؤسسة.

وعرفه (Hunger et Wheelem) بأنه عملية قياس تقابلي بين النتائج الفعلية المحققة والمستهدفات المعيارية، مع توفير التغذية العكسية اللازمة للأداء؛ وذلك بغرض تقييم المخرجات وتحديد الانحرافات الجوهرية التي تستوجب إجراء التعديلات التصحيحية اللازمة.

كما عرف بأنه: عملية هندسة وتوفير التدفقات المعلوماتية والبيانات المالية والتشغيلية اللازمة لقياس مستويات الإنجاز المحققة للأهداف المؤسسية، حيث يتيح رصد وتحليل اتجاهات الأداء التاريخية (اللاحقة) والتنبؤية (المستقبلية). مما يوفر مرتكزا لاتخاذ قرارات استراتيجية ترشد المسار وتضمن موازنة الموارد مع الأهداف الطموحة².

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن استمرارية الكيان المؤسسي ترتبط ارتباطا وثيقا بمدى كفاءة توظيف الموارد المالية والتشغيلية في سبيل تنفيذ الخطط الاستراتيجية المقررة، وهذا ما يتطلب توفير المستلزمات الجوهرية كأصول استثمارية تضمن تنفيذ العمليات التشغيلية بكفاءة وفاعلية. ويقوم بهذه العملية مجموعة من الأطراف الذين تتوفر فيهم صفات ومعايير معينة وتتألف الأطراف من³:

✚ مجلس إدارة المؤسسة؛

✚ المديرون التنفيذيون؛

✚ رؤساء وحدات الأعمال ورؤساء الدوائر بالتعاون مع العاملين؛

✚ مستشار خارجي.

¹. عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، مرجع سبق ذكره، ص 138.

². ضامن وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص 57.

³. نفس المرجع، ص 61.

2.4.2. أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي

ويمكن حصر أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي في الجوانب التالية:¹

- يمثل مقياسا شموليا لنجاح المؤسسة واستمراريتها، حيث يدمج بين الكفاءة والفعالية لضمان استقرارها وتحقيق نموها المستقبلي؛
- يبرز دور المؤسسة في التنمية الشاملة عبر تعظيم الإنتاجية وتقليل الهدر، مما يسمح بخفض الأسعار وتنشيط القدرة الشرائية، ويؤدي في النهاية إلى رفع الدخل القومي وتحقيق المنفعة العامة؛
- يوفر قاعدة بيانات موضوعية تدعم اتخاذ القرارات والرقابة والتخطيط في مختلف المستويات الإدارية، كما يلبي الاحتياجات المعلوماتية للجهات الخارجية المرتبطة بالمؤسسة؛
- يظهر مسار تطور المؤسسة صعودا أو هبوطا، وذلك من خلال المقارنة الزمنية لنتائج التنفيذ الفعلي، أو المقارنة المكانية مع أداء المؤسسات الرائدة في ذات القطاع؛
- يساهم في خلق تنافس إيجابي بين مختلف الأقسام والإدارات، مما يحفز على رفع كفاءة العمل وتطوير مستوى الأداء العام للمؤسسة؛
- يساهم في تحسين إدارة الموارد البشرية عبر توجيه الكفاءات للمواقع الأكثر إنتاجية، وتحديد الاحتياجات التدريبية لرفع مستوى الأداء، مع تشخيص العناصر غير الكفاء للاستغناء عنها.

3.4.2. خطوات عملية تقييم الأداء الاستراتيجي

- رغم تباين وجهات النظر حول عدد خطوات تقييم الأداء الاستراتيجي، إلا أن هناك اتفاقا عاما على مضمونها وتسلسلها المنطقي وتتمثل فيما يلي:²
- أ. تحديد النشاط المراد تقييمه يتطلب تنفيذ الأهداف أنشطة متكاملة تخضع لرقابة دقيقة تبدأ بتحديد النشاط بوضوح لتسهيل اختيار نوع الرقابة (كمية أو نوعية) وزمن تنفيذها (سابقة، متزامنة، أو لاحقة)، مما يضمن الانضباط التنظيمي.

¹.أوبكر صيتي، الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة بالمجمع الصناعي صيدال: فرع فارمال(مصنع الدار البيضاء)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2010، ص 110-111.

². ضامن وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص ص 61-63.

بـ. وضع المعايير

تشتق معايير الأداء من رسالة المؤسسة وأهدافها لتكون مرجعا لقياس الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات المسموح بها. وتتوقف كفاءة الرقابة على موثوقية البيانات الناتجة عن تصميم دقيق للمقاييس، مما يجعل صياغة المعايير بضوابط محددة شرطا أساسيا لضمان جودة المعلومات ونجاح نظام التقييم. وتتمثل هذه الضوابط فيما يلي:

✚ **الصدق:** ويقصد به مطابقة المقياس لطبيعة العمل الفعلي، بحيث تعكس المؤشرات الداخلية المتطلبات الجوهرية للأداء فقط، دون زيادة أو نقصان؛

✚ **الموثوقية:** يجب أن يتسم المقياس بالاستقرار ليعطي نتائج دقيقة تعكس تلك التغيرات دون خلل في الأداة؛

✚ **التمييز:** وتعني قدرة أداة القياس على رصد الفوارق بين مستويات الأداء المتباينة بدقة؛

✚ **عملي:** يجب أن يتسم بالوضوح وسهولة التطبيق، مع مراعاة اختصار الوقت وتقليل الجهد. وباعتبار هذه المعايير مستمدة من رسالة المؤسسة، فإن الالتزام بها يضمن تجسيد الرؤية وتحقيق الاستمرارية والتنافسية في سوق العمل.

جـ. قياس الأداء

بمجرد الاستقرار على المعايير التي ستقيم الأهداف بناء عليها، ننقل لمرحلة القياس الفعلي، وجوهر هذه الخطوة يكمن في عملية استقاء وجمع البيانات التي تعبر بصدق عن المخرجات الحقيقية، سواء للأنشطة المؤسسية أو لجهود الأفراد داخل المؤسسة تركز عملية القياس على نظام التغذية العكسية عبر نظام المعلومات الإدارية الذي يرفع تقارير الأداء الفعلي من المستويات التنفيذية إلى القيادية. وتبرز الجدولة الزمنية كعامل حاسم، إذ يتطلب التخطيط الاستراتيجي موازنة دقيقة بين الرقابة التوجيهية (المستمرة للتصحيح الفوري) والتقييم النهائي (الشامل للمخرجات)، لضمان عدم اكتشاف الانحرافات بعد فوات الأوان. ختاماً، ترتبط فاعلية الرقابة بمحددتين: دقة المعلومات وتوقيت القياس، فلا قيمة لمعلومات دقيقة تصل متأخرة، ولا جدوى من قياس سريع ببيانات مغلوبة.

د. **مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية:** تتمثل هذه الخطوة في إجراء مقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب، بهدف رصد مدى التطابق أو الاختلاف بينهما. ومن خلال هذه المقارنة، تستطيع المؤسسة تحديد حجم الفجوة والعمل على سدها عبر تحليل المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بها. فالهدف الجوهرى هنا هو تشخيص طبيعة الاختلاف بين ما خطط له وما نفذ فعليا، للحكم على مدى

أهميته: فهل هو انحراف بسيط يمكن قبوله، أم خلل جسيم يستدعي التصحيح؟ وتستند هذه المقارنة كليا على نظام التغذية العكسية الذي ينقل النتائج الواقعية للأداء.

ن. اتخاذ الاجراءات التصحيحية: وهي المرحلة الختامية في عملية تقييم الأداء الاستراتيجي، وبناء على ما أسفرت عنه المقارنة السابقة، نجد أنفسنا أمام مسارين أساسيين:

✚ في حالة التطابق: إذا كان الأداء الفعلي مطابقا للمعايير أو يقع ضمن حدود السماح، تستمر العملية كما هي مع تعزيز هذا النجاح؛

✚ في حالة الانحراف الجوهري: عند وجود فجوة غير مقبولة، يتدخل المسار التصحيحي لمعالجة الجذور الحقيقية للانحراف لا الأعراض الظاهرية فقط. وتتجاوز أهمية هذه الخطوة مجرد تعديل المسار الحالي إلى تحسين واقعية التخطيط المستقبلي، سواء بإعادة صياغة الأهداف الاستراتيجية أو بتطوير آليات التنفيذ والوسائل المستخدمة.

بناء على ما سبق، يمكن القول أن تقييم الأداء ليس مجرد مرحلة نهائية، بل هو عملية مستمرة وملزمة للتنفيذ. بهدف وصول المؤسسة إلى غاياتها المرسومة بأقل قدر من الانحرافات.

3. إسهام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الاستراتيجي

تعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي ساهمت في تطوير مفهوم قياس الأداء من الاعتماد على المؤشرات المالية التقليدية إلى تبني نظام متكامل يجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، بهدف ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس أداء قابلة للتنفيذ والمتابعة.

كما أن الأداء الاستراتيجي يمثل إنعكاسا لمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بعيدة المدى والمحافظة على استدامة تفوقها التنافسي. وانطلاقا من ذلك، برزت الحاجة إلى دراسة طبيعة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي، نظرا للدور الذي تؤديه أبعاد البطاقة المختلفة في دعم تنفيذ الاستراتيجية وتحسين نتائج الأداء المؤسسي. وعليه، سيتم تناول هذه العلاقة من خلال إبراز أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الأداء الاستراتيجي، والمتمثلة في بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو وغيرها من الأبعاد ذات الصلة.

1.3. إسهام البعد المالي في تحسين الأداء الاستراتيجي

يمثل البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن البعد الذي تقاس من خلاله النتائج النهائية للاستراتيجية، إذ يرتبط بتحقيق الربحية، زيادة قيمة المؤسسة، تحسين العائد، وتعظيم مصالح

المساهمين. وتؤكد الأدبيات أن الأهداف المالية لا تعد أهدافا مستقلة، وإنما تمثل المحصلة النهائية لنجاح بقية الأبعاد في تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الرؤية التنظيمية؛ فالمؤشرات المالية تستخدم للحكم على مدى قدرة المؤسسة على تحويل جهودها التشغيلية والاستراتيجية إلى نتائج اقتصادية ملموسة¹. كما تشير الدراسات إلى أن البعد المالي يهدف إلى ضمان قيمة المساهمين وتحقيق الأهداف الربحية والمالية، ويقاس ذلك بمؤشرات مثل العائد على الاستثمار والقيمة الاقتصادية المضافة، وهي مؤشرات تسمح للإدارة بتقييم مدى نجاح الاستراتيجية المتبعة في تحقيق النتائج المستهدفة². غير أن الاعتماد على المؤشرات المالية وحدها في تقييم الأداء الاستراتيجي أظهر قصورا، حيث أشار كابلان ونورتون (Kaplan & Norton, 1992) إلى أن الاعتماد الكلي على المؤشرات المالية التقليدية في تقييم الأداء يشبه قيادة مركبة بالنظر فقط عبر مرآة الرؤية الخلفية (Rearview Mirror)، كون تلك المقاييس تعكس النتائج التاريخية بدلا من التنبؤ بالمسار المستقبلي، ولهذا ظهر توجه نحو دمج المؤشرات غير المالية مع المالية لتقديم تقييم أكثر شمولاً للأداء الاستراتيجي^{3 4}. وفي السياق نفسه، تؤكد الأدبيات أن الأنظمة التقليدية القائمة على الأداء المالي فشلت في إدراك الأهمية الاستراتيجية لإدارة الأداء داخل المؤسسة، ما أدى إلى تزايد الاهتمام ببطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة تربط بين المؤشرات المالية وغير المالية لتحقيق فهم أدق للأداء الاستراتيجي للمؤسسة.

¹. Kaplan Robert S. & Norton David P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, 1996, PP 47-49.

². Abueid, R., Rehman, S. U., & Nguyen, N. T. The Impact of Balanced Scorecard in Estimating the Performance of Banks in Palestine, EuroMed Journal of Business, Vol.32, 2025, p 37.

³. Alshammari, Abdulsattar M., The Evaluation of the Impact of Using Balanced Scorecard on Strategic Performance in SMEs, Master of Business in Strategy and Innovation Management, Galway-Mayo Institute of Technology, Ireland, 2011, p. 31.

⁴. Rafiq, M., et al., Impact of a Balanced Scorecard as a Strategic Management System Tool to Improve Sustainable Development, Sustainability, Vol.12, No.4, 2020, p.1365.

كما أن الاقتصاد على النتائج المالية يتجاهل عناصر تؤثر مباشرة في النجاح طويل الأجل مثل رضا العملاء، التعلم، وتحسين العمليات الداخلية¹.

أما الدراسات التطبيقية فقد أظهرت نتائج متباينة حول تأثير البعد المالي في الأداء الاستراتيجي، إذ توصلت دراسة أجريت على الشركات الصناعية اليمنية إلى أن البعد المالي، رغم أهميته، لم يظهر تأثيراً معنوياً على تقييم الأداء الاستراتيجي مقارنة بأبعاد أخرى، وهو ما فسّر بوجود عوامل تنظيمية وبيئية وسوقية تؤثر في العلاقة بين البعد المالي وتحقيق الأداء الاستراتيجي².

كما بينت الدراسة نفسها أن البعد المالي جاء في المرتبة الأخيرة مقارنة ببقية الأبعاد عند تفسير التأثير على الأداء الاستراتيجي، في حين ظهرت تأثيرات أكبر لأبعاد العمليات الداخلية والأبعاد الأخرى. وأوصت الدراسة بضرورة التكامل بين مختلف الأبعاد، لأن تحقيق الأداء الاستراتيجي لا يعتمد على النتائج المالية منفردة، بل على ترابط جميع الأبعاد³.

وتدعم هذه النتيجة دراسات أخرى توصلت إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تؤثر بصورة أوضح في الأداء غير المالي مقارنة بالأداء المالي المباشر، وأن قيمتها الحقيقية تكمن في قدرتها على ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى إجراءات ومؤشرات مترابطة، وليس فقط تحسين النتائج المالية قصيرة المدى⁴.

وعليه، يمكن القول إن مساهمة البعد المالي في الأداء الاستراتيجي تظهر من خلال قياس النتائج المترتبة عن تنفيذ الاستراتيجية، إلا أن فعاليته تظل مرتبطة بمدى تكامله مع بقية أبعاد بطاقة الأداء

¹. Thuong, Chau Van & Singh, Harwindar, "The Impact of a Balanced Scorecard on Enterprise Performance in Ho Chi Minh City, Vietnam", International Journal of Organizational Leadership, Vol. 12, No. 2, 2023, p. 202.

². Al-Harazi et al., "The Impact of Applying the Balanced Scorecard in Strategic Performance Evaluation: Evidence from Yemeni Industrial Companies", TPM Journal, Vol. 32, No. S3, 2025, pp. 1134–1135.

³. Ibid., pp. 1134–1135

⁴. Hellal, Salim & Tagraret, Yazid, "The Impact of Balanced Scorecard Adoption on Performance of Algerian Manufacturing Firms: A Contingency Approach", Les Cahiers du Cread, Vol. 39, No. 1, 2023, pp. 349–350.

المتوازن، لأن تحقيق الأداء الاستراتيجي المستدام لا يتحقق بالاعتماد على المؤشرات المالية وحدها، وإنما من خلال منظومة متكاملة تربط الأهداف الاستراتيجية بمختلف محددات الأداء داخل المؤسسة.

2.3. إسهام بعد العملاء في تحسين الأداء الاستراتيجي

تتجلى أهمية بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن من خلال تركيزها على العملاء والأسواق المستهدفة، ومحاولة تحديد المؤشرات التي تسمح بتقييم الأداء المرتبط بهم، مثل رضا العملاء، المحافظة عليهم، جذب عملاء جدد، التوسع في الحصة السوقية وغيرها، وتمثل هذه المؤشرات أدوات للحكم على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، لأن قدرة المؤسسة على تلبية حاجات العملاء والمحافظة على ولائهم تعد مؤشرا على فعالية الاستراتيجية المطبقة ونجاحها في تحقيق النتائج المرجوة¹.

وتظهر مساهمة بعد العملاء في تحسين الأداء الاستراتيجي من خلال العلاقات السببية التي تربط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ببعضها البعض، حيث يؤدي تحسين العمليات الداخلية ورفع كفاءة الموارد البشرية إلى نتائج أفضل لدى أصحاب المصلحة، وهو ما ينعكس على زيادة رضا العملاء وتعزيز ولائهم للمؤسسة، ويسهم هذا الولاء بدوره في تحقيق نتائج مالية أفضل وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء الاستراتيجي، وبذلك فإن بعد العملاء لا يمثل بعدا منفصلا، وإنما حلقة ضمن سلسلة مترابطة تقود إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة².

كما تبرز مؤشرات العملاء في تقييم الأداء الاستراتيجي من خلال الكشف عن مدى توافق نتائج المؤسسة مع احتياجات أصحاب المصلحة، إذ إن ضعف رضا العملاء أو تراجع قدرتهم على الاستفادة من الخدمات المقدمة قد يمثل مؤشرا على وجود اختلالات في تنفيذ الاستراتيجية، ولذلك تساعد بطاقة

¹. إبراهيم عبد الله سعيد أبوعصيدة وآخرون، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة الملك خالد، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت، المجلد 03، العدد 01، 2022، ص15

². محمود إبراهيم لحم، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحسين الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، العدد 01، 2025، ص27.

الأداء المتوازن في توفير المعلومات اللازمة لمتابعة هذه الانحرافات واقتراح الحلول المناسبة لتصحيحها، بما يسمح بتحسين الأداء ورفع فعالية تنفيذ الاستراتيجية¹.

فيما تؤكد الدراسات التطبيقية الحديثة أن تحسين مؤشرات العملاء، مثل جودة الخدمات، سرعة الاستجابة، المحافظة على العملاء، ومعالجة شكاواهم، يسهم في رفع أداء المؤسسة وتحسين قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وقد أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تهتم برفع مستوى رضا العملاء تكون أكثر قدرة على المحافظة على مركزها التنافسي وتحقيق أداء أفضل، مما يعكس الدور الإيجابي لبعد العملاء في دعم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة².

فيما يرى آخرون بأن تقييم الاستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن يتيح للمؤسسة الحصول على رؤية شمولية للأداء، لأن عملية التقييم لا تعتمد على المؤشرات المالية فقط، وإنما تشمل مختلف الجوانب المتعلقة بالأداء الحالي للمؤسسة، ومنها الجوانب المرتبطة بالعملاء والأسواق المستهدفة. ويساعد ذلك في تحديد نقاط الضعف وتصحيحها، بما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية³.

ومن جهة أخرى، تشير الدراسات إلى أن نجاح المؤسسة في تلبية احتياجات أصحاب المصلحة وتحسين الخدمات المقدمة لهم يسهم في دعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية، لأن بطاقة الأداء المتوازن تقوم على ترابط أبعادها المختلفة بصورة تؤثر في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة على المدى الطويل⁴.

وعليه، يمكن القول إن مساهمة بعد العملاء في تحسين الأداء الاستراتيجي لا تظهر فقط من خلال رفع مستوى رضا العملاء، وإنما من خلال دوره في تقييم نجاح الاستراتيجية والكشف عن

¹. Thuong, Chau Van & Singh, Harwindar, The Impact of a Balanced Scorecard on Enterprise Performance in Ho Chi Minh City, Vietnam, International Journal of Organizational Leadership, Vol.12, No.2, 2023, p.211.

². إبراهيم عبد الله سعيد أبو عسيده وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 11.

³. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص98.

⁴. محمود إبراهيم لحم، مرجع سبق ذكره، ص 27.

الانحرافات، إضافة إلى دعمه لاستمرارية المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية، لذلك يمثل هذا البعد أحد المحركات الأساسية لتحقيق الأداء الاستراتيجي المستدام في إطار بطاقة الأداء المتوازن.

3.3. إسهام بعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء الاستراتيجي

يركز بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن على تقييم كفاءة العمليات والإجراءات التشغيلية داخل المؤسسة، من خلال مؤشرات ترتبط بتحسين الأداء، وتبسيط العمليات، تطوير الإنتاج، وابتكار أساليب جديدة للعمل، وتهدف هذه المؤشرات إلى رفع الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء وتحسين جودة الأداء، بما يدعم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية¹.

وتأتي أهمية ربط العمليات الداخلية بالأداء الاستراتيجي من كون الأداء الاستراتيجي يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها المستقبلية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وتطوير الأداء التشغيلي، وعندما تتم إدارة العمليات الداخلية بصورة فعالة، فإن ذلك يؤدي إلى تقليل الهدر، وتحسين الجودة، وتسريع الاستجابة لمتطلبات العملاء، مما ينعكس إيجابيا على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة².

كما تؤكد الدراسات أن بطاقة الأداء المتوازن تترجم الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية قابلة للقياس، ويعد منظور العمليات الداخلية حلقة الوصل بين التعلم والنمو من جهة، والنتائج المالية ورضا العملاء من جهة أخرى. وبالتالي فإن تطوير العمليات الداخلية يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها بعيدة المدى³.

وأظهرت نتائج العديد من الدراسات التطبيقية وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن - ومنها بعد العمليات الداخلية - في تحسين الأداء الاستراتيجي، فقد بينت إحدى الدراسات على الشركات الصناعية اليمنية أن بعد العمليات الداخلية كان من أكثر الأبعاد تأثيرا في تقييم الأداء

¹. صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص 44.

². Marjeanne Briel, Strategic Performance Management using a Balanced Scorecard Approach, Final Report, 2013, p. 2-3.

³. Kaplan, Robert S., Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, Harvard Business School Working Paper, 2010, p.5.

الاستراتيجي مقارنة ببعض الأبعاد الأخرى، مما يدل على أن تحسين العمليات التشغيلية والإدارية ينعكس بصورة مباشرة على نجاح الأداء الاستراتيجي للمؤسسة¹.

كذلك أشارت دراسات أخرى إلى أن العمليات الداخلية تعد من أكثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تأثيراً في أداء المؤسسات، نظراً لدورها في تحسين الكفاءة التشغيلية وتحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة داخل المنظمة².

وعليه يمكن القول إن نجاح المؤسسة في إدارة عملياتها الداخلية وفق مؤشرات واضحة مثل الجودة، سرعة الإنجاز، تقليل الأخطاء، تطوير العمليات، والإبداع التنظيمي، يؤدي إلى تعزيز الأداء الاستراتيجي من خلال رفع القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة أعلى، لذا فإن المؤسسات التي تعتمد بطاقة الأداء المتوازن وتولي اهتماماً أكبر لبعد العمليات الداخلية تكون أكثر قدرة على تحقيق التميز والاستدامة الاستراتيجية.

4.3. إسهام بعد التعلم والنمو في تحسين الأداء الاستراتيجي

يعتبر بعد التعلم والنمو أحد الأبعاد الهامة في بطاقة الأداء المتوازن، ويهتم بتطوير القدرات البشرية، وتحسين المهارات، وتعزيز المعرفة التنظيمية، إضافة إلى دعم الابتكار والتطور التكنولوجي داخل المؤسسة. ويركز هذا البعد على تهيئة بيئة عمل قادرة على التعلم المستمر وتحسين الأداء بما يضمن قدرة المؤسسة على مواجهة التغيرات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية طويلة الأجل، وينظر إلى التعلم والنمو بوصفه الأساس الذي تستند إليه بقية الأبعاد الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن³.

ويكتسب بعد التعلم والنمو أهميته من كونه يرتبط بتنمية رأس المال البشري والمعلوماتي والتنظيمي، إذ إن الاستثمار في التدريب والتطوير واكتساب المهارات الجديدة يساهم في تحسين العمليات الداخلية

¹. Zakaria Abd-Algilil Mahmod Hassan & Fadl Mohammed Al-Mahmodi, "The Impact of Applying the Balanced Scorecard in Strategic Performance Evaluation: Evidence from Yemeni Industrial Companies", TPM Journal, Vol.32, 2025, p.1125–1126.

². Soleyman Iranzadeh et al., "The Impact of the Implication of Balanced Scorecard Model (BSC) in Performance of the Post Company", Problems and Perspectives in Management, Vol.15, No.4, 2017, p.188.

³. Kaplan, Robert S., Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, Harvard Business School Working Paper, 2010, p.5.

وزيادة قدرة المؤسسة على الابتكار والاستجابة للتحديات البيئية، وبالتالي فإن تعزيز التعلم المؤسسي يؤدي بصورة غير مباشرة إلى تحسين الأداء الاستراتيجي عبر رفع كفاءة الأداء العام للمنظمة¹.

كما تؤكد الأدبيات أن بعد التعلم والنمو يمثل المحرك الأساسي للتطوير المستقبلي داخل المؤسسة، إذ تعتمد المنظمات الناجحة على بناء قدرات العاملين، وتطوير نظم المعلومات، وتعزيز ثقافة الإبداع لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وعليه فإن ضعف التعلم المؤسسي ينعكس سلباً على كفاءة العمليات الداخلية ورضا العملاء والأداء المالي مستقبلاً².

وأظهرت الدراسات التطبيقية وجود تأثير إيجابي لبعد التعلم والنمو على الأداء، من خلال تحسين كفاءة العاملين وزيادة قدرتهم على الابتكار وتحقيق أهداف المؤسسة. وقد بينت بعض الدراسات أن الاستثمار في تدريب العاملين وتطوير المعرفة التنظيمية يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة³.

كما توصلت دراسات أخرى إلى أن التعلم والنمو يسهم في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمؤسسات من خلال تطوير الموارد البشرية، وتحسين القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، ودعم الإبداع التنظيمي، الأمر الذي ينعكس على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة أعلى واستدامة الأداء على المدى الطويل⁴.

وعليه يمكن القول إن بعد التعلم والنمو يمثل القاعدة الأساسية التي تبنى عليها بقية أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، لأن تطوير قدرات العاملين، وتحديث المعرفة، وتحسين نظم المعلومات، يؤدي إلى تحسين العمليات الداخلية وزيادة رضا العملاء وتحقيق نتائج مالية أفضل، الأمر الذي ينعكس في النهاية على تعزيز الأداء الاستراتيجي وتحقيق الأهداف المستقبلية للمؤسسة.

¹. Marjeanne Briel, Strategic Performance Management using a Balanced Scorecard Approach, Final Report, 2013, p.2-3.

². Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, Harvard Business Review, 1992.

³. Soleyman Iranzadeh, Sadegheh Hosseinzadeh Nojehdeh & Nahideh Najafi Emami, "The Impact of the Implication of Balanced Scorecard Model (BSC) in Performance of the Post Company", Problems and Perspectives in Management, Vol.15, No.4, 2017, p.188.

⁴. Chau Van Thuong & Harwindar Singh, The Impact of a Balanced Scorecard on Enterprise Performance in Ho Chi Minh City, Vietnam, International Journal of Organizational Leadership, Vol.12, 2023, p.198-199.

خلاصة:

في ختام هذا الفصل، يتضح لنا أن بطاقة الأداء المتوازن من أبرز الابتكارات الإدارية التي أحدثت تحولاً جوهرياً في طرق تسيير المؤسسات، إذ لم يعد اعتمادها حكراً على قطاع دون آخر، بل أصبحت نموذجاً تسعى مختلف المؤسسات لتطبيقه بغية التأقلم مع متطلبات البيئة المعقدة. وتكمن القيمة المضافة لهذه الأداة في محاورها الوظيفية، حيث أضحت تعتمد كإطار منهجي يرافق المسار الاستراتيجي للمؤسسة، متعدية بذلك الوظائف الكلاسيكية، كما أن بطاقة الأداء المتوازن ليست مجرد وسيلة للرقابة، بل هي نظام متكامل لتقييم الأداء الاستراتيجي يجمع بين الماضي (المؤشرات المالية) والمستقبل (المؤشرات غير المالية)، حيث يتجسد دور هذه البطاقة في خلق توازن بين الأهداف قصيرة المدى والتطلعات الاستراتيجية بعيدة المدى، مما يوفر لصناع القرار رؤية واضحة وشاملة عن مدى فاعلية المسار الاستراتيجي للمؤسسة. إن هذا الفهم النظري للعلاقة بين البطاقة وتقييم الأداء الاستراتيجي، هو الذي سيمهد الطريق في الفصل القادم لإبراز الجانب التطبيقي لكيفية تفعيل هذا الدور داخل المؤسسة محل الدراسة، بما يضمن تحسين كفاءتها وتنافسيتها

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة

الإسمنت -تبسة

تمهيد:

بعد الاحاطة بالاطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين الأداء الاستراتيجي، يسعى هذا الفصل إلى إسقاط هذه المقاربة النظرية على أرض الواقع. وتم اختيار أحد أهم المؤسسات الجزائرية الرائدة في صناعة الإسمنت، وتحديدًا على "مؤسسة الإسمنت-تبسة" بالاعتماد على مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم مستوى هذا الاداء، من خلال الفصل سنتطرق الى عرض الوسائل والتقنيات المتبعة لجمع وتحليل المعطيات، على اعتبار أن المتغير المستقل يتمثل في بطاقة الاداء المتوازن بينما نعتبر الاداء الاستراتيجي متغير تابع.

حيث سنتطرق في هذا الفصل الى:

1. تقديم المؤسسة محل الدراسة
2. الإطار المنهجي والتحليلي للدراسة الميدانية
3. تحليل وصفي لأقسام الدراسة
4. اختبار الفرضيات

1. تقديم المؤسسة محل الدراسة

تحتل صناعة الإسمنت مكانة مهمة ضمن النشاط الصناعي في الجزائر، بالنظر إلى دورها في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، الأمر الذي جعل الدولة تولي اهتماما خاصا بتطوير هذا القطاع. وفي هذا السياق، تندرج مؤسسة الإسمنت الأبيض تبسة باعتبارها إحدى المؤسسات الصناعية الناشطة في مجال إنتاج الإسمنت.

1.1. التعريف بمؤسسة الإسمنت الماء الأبيض - تبسة -

إن مشروع انجاز هذا الشركة هو أحد برامج المخطط الرباعي الرابع 1976-1981 للتنمية، وقد حيز التنفيذ سنة 1980 وذلك تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء، لكن في سنة 1988 تم تحويل ملف المشروع إلى مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بقسنطينة وذلك لتسهيل عملية إنجازها، وقامت هذه الأخيرة بعملية إنجاز الشركة.

1.1.1. تعريف المؤسسة

مؤسسة إسمنت تبسة هي شركة عمومية اقتصادية متفرعة عن مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق والغرب، تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت اسم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته "مصنع الماء الأبيض"، ثم انفصلت هذه الأخيرة لتصبح مؤسسة قائمة بذاتها برأس مال مقدر بـ 800 مليون دينار جزائري، ينقسم إلى 8000 سهم، وكانت المساهمات من رأس المال الابتدائي 20 مليون دينار جزائري مقسمة بين المؤسسات التالية على النحو:

✓ ERCE مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق: 1200 سهم أي نسبة 60%؛

✓ ERCO مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للغرب: 400 سهم أي نسبة 20%؛

✓ ECDE مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشلف: 400 سهم أي نسبة 20%.

بينما كان الباقي من رأس المال الإجمالي للشركة على شكل قروض من البنك الخارجي الجزائري BEA، ولكن ابتداء من 1997 قامت شركة ERCE بشراء أسهم المؤسسة وأصبحت المساهم الوحيد في هذه المؤسسة، ويقع مقر المؤسسة بطريق بلقاسم يوسف ص، ب 83 بتبسة.

تهدف المؤسسة بتبسة إلى إنتاج ونقل وتوزيع مادة الإسمنت وممارسة جميع النشاطات الخاصة بهذه المادة وقد ساهم في إنجاز هذه المؤسسة مؤسسات أجنبية ومحلية وهي:

✓ Frederichourson الدنمركية: الدراسة الهندسية والمراقبة وتوفير التجهيزات والتشغيل؛

✓ Merhimgetim : التركيب الكهربائي؛

✓ Batimetal: صناعة العوارض المعدنية "الهيكلمعدني"؛

✓ ENCCET EHERKIB : التركيب الميكانيكي؛

✓ E.T.V.A.R.T : إنجاز مخطط الهندسة المدنية القاعدية للمياه.

أما الغاز الطبيعي والكهرباء فتكلفت بهما سونلغاز عن طريق الخط الإيطالي Gazoduc والكهرباء من خط جبل العنق بضغط على 90 كيلو فولط¹.

2.1.1. تعريف مصنع مؤسسة الإسمنت

يقع مصنع الإسمنت - تبسة - بدائرة الماء الأبيض على بعد 25 كيلو متر جنوب مدينة تبسة بجانب الطريق الوطني رقم 16 ويتربع على مساحة 32 هكتار، ويتكون المصنع من سلسلة إنتاجية قدرتها حوالي 1600 طن يوميا من الكنكار، أما طاقته الإنتاجية السنوية، تقدر بحوالي 525 ألف طن من الإسمنت البورتلاندي، والمصنع مجهز بتكنولوجيا حديثة ومعدات ونظم المراقبة والتشغيل والصيانة والتسيير، ومجهز بحاسوب إلكتروني يوفر قيادة أتماتيكية، كما يتوفر على ثلاثة مقالع²:

❖ **مقلع الحجر الكلسي:** يقع على بعد 02 كيلو متر من إدارة الموارد الأولية مساحته 230 هكتار ويحتوي على ما قيمته 90 مليون طن من مادة الحجر الكلسي.

❖ **مقلع الرمل الكوارتزي:** يقع شمال شرق الدائرة على بعد 06 كيلو متر مساحته 21 هكتار ويحتوي على 09 مليون طن كاحتياطي من مادة الرمل الكوارتزي، وتعتبر هذه المقالع مصادر المواد الأساسية لصناعة مادة الإسمنت.

أما بالنسبة لمادتي الجبس والحديد الخام فيحصل على الجبس من وحدة منجم جبل العنق ببئر العاتر.

أما الحديد الخام فيتحصل على المادة الأولية من وحدة منجم عين الروي بسطيف التابعة لشركة الحديد والفوسفات Ferphos مع العلم أن يتم شرائها بالتنسيق مع دائرة التموين كما تحتوي الدائرة على ثلاثة كسارات:

_ كسارة رقم (01): 500 طن في الساعة خاصة بمادة الكلس؛

_ كسارة رقم (02): 300 طن في الساعة خاصة بمادة الطين؛

¹ . الموقع الرسمي لمؤسسة الإسمنت-تبسة- ، على الرابط الإلكتروني: http://sct.dz/index.php?id_page=1 , in 20/04/2026, at: 09:30

² . معلومات مقدمة من طرف إدارة الانتاج بمؤسسة إسمنت-تبسة-.

_ كسارة رقم (03): 150 طن في الساعة خاصة بمادتي الحديد والجبس وهي تعمل بالتناوب.

❖ **المقلع الطيني:** ويقع شمال الدائرة على بعد 10 كيلو متر مساحته حوالي 70 هكتار ويحتوي على احتياطي يقدر بـ 33200 طن من الطين.

وقد أنجز المصنع في ظرف أربع سنوات من بداية عقد الإنجاز في 15/08/1990 بين مؤسسة الإسمنت وشركة (Fis) بتكلفة إجمالية قدرها 9636 مليون دينار جزائري منها 116 مليون دينار والتي خصصت لعملية الإشراف على الهندسة وبداية التشغيل وقد تميزت بالمراحل التالية:

✓ 1991 إلى أكتوبر 1994 التركيب والمراقبة؛

✓ 1994/10/04: الحصول على بداية وتشغيل الفرن؛

✓ 1994/10/11: الحصول على مسحوق الكنكار؛

✓ 1994/10/16 : الحصول على أول مادة إسمنت؛

✓ 1995/03/12 : توزيع أول كمية من الإسمنت .

2.1. أهداف مؤسسة الإسمنت تبسة

تتمثل أهداف مؤسسة الإسمنت كما جاء في الوثائق القانونية لها " إن إسمنت تبسة تهدف إلى إنتاج نقل وتسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الإسمنت ومواد البناء في الوطن وخارجه ووسائل العمليات المالية والعقارية الخاصة والمرتبطة ارتباطا مباشر بمادة الإسمنت"¹:

أ.رسالة ورؤية المؤسسة

تتمثل رسالة ورؤية مؤسسة الإسمنت فيما يلي:

تدعيم سمعة المؤسسة من خلال إثبات قدرة متميزة على الابتكار والتجديد والاستجابة لطلبات العملاء وتقديم الخدمات المتميزة للعميل بما يدعم ثقة الأطراف ذوي العلاقة بالشركة، وكذا تطوير وتنمية مهارات أعضاء الشركة بما ينعكس على تحسين مستوى الأداء وبالتالي ارتفاع الإنتاجية وترشيد التكاليف.

ب. الأهداف الظاهرية:

_ تدعيم المجهود الوطني في مجال التشغيل؛

_ تصحيح انحرافات المجهودات التنموية من حيث إعادة التوازن الجهوي في المجال الاقتصادي؛

_ تغطية العجز الجهوي خاصة في مجال الإسمنت ومواد البناء؛

¹. معلومات مقدمة من إدارة الموارد البشرية بمؤسسة الاسمنت-تبسة-.

_ إنتاج منتج يتصف بالمواصفات الدولية ويسمح بالمنافسة.

جـ. الأهداف الضمنية:

_ رفع المستوى المهني والاجتماعي للعاملين؛

_ تحسين مستوى المعيشة للعمال وترقية الجانب التأهيلي؛

_ الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية وتطويرها؛

_ ترقية أخلاقيات تسيير الأعمال.

3.1. هيكل وموارد المؤسسة

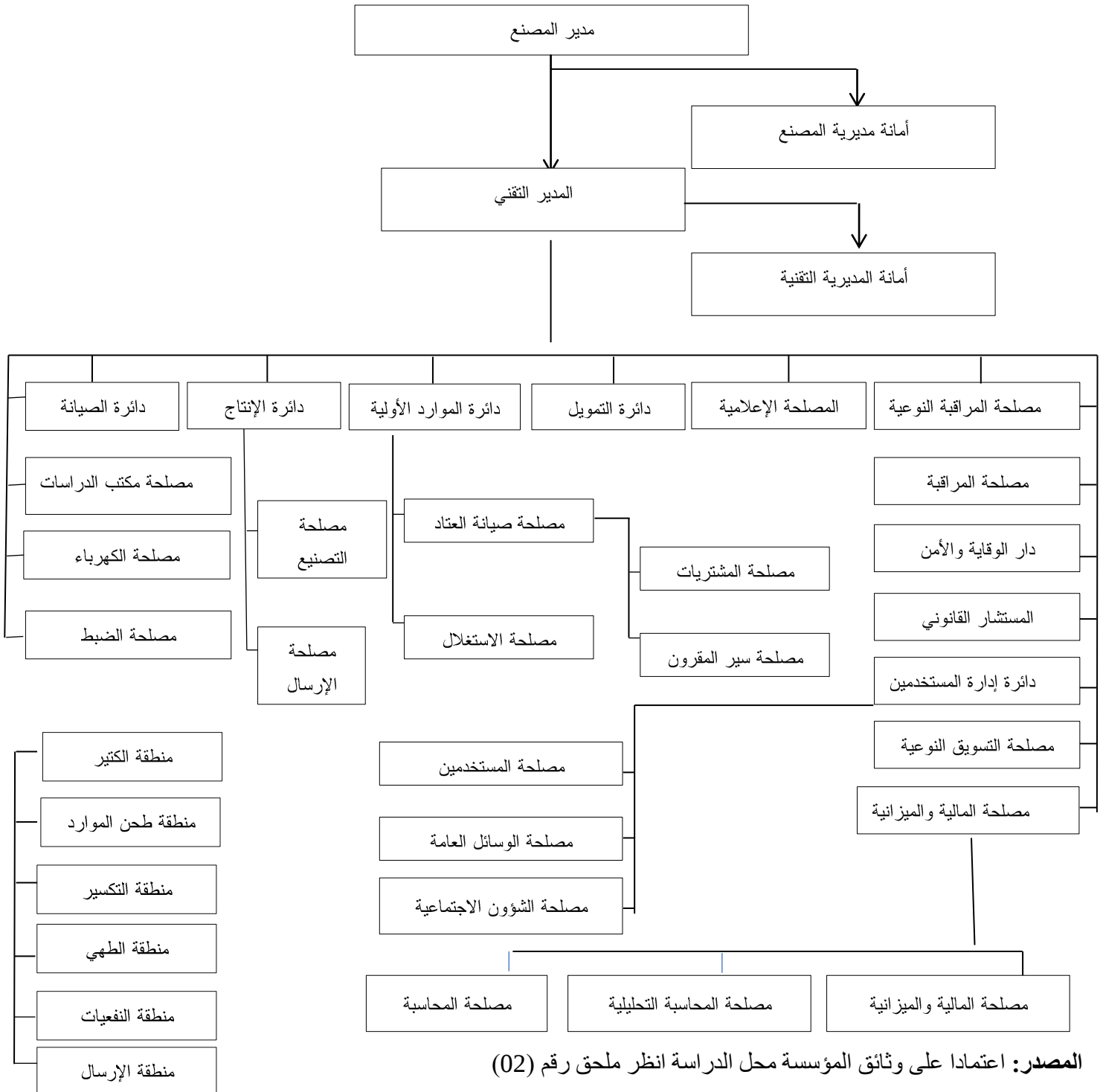
تتطلب عملية الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية وتعزيز اخلاقيات العمل، وجود ركيزة اساسية

تدعك هذا التوجه، وهو ما يتجسد في هيكل وموارد المؤسسة.

1.3.1. الهيكل التنظيمي

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي المعتمد في المؤسسة محل الدراسة من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (2.1): الهيكل التنظيمي لمصنع الإسمنت الماء الأبيض -تبسة-



ويشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة مستويات مختلفة، حيث تقسم بداخلها القرارات، وهذا ما يكفل نشاط المؤسسة، ويتم عرض أهم النشاطات التي تخص الدوائر والمصالح¹:

✓ **المديرية العامة:** تقوم بالإشراف على إدارة الشركة ومراجعة سير الأعمال بها.

✓ **مديرية وحدة الأم:** وتقوم بدورها بالإشراف على:

_ تنقلات المشرفين التجاريين؛

_ العمال الموجهين للتكوين؛

_ العمليات الخاصة بالتجهيزات؛

✓ **مديرية المحاسبة والمالية:** تهتم بمراقبة الأعمال المحاسبية والتخطيط؛

✓ **مديرية الموارد البشرية:** السهر ومراقبة الأعمال الخاصة بالعمال؛

✓ **مديرية التجارة والتموين:** الإشراف على عمليات الشراء ذات الحجم الكبير، وكذا توزيع عقود بيع الإسمنت.

✓ **مديرية المصنع:** تقوم بالإشراف على المصنع ومراقبة سير الأعمال به، وتضم الفروع التالية:

▪ **الإدارة التقنية:** تهتم بعمليتي التموين والصيانة.

▪ **دائرة التموين:** وتقوم بالشراء من النوع الصغير كشراء المواد واللوازم والتجهيزات الإنتاجية الصغيرة.

▪ **دائرة الإنتاج:** وتقوم أساسا بتحويل المواد المكسرة من الإسمنت وإرساله إلى قسم التوزيع.

▪ **دائرة الصيانة:** تقوم بصيانة العتاد الثابت، والموزعة على المناطق التالية : منطقة الورشات، منطقة التكسير، منطقة ضمن التعليق، وأخيرا منطقة طحن.

▪ **دائرة المواد الأولية:** تقوم بالإشراف على عملية التفجير، وتموين قسم الإنتاج بـ مواد أولية مكسرة بالإضافة إلى ذلك صيانة العتاد المتنقل.

▪ **مصلحة المراقبة النوعية:** ويتمثل دورها في إعداد بطاقة تركيبية لمادة الإسمنت خلال كل دورة ومعاينة المواد الأولية المستخرجة والمشتريات.

▪ **دائرة المالية والمحاسبة:** تقوم بمسايرة النشاط المالي والمحاسبي للمؤسسة.

▪ **دائرة إدارة المستخدمين:** تعمل على إعداد كشوفات خاصة بأجور العمال، كما تهتم بنظافة المراكز الإدارية وإطعام العمال.

¹ . معلومات مقدمة من إدارة الموارد البشرية بمؤسسة الاسمنت-تبسة-.

2.1.3. موارد المؤسسة

يوجد نوعان من موارد المؤسسة هما¹ :

✓ **الموارد المادية:** وبدورها تنقسم إلى نوعين من الموارد المادية المستخرجة، والتي لا تبعد عن المصنع إلاّ بحوالي 12 كلم (رمل، كلس، طين)، وتضمن استمرار نشاط المصنع لمدة 100 سنة وموارد مشتراة (حديد خام، جبس).

كما تملك المؤسسة ثلاث مقالع للمصنع وهي:

▪ **مقلع الحجر الكلسي:** مساحته تقدر بـ 230 هكتار، يقع شرق المصنع على بعد 0.5 كلم باحتياطي قيمته 90.000.000 طن من مادة "الحجر الكلسي" بإمكانية تموين المصنع لمدة 142 سنة بطاقة تموين قدرها 631055 طن سنويا؛

▪ **مقلع الرمل:** يقع شمال شرق المصنع على بعد 06 كلم بمساحة تقدر بـ: 21 هكتار ويحتوي على احتياطي يقدر بـ 90.000.000 طن، أي إمكانية تموين المصنع لمدة 560 سنة، بطاقة تموين تقدر بـ 16.070 طن سنويا؛

▪ **الحديد الخام:** تقوم المؤسسة بالتموين بمادة الحديد الخام عن طريق شرائها من مؤسسة "Ferjrhoe" من أحد وحداتها.

▪ **الجبس:** تقوم الشركة بشراء مادة الجبس من مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق "ERCE"، وذلك عن طريق أحد وحداتها الكائنة بعين مليلة.

▪ **الموارد البشرية:** كان الرقم المستهدف من الدراسة الأولية للمشروع بالنسبة للمستخدمين 348 مستخدما، موزعين بين الجانب التقني والإداري كالآتي:

❖ **عمال تقنيون:** 276 عامل، موزعين على الأقسام التالية:

__ **المحاجر :** 35 عامل.

__ **التنقيب:** 19 عامل.

__ **الإنتاج:** 87 عامل.

__ **الصيانة:** 95 عامل و 26 آخرون.

__ **المراقبة النوعية:** 14 عامل.

❖ **عمال إداريون:** 107 عاملا، موزعين على:

¹. معلومات مقدمة من إدارة الموارد البشرية بمؤسسة الاسمنت-تبسة-.

_ الإدارة: 59 عامل.

_ التكوين والنظافة والأمن: 48 عامل

2. الإطار المنهجي والتحليلي للدراسة الميدانية

قصد تحقيق هدف الدراسة المتمثل في محاولة التعرف على أثر بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الاستراتيجي لمؤسسة الإسمنت -تبسة- وكذا اختبار الفرضيات، تم تصميم استبيان مكون من العديد من الأسئلة الموجهة نحو عينة الدراسة المختارة، ليتم بعد ذلك تحليل المعلومات الواردة بعد استرداد الاستمارات.

1.2. إعداد الاستبيان واختبارات أداة الدراسة

مر إعداد الاستبيان على العديد من المراحل من بداية تصميمه إلى غاية توزيعه على الأفراد المختارة للإجابة عليه داخل شركات التأمين الجزائرية المختارة، ليتم بعدها اختبار هذه الأداة من خلال الاعتماد على مجموعة من المقاييس.

1.1.2. تصميم الاستبيان

يحدد كل من (Collis and Hussey, 2003) أهم النقاط والمبادئ التوجيهية التي يجب إتباعها في بناء الاستبيانات، إذ يجب طرح الأسئلة بلغة بسيطة وموجزة، ولا ينبغي للباحث أن يضع مطالب غير واقعية، وكذا أن تتناسب مع معرفة وتعليم المستجيبين، كما يجب على الباحث التأكد من أن كل أفراد العينة يفهمون عبارات الاستبيان بنفس المعنى من كل سؤال، ويجب أن يتعامل كل سؤال مع محور أو جانب واحد فقط، أي أن الأسئلة يجب أن تصاغ بطريقة مفهومة ذات مغزى محدد من حيث الإجابة، كما يجب أن تكون الأسئلة محددة وليست عامة بطبيعتها، حتى لا يعطي المجيب إجابات عديدة، ويجب صياغة الأسئلة بلغة مفهومة تتناسب ولغة المجيب، بحيث تكون الكلمات واللغة المستخدمة في الأسئلة مباشرة وخالية من أي معنى مبهم، مع وضع الأسئلة بالترتيب الصحيح، مع إعطاء الأسئلة السهلة والايجابية الأولوية، مع الاعتماد على تنسيق وطباعة الاستبيان بطريقة لا تبدو غير ملائمة من حيث طولها أو درجة تعقيدها¹.

¹.Otman, K. (2014). Corporate Governance and Firm Performance in Listed Companies in the United Arab Emirates(Doctoral dissertation). Melbourne: College of Business. Victoria University. P 140

وعلى هذا الأساس فقد عمدنا إلى تصميم استبانة الدراسة مع التأكد على احترام النقاط والمبادئ التوجيهية الموصى بها في إعدادها، وقد تم الاعتماد في ذلك على أسلوب الأسئلة المغلقة، من خلال تحديد مجموعة من الفقرات في الاستبيان ويطلب من المجيبين وضع علامة في المربعات المناسبة، وعادة ما تكون الأسئلة المغلقة أسرع وأسهل في الإجابة، ولكن لها العديد من العيوب منها أن المعلومات التي يقدمها المشاركون تقتصر إلى العمق والتنوع، كما أن المجيبين الذين ليس لديهم رأي أو معرفة غير كافية قد لا يجيبون على الأسئلة.

وعليه فقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام كالتالي:

أ. القسم الأول: ويشمل البيانات الأولية للأفراد المجيبين على أسئلة الاستبانة، كالعمر، والوظيفة، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية.

ب. القسم الثاني: ويشمل على المتغيرات المستقلة للدراسة العاكسة لمحاور بطاقة الأداء المتوازن التي تضم 4 محاور، وهو ما يوضحه الملحق رقم (01) ويتضمن مايلي:

✓ المحور المالي ويضم 6 أسئلة؛

✓ محور العملاء ويضم 7 أسئلة؛

✓ محور العمليات الداخلية ويضم 9 أسئلة؛

✓ محور التعلم والنمو ويضم 11 سؤال.

ج. القسم الثالث: ويشمل أسئلة عن الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة كما هو موضح في الملحق رقم (01).

وعليه فإن الاستبيان في هذا البحث يهدف إلى الحصول على تصورات حول مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة إسمنت -تبسة- ودورها في تحسين الأداء الإستراتيجي. وبالتالي تستخدم معظم أسئلة الدراسة مقياس ليكرت المكون من خمس إجابات، والذي يعتمد عليه في نطاق واسع في أبحاث العلوم الاجتماعية، ولكل إجابة قيمة كما يلي: 5 = موافق جداً، 4 = موافق، 3 = محايد، 2 = معارض، 1 = معارض جداً.

2.1.2. عرض وتوزيع استمارة الاستبيان

مرت استمارة الاستبيان في هذا البحث بعدة مراحل قبل التوزيع النهائي. حيث تم في المرحلة الأولى إرسال مسودة الاستبيان من خلال تدوين جميع الأسئلة إلى الأستاذ المشرف ومناقشتها معه، ثم توزيعها على بعض الأساتذة والمختصين المختارين من ذوي الخبرة في مجال المالية والمحاسبة، ليتم

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت -تبسة-

استرداد المسودة وإعادة تعديلها وتصحيحها وفقا للملاحظات التي قام بوضعها الأساتذة والمختصون في المرحلة الثانية، أما المرحلة الثالثة فقد عمد الطالب إلى توزيع نسخ الاستبيان على المؤسسة محل الدراسة ، بعد أن تم تحديد حجم عينة الدراسة بشكل مسبق، ليتم بعد ذلك استرداد الاستثمارات من المؤسسات محل الدراسة، والجدول التالي يوضح عدد الاستثمارات الموزعة، المستردة، والملغاة.

جدول رقم (1.2): الاستبيانات الموزعة والمستردة والملغاة

البيان	العدد الكلي	النسبة
عدد الاستثمارات الموزعة	64	100%
عدد الاستثمارات المستردة	59	92.18%
عدد الاستثمارات الملغاة	07	11.86%
إجمالي الاستثمارات المعتمدة	52	88.13%

المصدر: من إعداد الطالبة

3.1.2. العينة المستهدفة

تم الاعتماد في اختيار عينة الدراسة على فئة الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة ببطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي في مؤسسة الإسمنت -تبسة-، وتتمثل حسب الملحق رقم (1) في الإطار العام داخل المؤسسات (مدير عام، عضو مجلس إدارة، رئيس دائرة، رئيس مصلحة)، فيما تضمن الاستبيان خانة إضافية تحت مسمى "أخرى تذكر" لينضم لعينة الدراسة مثل المدراء الفرعيين وكذا بعض العاملين المرتبطين بهذا المجال، وقد عمدت الطالبة إلى مقابلة بعضهم للتأكد من إحاطة الأفراد المجيبين بالموضوع، وقد تم توزيع الاستبيان خلال الفترة الممتدة من 2026/03/23 إلى غاية 2026/03/30، ليتم استردادها خلال الفترة ما بين 2026/04/05 إلى غاية 2026/04/09.

2.2. اختبارات صلاحية أداة القياس

تعتبر اختبارات أداة القياس من الأمور الهامة في تحقيق مصداقية الدراسة، وقد تم الاعتماد في ذلك على مجموعة من الاختبارات التي تعكس الصدق والثبات، والطبي يعتبر من الخصائص الجوهرية التي يجب أن تتمتع بها أداة جمع البيانات قبل تطبيقها. وعلى الرغم من تنوع الطرق المستخدمة لتحقيق

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت -تبسة-

هذه الخصائص، فإن أبرزها يعتمد على معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لضمان الثبات، وصدق الاتساق الداخلي Internal Validity للتأكد من دقة القياس.

1.2.2. صدق الاتساق الداخلي

يشير الاتساق الداخلي لمحاوَر الاستبيان إلى مدى ترابط كل عبارة ضمن المحور الذي تتبع له، ويتم قياسه عبر حساب معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة العلاقة الإحصائية.

أ. المحور المالي

وفي مايلي نتائج الاتساق الداخلي الخاص بعبارات هذا المحور

جدول رقم (02. 02): الاتساق الداخلي لفقرات المحور المالي

الرقم	المعيار	معامل الارتباط	مستوى المعنوية Sig
1	تستهدف المؤسسة زيادة عدد الممولين كآلية أساسية لتوسيع نطاق أنشطتها وتطوير خدماتها.	0.777**	0.000
2	تحرص المؤسسة على تقليل التكاليف والمصاريف إلى أقل درجة ممكنة.	0.796**	0.000
3	تستخدم المؤسسة أموالها وإمكانياتها المتاحة بطريقة تطور وتحسن أدائها.	0.769**	0.000
4	يتناسب حجم أرباح المؤسسة مع حجم رأس المال المستثمر.	0.761**	0.000
5	المقاييس المالية المستخدمة من قبل المؤسسة ترتبط باستراتيجية مؤسستكم وتترجم أهدافها.	0.850**	0.000
6	يحدد الأداء المالي مكافآت العاملين وكذا الزيادة في أجورهم.	0.786**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان، باستخدام برنامج SPSS V.26

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت -تبسة-

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن جميع المعايير أظهرت معاملات ارتباط مرتفعة (تتراوح بين 0.761 و 0.850) مع دلالة إحصائية عالية ($Sig = 0.000$)، مما يدل على قوة العلاقة بين هذه العبارات والمحور المقاس، وعليه يمكن القول أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق مرتفعة.

بـ. محور العملاء

ويعرض الجدول الموالي نتائج الاتساق الداخلي الخاصة بهذا المحور

جدول رقم (03.02): الاتساق الداخلي لفقرات محور العملاء

الرقم	المعيار	معامل الارتباط	مستوى المعنوية Sig
1	تعمل المؤسسة باستمرار على توفير منتجات جديدة ومتنوعة تلبي احتياجات العملاء.	0.806**	0.000
2	تبذل المؤسسة جهدا واضحا لجذب زبائن جدد والحفاظ على ولائهم.	0.807**	0.000
3	تعمل المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها باستمرار لضمان رضا الزبون.	0.772**	0.000
4	تلتزم المؤسسة بتسليم المنتجات في الوقت المحدد لضمان رضا الزبائن.	0.725**	0.000
5	تهتم المؤسسة بشكاوي ومقترحات الزبائن (حول الجودة، السعر، والتسليم) وتعمل بها.	0.807**	0.000
6	تهتم المؤسسة بمعرفة رأي الزبائن حول طريقة تعامل الموظفين معهم.	0.872**	0.000
7	تقدم المؤسسة منتجات متميزة ومختلفة عما يقدمه المنافسون.	0.827**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان، باستخدام برنامج SPSS V.26

تراجحت معاملات الارتباط وفق الجدول أعلاه بين 0.771 و 0.872، مع دلالة إحصائية ($Sig = 0.000$). مما يدل على قوة العلاقة بين هذه العبارات والمحور المقاس، وعليه يمكن القول أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق مرتفعة.

جـ. محور العمليات الداخلية

وفي مايلي نتائج حساب الاتساق الداخلي لمحور العمليات الداخلية

جدول (04.02): الاتساق الداخلي لفقرات محور العمليات الداخلية

الرقم	المعيار	معامل الارتباط	مستوى المعنوية Sig
1	تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها الإدارية وبرامجها باستمرار.	0.766**	0.000
2	توفر المؤسسة دائما منتجات جديدة تتماشى مع متطلبات السوق.	0.804**	0.000
3	تهتم المؤسسة بالبحث والتطوير لتحسين جودة منتجاتها.	0.688**	0.000
4	يتم تصميم المنتجات بما يتناسب مع احتياجات السوق المتغيرة.	0.824**	0.000
5	تلتزم المؤسسة بتطبيق إجراءات العمل بدقة لتحسين أدائها.	0.686**	0.000
6	تتميز المؤسسة بالسرعة والمرونة في تلبية طلبات الزبائن.	0.771**	0.000
7	تعمل المؤسسة على تخفيض الوقت الضائع في العمليات الإنتاجية.	0.770**	0.000
8	تقوم المؤسسة بفحص وتقييم جودة منتجاتها باستمرار.	0.769**	0.000
9	تعمل المؤسسة على تحديث وتطوير التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج.	0.861**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان، باستخدام برنامج SPSS V.26

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن جميع المعايير أظهرت معاملات ارتباط مرتفعة (تتراوح بين 0.686 و 0.861) مع دلالة إحصائية عالية (Sig = 0.000)، مما يدل على قوة العلاقة بين هذه العبارات والمحور المقاس، وعليه يمكن القول أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق مرتفعة.

د. محور التعلم والنمو

وفي مايلي نتائج الاتساق الداخلي الخاص بعبارات هذا المحور

جدول رقم (05.02): الاتساق الداخلي لفقرات محور التعلم والنمو

الرقم	المعيار	معامل الارتباط	مستوى
-------	---------	----------------	-------

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت -تبسة-

Sig	المعنوية		
0.000	0.714**	1	تساعد برامج المؤسسة في تطوير مهارات الموظفين العلمية والمهنية.
0.000	0.777**	2	تستخدم المؤسسة طرق عمل مبتكرة لتكون الأفضل بين المنافسين.
0.000	0.830**	3	تعمل المؤسسة على تطوير المنتجات المقدمة للمستفيدين.
0.000	0.801**	4	تطور المؤسسة أنظمتها وطرق عملها التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا المستفيدين.
0.000	0.845**	5	تدرب المؤسسة عمالها على أحدث التقنيات للوصول إلى المستوى المطلوب.
0.000	0.799**	6	توظف المؤسسة أصحاب الخبرات والمواهب المبتكرة لتطوير عملها.
0.000	0.712**	7	توفر المؤسسة سبل الراحة للموظفين خلال ساعات العمل.
0.000	0.783**	8	تصمم المؤسسة برامجها التدريبية بناء على احتياجات الموظفين الفعلية.
0.000	0.820**	9	تتابع المؤسسة بانتظام طرق تقييم أداء الموظفين.
0.000	0.649**	10	تعتمد المؤسسة نظام حوافز عادل يلبي احتياجات الموظفين.
0.000	0.752**	11	تعتمد المؤسسة معايير عادلة تضمن تكافؤ الفرص في ترقية الموظفين.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان، باستخدام برنامج SPSS V.26

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن جميع المعايير أظهرت معاملات ارتباط مرتفعة (تتراوح بين 0.649 و 0.845) مع دلالة إحصائية عالية (Sig = 0.000)، مما يدل على قوة العلاقة بين هذه العبارات والمحور المقاس، وعليه يمكن القول أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق مرتفعة. و. الأداء الإستراتيجي

وفي مايلي نتائج الاتساق الداخلي الخاص بعبارات الاداء الاستراتيجي
جدول رقم (06.02): الاتساق الداخلي لفقرات الأداء الاستراتيجي

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت -تبسة-

الرقم	المعيار	معامل الارتباط	مستوى المعنوية Sig
1	تدرس المؤسسة وضعها الداخلي لتحديد نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.	0.618**	0.000
2	تتابع المؤسسة التغيرات الخارجية (كالأوضاع الاقتصادية والاجتماعية) لتوقع تأثيرها مستقبلا.	0.516**	0.000
3	تمتلك المؤسسة رسالة استراتيجية واضحة ومعلنة للجميع.	0.466**	0.000
4	تمتلك المؤسسة اهدافا استراتيجية طويلة الأجل تسعى لتحقيقها.	0.446**	0.000
5	تعتمد المؤسسة أهدافا استراتيجية واضحة، موثقة، ومعلنة.	0.470**	0.000
6	تتسجم الاستراتيجيات المعتمدة مع الرؤية والرسالة والأهداف العامة للمؤسسة.	0.490**	0.000
7	يتوافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع متطلبات تنفيذ خطتها الاستراتيجية.	0.556**	0.000
8	تلتزم المؤسسة بتوفير كافة الموارد اللازمة المادية والبشرية لضمان نجاح تنفيذ الاستراتيجية.	0.468**	0.000
9	تعتمد المؤسسة آليات للرقابة الداخلية في تنفيذ خطتها.	0.588**	0.000
10	تعتمد المؤسسة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة خطتها الاستراتيجية.	0.604**	0.000
11	تحرص المؤسسة على اجراء تقييمات خارجية لتقييم إدائها في تنفيذ الخطة.	0.611**	0.000
12	تستثمر المؤسسة نتائج التقييم في معالجة الانحرافات وتطوير عملها.	0.584**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان، باستخدام برنامج SPSS V.26

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن جميع المعايير أظهرت معاملات ارتباط مقبولة (تتراوح بين 0.446 و 0.618) مع دلالة إحصائية عالية (Sig = 0.000)، مما يدل على قوة العلاقة بين هذه العبارات والمحور المقاس، وعليه يمكن القول أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق مقبولة.

2.2.2. ألفا كرونباخ

يعتبر اختبار ألفا كرونباخ* مقياساً ومؤشراً لثبات الاختبار ولقياس ثبات الاستبانة، ويتميز بأهمية بالغة تعكس مصداقية وثبات الدراسة، فكلما كانت مصداقية ودرجة ثبات الدراسة مرتفعة، كلما كانت نتائج الدراسة دقيقة، ويوضح الجدول والشكل التاليين نتائج ألفا كرونباخ بعد إجراء الاختبار:

جدول رقم (07.02): ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) لمقاييس الدراسة

الرمز	ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's)
X1	المحور المالي
X2	محور العملاء
X3	محور العمليات الداخلية
X4	محور التعلم والنمو
X5	الأداء الإستراتيجي
T	الاجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان، باستخدام برنامج SPSS V.26

* - تم تطوير اختبار Alpha من قبل الباحث Lee Cronbach سنة 1951، لتوفير مقياس للاتساق الداخلي وهو محصور بين 0 و 1، إذ يعكس الاتساق الداخلي مدى ارتباط المجموعة من العناصر في الاختبار ارتباطاً وثيقاً، وبالتالي فهو متصل بالترابط بين العناصر داخل الاختبار. يجب تحديد الاتساق الداخلي قبل استخدام الاختبار لأغراض البحث للتأكد من صحته K وتوضح الصيغة التالية كيفية حساب ألفا كرونباخ:

$$\alpha = \frac{\bar{Nc}}{v + (N - 1)c}$$

وينقسم المدى لهذا المقياس بين $\alpha \geq 0.9$ ويكون الاتساق الداخلي أو الموثوقية عالية جداً، و ما بين $\alpha \geq 0.8$ و $\alpha > 0.9$ يكون جيد، وما بين $\alpha \geq 0.7$ و $\alpha > 0.8$ مقبول، وما بين $\alpha \geq 0.6$ و $\alpha > 0.7$ يكون مشكوكاً فيه، وما بين $\alpha \geq 0.5$ و $\alpha > 0.6$ يكون ضعيف، ويكون غير مقبولا عندما $\alpha > 0.5$. أنظر:

(آخر زيارة في 2021/04/08) https://ar.wikipedia.org/اتساق_داخلي.

Last visit on) <https://stats.idre.ucla.edu/spss/faq/what-mean-alpha-cronbachs-does-https://stats.idre.ucla.edu/spss/faq/what>

(2021/04/08)

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت -تبسة-

يشير الجدول إلى نتائج تحليل الثبات لعناصر الدراسة، حيث يظهر أن جميع المتغيرات تمتلك مستويات مرتفعة من الثبات وفقا لمعامل ألفا كرونباخ، مما يعكس اتساقا داخليا جيدا لأدوات القياس المستخدمة. مما يدل على صلاحية استخدامها في التحليل الإحصائي.

3. تحليل وصفي لأقسام الدراسة

تم في هذا الجزء تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة، وكذا تحليل اتجاه الإجابات حول بطاقة الأداء المتوازن والأداء الإستراتيجي في مؤسسة الإسمنت -تبسة-

1.3. تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة

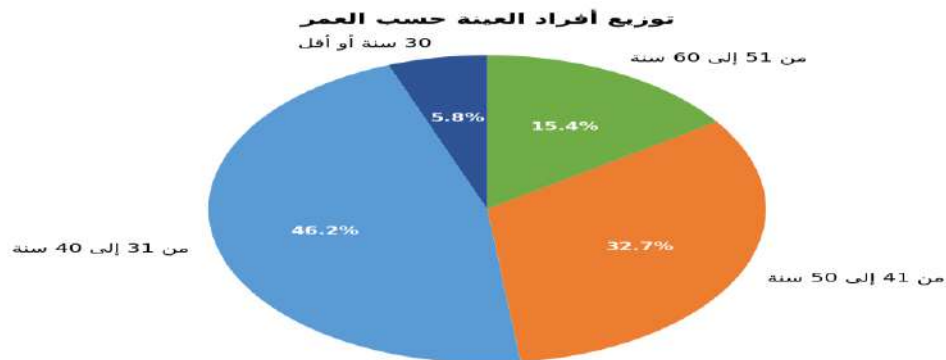
يتناول هذا القسم من الاستبيان وصفا تفصيليا لخصائص أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية الأربعة، وذلك بحساب التكرارات والنسب المئوية لكل فئة، ثم تمثيل النتائج بيانيا للحصول على صورة واضحة عن طبيعة العينة المدروسة.

جدول رقم (08.02): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

الرقم	الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	30 سنة أو أقل	3	5.77 %
2	من 31 إلى 40 سنة	24	46.15 %
3	من 41 إلى 50 سنة	17	32.69 %
4	من 51 إلى 60 سنة	8	15.38 %
	المجموع	52	100.00 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان، باستخدام برنامج SPSS V.26.

شكل رقم (02-02): تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول السابق، باستخدام برنامج Microsoft Excel.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت -تبسة-

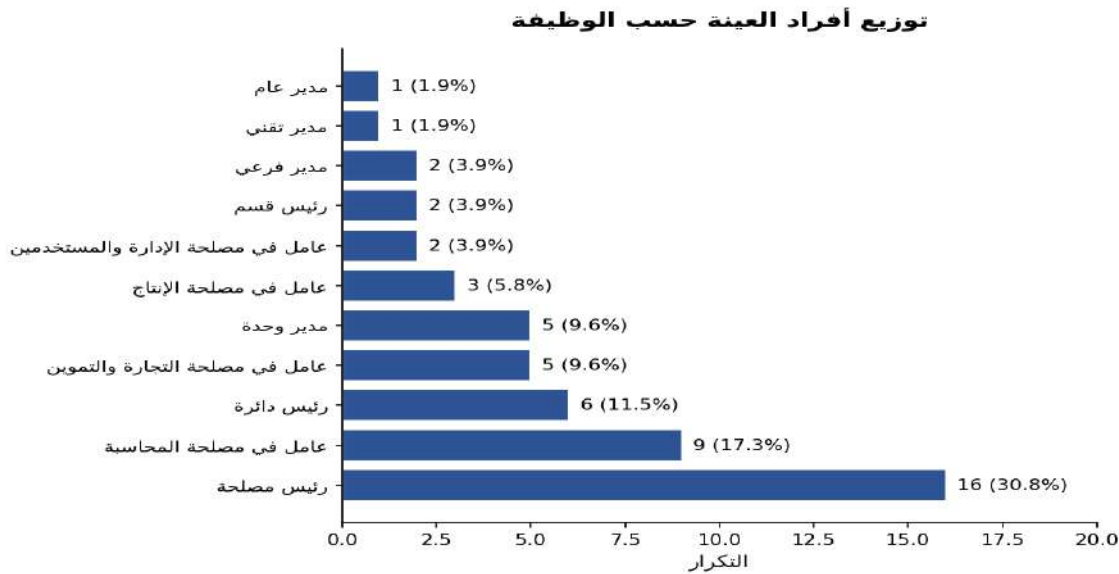
يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة هي فئة "من 31 إلى 40 سنة" بتكرار (24) ونسبة (46.15 %)، تليها بقية الفئات بنسب متفاوتة. ويلاحظ أن نسبة الذين تتجاوز أعمارهم الأربعين سنة تشكل ما يقارب (48.07 %) من إجمالي العينة، وهو مؤشر يعكس وجود فئة معتبرة من العاملين ذوي الفئات العمرية المتقدمة، وهي فئة عادة ما تتميز بالنضج الوظيفي والقدرة على إدراك الأبعاد الاستراتيجية للمؤسسة، مما يضيف مصداقية أكبر على إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمحاور الدراسة.

جدول رقم (09.02): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الرقم	الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	رئيس مصلحة	16	30.77 %
2	عامل في مصلحة المحاسبة	9	17.31 %
3	رئيس دائرة	6	11.54 %
4	مدير وحدة	5	9.62 %
5	عامل في مصلحة التجارة والتموين	5	9.62 %
6	عامل في مصلحة الإنتاج	3	5.77 %
7	مدير فرعي	2	3.85 %
8	رئيس قسم	2	3.85 %
9	عامل في مصلحة الإدارة والمستخدمين	2	3.85 %
10	مدير عام	1	1.92 %
11	مدير تقني	1	1.92 %
	المجموع	52	100.00 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان، باستخدام برنامج SPSS V.26.

شكل رقم (02- 03): تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول السابق، باستخدام برنامج Microsoft Excel.

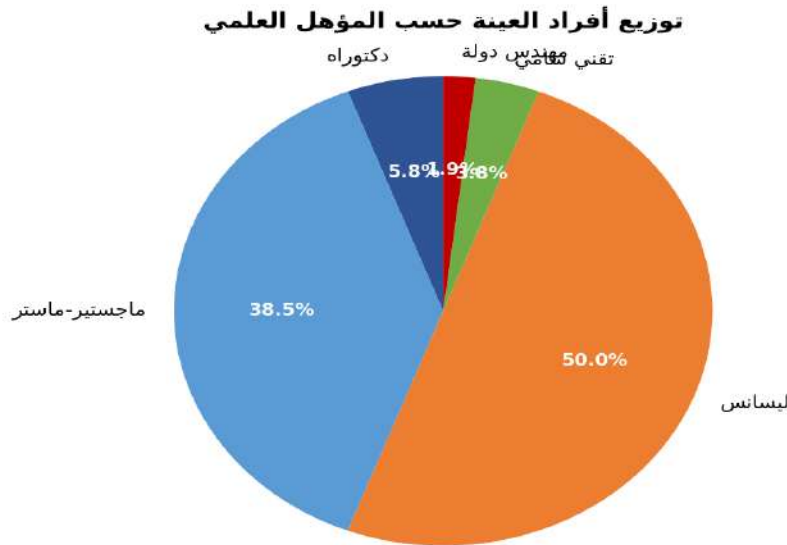
يبين الجدول والشكل أعلاه التوزيع الوظيفي لأفراد العينة، إذ تأتي وظيفة "رئيس مصلحة" في المرتبة الأولى بنسبة (30.77%)، تليها "عامل في مصلحة المحاسبة" بنسبة (17.31%)، ثم "رئيس دائرة" بنسبة (11.54%). ويلاحظ أن الوظائف الإدارية والإشرافية (مديرون ورؤساء دوائر ومصالح وأقسام) تشكل ما نسبته (63.47%) من إجمالي أفراد العينة، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن الاستبانة وزعت بدرجة كبيرة على أصحاب القرار وذوي الاطلاع على الجوانب الاستراتيجية والمالية للمؤسسة، وهو ما يعزز من جودة البيانات المجمعة.

جدول رقم (02. 10): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

الرقم	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	دكتوراه	3	5.77 %
2	ماجستير-ماستر	20	38.46 %
3	ليسانس	26	50.00 %
4	تقني سامي	2	3.85 %
5	مهندس دولة	1	1.92 %
	المجموع	52	100.00 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان، باستخدام برنامج SPSS V.26.

شكل رقم (04.02): تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول السابق، باستخدام برنامج Microsoft Excel.

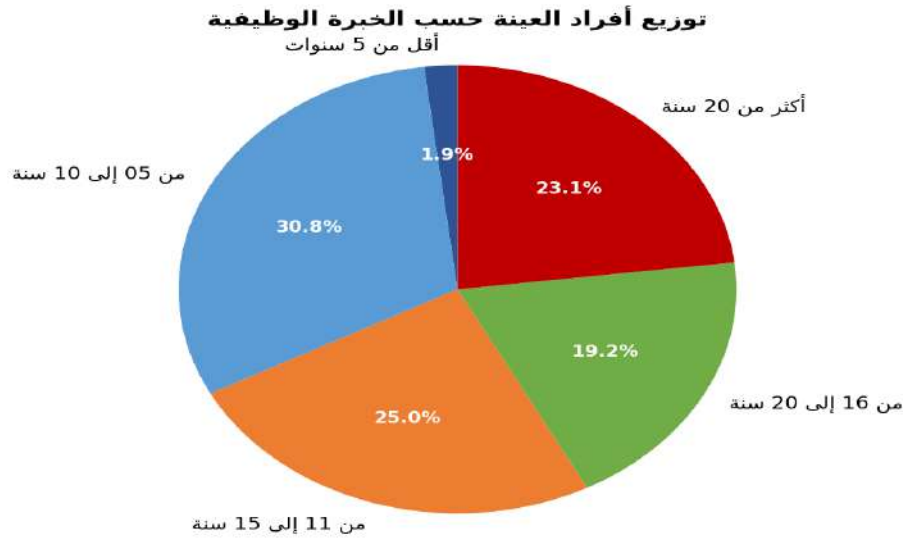
يوضح الجدول والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة يحملون شهادات جامعية بمستويات متعددة، إذ يحتل حاملو شهادة الليسانس المرتبة الأولى بنسبة (50.00 %)، يليهم حاملو شهادة الماستر/الماجستير بنسبة (38.46 %). وبشكل عام، فإن ما نسبته (96.15 %) من أفراد العينة يحملون شهادات جامعية، وهو ما يدل على ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة، ويعكس قدرتهم على فهم محتوى الاستبانة وإدراك أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بالأداء الاستراتيجي للمؤسسة.

جدول رقم (11.02): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية

الرقم	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	أقل من 5 سنوات	1	1.92 %
2	من 05 إلى 10 سنة	16	30.77 %
3	من 11 إلى 15 سنة	13	25.00 %
4	من 16 إلى 20 سنة	10	19.23 %
5	أكثر من 20 سنة	12	23.08 %
	المجموع	52	100.00 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان، باستخدام برنامج SPSS V.26.

شكل رقم (05.02): تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول السابق، باستخدام برنامج *Microsoft Excel*.

يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أفراد العينة يتميزون بخبرة وظيفية معتبرة، إذ تشكل نسبة الذين تتجاوز خبرتهم (10) سنوات ما يقارب (67.31 %) من إجمالي العينة، في حين لا تتعدى نسبة الذين خبرتهم أقل من (5) سنوات (1.92 %). ويعد هذا المؤشر إيجابيا حيث يدل على أن أفراد العينة يمتلكون رصيدا معرفيا وعمليا معتبرا يمكنهم من إعطاء آراء واقعية ومستتيرة حول مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة وانعكاسها على أدائها الاستراتيجي.

2.3. تحليل اتجاه إجابات أفراد العينة

يتم في هذا الجزء عرض نتائج اتجاه الإجابات لأفراد العينة حول المتغير المستقل وهو بطاقة الأداء المتوازن، وكذا المتغير التابع وهو الأداء الاستراتيجي، ثم تحليلها وتفسيرها من خلال إعداد جدول لمتغيرات الدراسة المستخدمة لأغراض التحليل الوصفي الإحصائي، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ودرجة الإجابة عن جميع فقرات الاستبيان. ويتم تحديد مدى موافقة مفردات العينة المختارة على فقرات الدراسة وفق الترتيب الموضح في الجدول التالي:

جدول رقم (12.02): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	مجال المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	ما بين 1 و 1.80
منخفضة	ما بين 1.80 و 2.60

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت -تبسة-

متوسطة	ما بين 2.60 و 3.40
عالية	ما بين 3.40 و 4.20
عالية جدا	ما بين 4.20 و 5

المصدر: عبد الفتاح عز، (2007)، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، ص 540.

يلاحظ من الجدول رقم (02_12) أنه تم تقييم سلم ليكرت ذو الخمس درجات بمجال من المتوسط الحسابي، فتم إعطاء السلم الأول درجة غير موافق بشدة مجالا محصور بين 1.00-1.80، وتم تقييمه منخفض جدا، وبالنسبة للسلم الثاني درجة غير موافق قيم بمجال متوسط حسابي محصور بين 1.80-2.60، وأي متوسط حسابي محصور بين هاتين القيمتين يعتبر منخفض، أما السلم الثالث بعبارة محايد فقد قيمت بمجال يتراوح بين القيمتين 2.60-3.40، وهذه القيم تفسر على أنها متوسطة، وبالنسبة للسلم الرابع موافق فمجال متوسطه الحسابي بين 3.40-4.20 وأي قيمة محصورة في هذا المجال تعتبر عالية نوعا ما، وأخيرا السلم الخامس بعبارة موافق جدا، وقد قيم بمجال متوسط حسابي محصور بين 4.20-5.00 وأي متوسط حسابي محصور بين هاتين القيمتين يعتبر عالي جدا.

1.2.3. المحور الأول: المحور المالي

وفي مايلي نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور المالي

جدول رقم (02.13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور المالي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تستهدف المؤسسة زيادة عدد الممولين كآلية أساسية لتوسيع نطاق أنشطتها وتطوير خدماتها.	3.827	1.115	4	مرتفع
2	تحرص المؤسسة على تقليل التكاليف والمصاريف إلى أقل درجة ممكنة.	4.154	0.697	1	مرتفع
3	تستخدم المؤسسة أموالها وإمكاناتها المتاحة بطريقة تطور وتحسن أدائها	3.846	0.777	3	مرتفع
4	يتناسب حجم أرباح المؤسسة مع حجم رأس المال المستثمر.	3.692	0.919	6	مرتفع

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت -تبسة-

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
5	المقاييس المالية المستخدمة من قبل المؤسسة ترتبط باستراتيجية مؤسستكم وتترجم أهدافها	4.019	0.980	2	مرتفع
6	يحدد الأداء المالي مكافآت العاملين وكذا الزيادة في أجورهم	3.827	0.985	5	مرتفع
/	الاجمالي	3.435	0.614		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26.

يتضح من الجدول أعلاه أن العبارة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي ضمن المحور المالي هي العبارة "تحرص المؤسسة على تقليل التكاليف والمصاريف إلى أقل درجة ممكنة..." بمتوسط حسابي بلغ (4.154) وانحراف معياري (0.697)، ومستوى موافقة "مرتفع". في المقابل، كما حصلت العبارة "يتناسب حجم أرباح المؤسسة مع حجم رأس المال المستثمر." على أدنى متوسط حسابي ضمن العبارات بقيمة (3.692) وانحراف معياري (0.919)، بمستوى موافقة "مرتفع". وقد بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور (3.894)، وهو ما يدل على وجود مستوى "مرتفع" من الموافقة لدى أفراد العينة على ممارسات هذا المحور في المؤسسة المدروسة.

2.2.3. محور العملاء

وفي مايلي نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور العملاء
جدول رقم (02- 14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور العملاء

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تعمل المؤسسة باستمرار على توفير منتجات جديدة ومتنوعة تلبي احتياجاتي	3.865	0.950	2	مرتفع
2	تبذل المؤسسة جهدا واضحا لجذب زبائن جدد والحفاظ على ولائهم	3.981	0.641	1	مرتفع

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت -تبسة-

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
3	تعمل المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها باستمرار لضمان رضا الزبون	3.519	1.163	5	مرتفع
4	تلتزم المؤسسة بتسليم المنتجات في الوقت المحدد لضمان رضا الزبائن	3.596	1.176	3	مرتفع
5	تهتم المؤسسة بشكاوي ومقترحات الزبائن(حول الجودة، السعر، والتسليم) وتعمل بها	3.538	1.111	4	مرتفع
6	تهتم المؤسسة بمعرفة رأي الزبائن حول طريقة تعامل الموظفين معهم	3.481	1.196	6	مرتفع
7	تقدم المؤسسة منتجات متميزة ومختلفة عما يقدمه المنافسون	3.365	1.010	7	متوسط
	الاجمالي	3.535	0.613		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26.

يتضح من الجدول أعلاه أن العبارة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي ضمن محور العملاء هي العبارة "تبذل المؤسسة جهدا واضحا لجذب زبائن جدد والحفاظ على ولائهم" بمتوسط حسابي بلغ (3.981) وانحراف معياري (0.641)، ومستوى موافقة "مرتفع"، في المقابل، حصلت العبارة "تقدم المؤسسة منتجات متميزة ومختلفة عما يقدمه المنافسون" على أدنى متوسط حسابي ضمن العبارات بقيمة (3.365) وانحراف معياري (1.010)، بمستوى موافقة "متوسط". وقد بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور (3.621)، وهو ما يدل على وجود مستوى "مرتفع" من الموافقة لدى أفراد العينة على ممارسات هذا المحور في المؤسسة المدروسة.

3.2.3. محور العمليات الداخلية

وفي مايلي نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور العمليات الداخلية

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت -تبسة-

جدول رقم (02- 15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور العمليات الداخلية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها الإدارية وبرامجها باستمرار.	3.380	1.150	8	متوسط
2	توفر المؤسسة دائما منتجات جديدة تتماشى مع متطلبات السوق.	3.540	1.111	2	مرتفع
3	تهتم المؤسسة بالبحث والتطوير لتحسين جودة منتجاتها.	3.520	1.258	4	مرتفع
4	يتم تصميم المنتجات بما يتناسب مع احتياجات السوق المتغيرة.	3.423	1.226	7	مرتفع
5	تلتزم المؤسسة بتطبيق إجراءات العمل بدقة لتحسين أدائها.	3.538	1.320	3	مرتفع
6	تتميز المؤسسة بالسرعة والمرونة في تلبية طلبات الزبائن.	3.231	1.198	9	متوسط
7	تعمل المؤسسة على تخفيض الوقت الضائع في العمليات الإنتاجية.	3.481	1.019	6	مرتفع
8	تقوم المؤسسة بفحص وتقييم جودة منتجاتها باستمرار.	3.635	1.138	1	مرتفع
9	تعمل المؤسسة على تحديث وتطوير التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج.	3.519	1.196	5	مرتفع
	الإجمالي	3.585	0.591		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26.

يتضح من الجدول أعلاه أن العبارة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي ضمن محور العمليات الداخلية هي العبارة "تقوم المؤسسة بفحص وتقييم جودة منتجاتها باستمرار." بمتوسط حسابي بلغ (3.635)

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت -تبسة-

وانحراف معياري (1.138)، ومستوى موافقة "مرتفع". في المقابل، حصلت العبارة "توفر المؤسسة دائما منتجات جديدة تتماشى مع متطلبات السوق." على أدنى متوسط حسابي ضمن العبارات بقيمة (2.981) وانحراف معياري (1.111)، بمستوى موافقة "متوسط". وقد بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور (3.365)، وهو ما يدل على وجود مستوى "متوسط" من الموافقة لدى أفراد العينة على ممارسات هذا المحور في المؤسسة المدروسة.

4.2.3. محور التعلم والنمو

وفي مايلي نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور التعلم والنمو

جدول رقم (02. 16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور التعلم والنمو

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تساعد برامج المؤسسة في تطوير مهارات الموظفين العلمية والمهنية.	3.615	1.339	11	مرتفع
2	تستخدم المؤسسة طرق عمل مبتكرة لتكون الأفضل بين المنافسين.	3.557	1.335	7	مرتفع
3	تعمل المؤسسة على تطوير المنتجات المقدمة للمستفيدين.	3.730	1.302	1	مرتفع
4	تطور المؤسسة أنظمتها وطرق عملها التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا المستفيدين.	3.711	1.410	2	مرتفع
5	تدرب المؤسسة عمالها على أحدث التقنيات للوصول إلى المستوى المطلوب.	3.576	1.447	6	مرتفع
6	توظف المؤسسة أصحاب الخبرات والمواهب المبتكرة لتطوير عملها.	3.461	1.382	10	مرتفع
7	توفر المؤسسة سبل الراحة للموظفين خلال ساعات العمل.	3.673	1.338	3	مرتفع

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت -تبسة-

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
8	تصمم المؤسسة برامجها التدريبية بناء على احتياجات الموظفين الفعلية.	3.576	1.287	5	مرتفع
9	تتابع المؤسسة بانتظام طرق تقييم أداء الموظفين.	3.673	1.387	4	مرتفع
10	تعتمد المؤسسة نظام حوافز عادل يلبي احتياجات الموظفين.	3.480	1.392	9	مرتفع
11	تعتمد المؤسسة معايير عادلة تضمن تكافؤ الفرص في ترقية الموظفين.	3.308	1.435	11	متوسط
	الإجمالي	3.603	0.567		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26.

يتضح من الجدول أعلاه أن العبارة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي ضمن محور التعلم والنمو هي العبارة " تعمل المؤسسة على تطوير المنتجات المقدمة للمستخدمين " بمتوسط حسابي بلغ (3.711) وانحراف معياري (1.387)، ومستوى موافقة "متوسط". في المقابل، حصلت العبارة "تساعد برامج المؤسسة في تطوير مهارات الموظفين العلمية والمهني..." على أدنى متوسط حسابي ضمن العبارات بقيمة (3.308) وانحراف معياري (1.435)، بمستوى موافقة "متوسط". وقد بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور (3.603)، وهو ما يدل على وجود مستوى "مرتفع" من الموافقة لدى أفراد العينة على ممارسات هذا المحور في المؤسسة المدروسة.

5.2.3. قسم الأداء الاستراتيجي

وفي مايلي نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاداء الاستراتيجي

جدول رقم (02- 17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاداء الاستراتيجي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
-------	---------	-----------------	-------------------	---------	----------------

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت -تبسة-

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تدرس المؤسسة وضعها الداخلي لتحديد نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.	4.173	1.399	12	مرتفع
2	تتابع المؤسسة التغيرات الخارجية (كالأوضاع الاقتصادية والاجتماعية) لتوقع تأثيرها مستقبلا.	4.269	1.317	8	مرتفع
3	تمتلك المؤسسة رسالة استراتيجية واضحة ومعلنة للجميع.	4.211	1.553	2	مرتفع
4	تمتلك المؤسسة أهدافا استراتيجية طويلة الأجل تسعى لتحقيقها.	4.230	1.374	10	مرتفع
5	تعتمد المؤسسة أهدافا استراتيجية واضحة، موثقة، ومعلنة.	4.230	1.314	3	مرتفع
6	تنسجم الاستراتيجيات المعتمدة مع الرؤية والرسالة والأهداف العامة للمؤسسة.	4.326	1.423	9	مرتفع
7	يتوافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع متطلبات تنفيذ خططها الاستراتيجية.	4.192	1.324	1	مرتفع
8	تلتزم المؤسسة بتوفير كافة الموارد اللازمة المادية والبشرية لضمان نجاح تنفيذ الاستراتيجية.	4.250	1.299	4	مرتفع

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت -تبسة-

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
9	تعتمد المؤسسة آليات للرقابة الداخلية في تنفيذ خطتها.	4.134	1.521	5	مرتفع
10	تعتمد المؤسسة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة خطتها الاستراتيجية.	4.307	1.442	6	مرتفع
11	تحرص المؤسسة على اجراء تقييمات خارجية لتقييم إدائها في تنفيذ الخطة.	4.136	1.270	11	مرتفع
12	تستثمر المؤسسة نتائج التقييم في معالجة الانحرافات وتطوير عملها.	4.307	1.364	7	مرتفع
	الإجمالي	4.227	0.314		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26.

يتضح من الجدول أعلاه أن العبرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي ضمن الأداء الاستراتيجي هي العبرة "يتوافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع متطلبات تنفيذ خطتها الاستراتيجية..." بمتوسط حسابي بلغ (4.307) وانحراف معياري (1.324)، ومستوى موافقة "متوسط". في المقابل، حصلت العبرة "تدرس المؤسسة وضعها الداخلي لتحديد نقاط القوة ومعالجة نقاط ال..." على أدنى متوسط حسابي ضمن العبارات بقيمة (2.627) وانحراف معياري (1.399)، بمستوى موافقة "متوسط". وقد بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور (2.918)، وهو ما يدل على وجود مستوى "متوسط" من الموافقة لدى أفراد العينة على ممارسات هذا المحور في المؤسسة المدروسة.

4. اختبار الفرضيات

سيتم في هذا الجزء فحص صحة الفرضيات المطروحة عبر استخدام أدوات إحصائية لتحديد الدلالة الإحصائية للعلاقات بين المتغيرات.

1.4. اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل معرفة طريقة الاختبار الملائمة للدراسة، يجب القيام أولاً باختبار التوزيع الطبيعي للعينة، وذلك من خلال معامل الالتواء skewness ومعامل التفلطح kurtosis، حيث يرى (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010) أنه لكي تتبع البيانات توزيعاً طبيعياً على معامل الالتواء أن يكون محصوراً بين -2 و+2 وكذا معامل التفلطح بين -7 و+7، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

جدول رقم (02- 18): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

الرمز	المحور	الالتواء skewness	التفلطح kurtosis
X1	المحور المالي	0.199	-0.337
X2	محور العملاء	0.307	-0.395
X3	محور العمليات الداخلية	-0.638	0.183
X4	محور التعلم والنمو	-0.336	-0.503
Y	الأداء الإستراتيجي	-0.456	0.402

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26. (n=52)

حسب الجدول فإن العينة تتبع التوزيع الطبيعي لأن معامل الالتواء لعوامل الدراسة (المتتمثلة في المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو، الأداء الاستراتيجي) تتراوح بين -0.638 و0.307 وهو محصور بين سالب 2- وموجب 2+، كما أن معامل التفلطح لعوامل الدراسة تتراوح بين -0.503 و0.402 وهو محصور بين سالب 7- وموجب 7+.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت -تبسة-

سيتم هنا اختبار الفرضية الرئيسية المطروحة والتي يمكن اعتبارها إجابة مبدئية على التساؤل الرئيسي للدراسة، وذلك للتأكد من تحققها أو عدم تحققها، إذ يعكس اختبار الفرضيات الإحصائية في هذه الدراسة مدى قوة العلاقة بين متغيرين أساسيين: بطاقة الأداء المتوازن والأداء الإستراتيجي، ومدى قدرة أحدهما على تفسير الآخر باستخدام أدوات التحليل الكمي. وقد تم تناول هذا التحليل من خلال مرحلتين مترابطتين: تحليل الارتباط الخطي (Pearson)، يليه تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

1.2.4. تحليل الارتباط الخطي بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء الإستراتيجي

تظهر هذه المصفوفة معامل ارتباط "بيرسون (Pearson Correlation)" بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المحاور الأربعة) والمتغير التابع الأداء الاستراتيجي.

جدول رقم (02-19): مصفوفة الارتباط

المتغيرات	المحور 1	المحور 2	المحور 3	المحور 4	الأداء الإستراتيجي
المحور المالي	1				
محور العملاء	-0.115	1			
محور العمليات الداخلية	-0.174	0.015	1		
محور التعلم والنمو	-0.020	-0.034	0.272	1	
الأداء الإستراتيجي	0.294*	0.338*	0.302*	0.509*	1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26

يلاحظ أن جميع المحاور الأربعة ترتبط بعلاقة طردية موجبة ودالة إحصائياً مع الأداء الاستراتيجي، وهي كالتالي مرتبة حسب قوة الارتباط:

✓ **محور التعلم والنمو (X4):** سجل أعلى معامل ارتباط بقيمة (0.509)، وهذا يشير إلى أن الاستثمار في الموارد البشرية والأنظمة التنظيمية هو المحرك الأقوى للأداء الاستراتيجي في هذه الدراسة؛

✓ **محور العملاء (X2):** جاء في المرتبة الثانية بقيمة (0.338)، مما يعكس أهمية رضا العملاء وحصلتهم السوقية في تعزيز الأداء؛

✓ **محور العمليات الداخلية (X3):** ارتبط بقيمة (0.302)، مما يدل على أن كفاءة العمليات الداخلية تسهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛

✓ **المحور المالي (X1):** سجل ارتباطا بقيمة (0.294)، وهو ارتباط موجب ولكنه الأضعف مقارنة بالمحاور الأخرى، مما قد يشير إلى أن الأداء الاستراتيجي يتأثر بالمؤشرات التشغيلية والنمو أكثر من النتائج المالية الأخرى في المدى القصير.

2.2.4. اختبار التعدد الخطي وإعتدالية البواقي

قبل البدء في تحليل علاقات التأثير واختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي، من الضروري منهجيا التأكد من مدى صلاحية البيانات والنموذج المعتمد لاستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد. ويهدف هذا الإجراء إلى التحقق من أن البيانات التي تم جمعها لا تنتهك الفروض الأساسية التي يقوم عليها هذا التحليل الإحصائي، مما يضمن الحصول على نتائج دقيقة، موضوعية، وقابلة للتفسير العلمي. ولتحقيق ذلك، تم التركيز على اختبارين هما اختبار التعدد الخطي وإعتدالية البواقي.

أ. اختبار التعدد الخطي

يستخدم هذا الاختبار للتأكد من استقلالية المتغيرات المستقلة (الأبعاد الأربعة) عن بعضها البعض، حيث أن وجود ارتباط قوي جدا بينها قد يؤدي إلى تضخيم الأخطاء المعيارية وصعوبة تحديد الأثر الفردي لكل محور على الأداء الاستراتيجي. وقد تم الاعتماد في ذلك على قيم معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل السماح (Tolerance).

جدول رقم (02-20): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

أبعاد المتغير المستقل	التباين المسموح Tolérance	معامل تضخم التباين VIF
المحور المالي	0.953	1.050
محور العملاء	0.973	1.027
محور العمليات الداخلية	0.890	1.124
محور التعلم والنمو	0.910	1.099

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26.

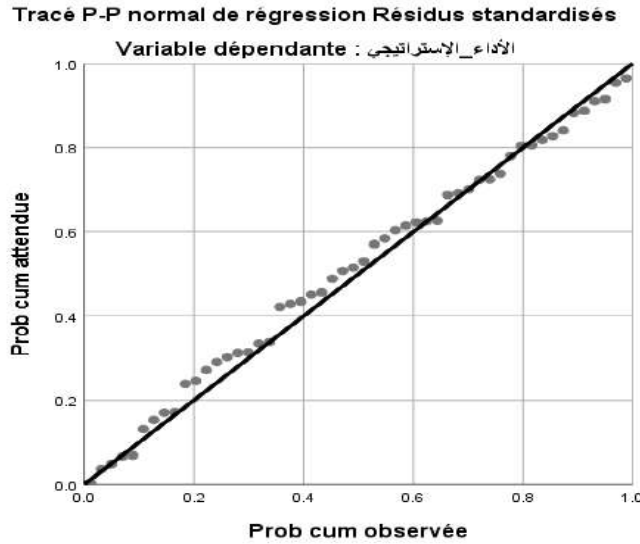
2.4. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

يلاحظ أن جميع قيم معامل تضخم التباين (VIF) (1.050، 1.027، 1.124، 1.099) قريبة من الواحد، عليه فإن هذه القيم مقبولة لأنها أقل بكثير من الحد الأقصى المسموح به (10)، كما أن قيم التباين المسموح (Tolerance) (0.953، 0.973، 0.890، 0.910) أكبر من القيمة الحرجة (0.10).

ب. اختبار اعتدالية البواقي

يعد هذا الاختبار شرطاً أساسياً لضمان معنوية نتائج الانحدار، ويهدف إلى التأكد من أن أخطاء التنبؤ (البواقي) تتبع التوزيع الطبيعي. وللتحقق من ذلك، تم الاعتماد على رسم الاحتمال الطبيعي (Normal P-P Plot).

شكل رقم (02-06): اختبار اعتدالية توزيع البواقي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26.

يلاحظ من خلال الشكل رقم (02-06) أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، مما يعني تحقق هذا الشرط بنجاح وصلاحيّة النموذج للانتقال إلى مرحلة تحليل النتائج وتفسير التأثير.

3.2.4. نموذج الانحدار الخطي المتعدد

تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية التي تفترض وجود أثر لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء الإستراتيجي. وقد أجري التحليل الإحصائي على عينة مكونة من 52 مفردة، وأسفر النموذج عن النتائج التالية:

أ. مؤشرات جودة النموذج (R^2 , $R^2_{ajusté}$, R)

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت -تبسة-

تعتبر مؤشرات جودة النموذج أدوات إحصائية هامة لتقييم كفاءة النماذج الرياضية وقدرتها على تفسير البيانات والتنبؤ بها بدقة، وقد كانت النتائج كما هو موضح في الجدول:

جدول رقم (02- 21): معامل التحديد للنموذج.

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,762 ^a	,580	,534	,214882
Prédicteurs : (Constante), محور_التعلم_والنمر, المحور_المالي, محور_العملاء, محور_العمليات_الداخلية				
Variable dépendante : الإستراتيجي_الأداء				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26. (n=52)

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط بلغ $R=0.762$ ، وهو يشير إلى وجود علاقة موجبة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والأداء الإستراتيجي، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0.580$ ، ما يعني أن نحو 58% من التباين في الأداء الإستراتيجي يمكن تفسيره من خلال التغيرات في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم يشملها النموذج، أما قيمة قيمة R^2 المعدلة بلغت 0.534، وهي قريبة جدا من القيمة غير المعدلة، مما يشير إلى استقرار النموذج نسبيا وعدم تأثره كثيرا بعدد المفردات أو المتغيرات.

بـ. اختبار معنوية النموذج: تحليل التباين ANOVA

من خلال جدول تحليل التباين ANOVA الموضح أسفله، بلغت قيمة إحصائية $F = 15.036$ عند درجات حرية (4, 47). وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية المقدر بـ 0.000 هو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، فإن هذا يؤكد معنوية النموذج ككل إحصائيا. وهذا يعني أن مجموعة المتغيرات المستقلة (أبعاد بطاقة الأداء المتوازن) لها أثر معنوي ومهم في تفسير التغيرات الحاصلة في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة".

جدول رقم(02- 22): نتائج تحليل التباين ANOVA

ANOVA ^a					
Modèle	Somme	ddl	Carré	F	Sig.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت -تبسة-

		des carrés		moyen		
1	Régression	2.839	4	.710	15.036	,000 ^b
	de Student	2.218	47	.047		
	Total	5.057	51			
Variable dépendante : الأداء_الإستراتيجي						
Prédicteurs : (Constante), محور_المالي, محور_العملاء, محور_التعلم والنمو, محور_العمليات الداخلية						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26. (n=52)

جـ. تحليل معاملات الانحدار

بعد التأكد من سلامة وصلاحية النموذج الإحصائي من خلال اختباري التعدد الخطي واعتدالية البواقي، ننتقل في هذه المرحلة إلى تحليل معاملات الانحدار لتحديد أثر كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي). ويهدف هذا التحليل إلى تحديد أي المحاور هي الأكثر مساهمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، والجدول الموالي يلخص هذه النتائج:

جدول رقم (02 - 23): نتائج معاملات الانحدار

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.365	.384		3.556	.001
	المحور المالي	.232	.051	.452	4.566	.000
	محور العملاء	.181	.050	.353	3.603	.001
	محور العمليات الداخلية	.123	.054	.231	2.256	.029
	محور التعلم والنمو	.273	.056	.492	4.858	.000

الأداء_الإستراتيجي : Variable dépendante :

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26. (n=52)

تظهر النتائج في الجدول (19-02) أن جميع المتغيرات المستقلة تؤثر معنويًا في الأداء الاستراتيجي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$. ويعد محور التعلم والنمو المحرك الأكبر للأداء الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، يليه المحور المالي، مما يشير إلى أن الاستثمار في الموارد البشرية والأنظمة التقنية ينعكس بشكل مباشر وقوي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

د. تفسير النتيجة في ضوء الفرضية:

بناءً على نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد، تشير النتائج إلى وجود علاقة موجبة ومعنوية إحصائية بين تقييمات أفراد العينة لجميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو) وتقييماتهم للأداء الاستراتيجي. إذ بلغت قوة هذه العلاقة مستويات دلالة ممتازة ($\text{Sig} < 0.05$) لجميع الأبعاد دون استثناء.

عند النظر إلى اتجاه العلاقة، يتبين أن كلما ارتفع مستوى الاهتمام بـ جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مجتمعة، أدى ذلك إلى تحسين وتطوير الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، وهو ما يدعم الفرضية الرئيسية المطروحة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الاستراتيجي لمؤسسة الإسمنت تبسة. ويظهر محور "التعلم والنمو" كأبرز مساهم في هذه العلاقة بمعامل تأثير قدره (0.273)، مما يعكس الدور الجوهري للاستثمار في الموارد البشرية والمعرفية كقاعدة أساسية لبقية الأبعاد.

3.4. نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

سيتم في هذا الجزء اختبار الفرضيات الفرعية المطروحة والتي يمكن اعتبارها إجابة مبدئية على التساؤلات الفرعية للدراسة، وذلك للتأكد من تحققها أو عدم تحققها.

أ. تفسير النتيجة في ضوء الفرضية الفرعية الأولى (المحور المالي)

بناءً على نتائج نموذج الانحدار، تشير النتائج إلى وجود علاقة موجبة ومعنوية إحصائية بين تقييمات أفراد العينة للمحور المالي وتقييماتهم للأداء الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة المعامل $B = 0.232$ بمستوى دلالة $\text{Sig} = 0.000$. وهذا يعني أن كل ارتفاع في الاهتمام بالمؤشرات المالية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تحسن الأداء الاستراتيجي بمقدار 0.232. وهو ما يدعم الفرضية

الفرعية الأولى التي تنص على وجود أثر للمحور المالي على الأداء الاستراتيجي لمؤسسة إسمنت -تبسة-.

ب. تفسير النتيجة في ضوء الفرضية الفرعية الثانية (محور العملاء)

تشير النتائج إلى وجود أثر موجب ومعنوي إحصائياً لمحور العملاء في الأداء الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة معامل التأثير $B = 0.181$ وبمستوى دلالة $\text{Sig} = 0.001$. وهذا الاتجاه الموجب يؤكد أن تحسين رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم يساهم مباشرة في تعزيز المكانة الاستراتيجية للمؤسسة، مما يدعم الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر لمحور العملاء على الأداء الاستراتيجي لمؤسسة إسمنت -تبسة-.

ج. تفسير النتيجة في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة (محور العمليات الداخلية)

أظهرت النتائج وجود أثر معنوي لمحور العمليات الداخلية في الأداء الاستراتيجي، حيث سجل معامل التأثير قيمة $B = 0.123$ بمستوى دلالة $\text{Sig} = 0.029$. وبالرغم من أن هذا التأثير هو الأقل مقارنة ببقية الأبعاد، إلا أنه يظل معنوياً (أقل من 0.05)، مما يدعم الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود أثر لمحور العمليات الداخلية على الأداء الاستراتيجي لمؤسسة إسمنت -تبسة-.

د. تفسير النتيجة في ضوء الفرضية الفرعية الرابعة (محور التعلم والنمو)

تؤكد النتائج وجود علاقة موجبة ومعنوية إحصائياً بين محور التعلم والنمو والأداء الاستراتيجي، حيث سجل هذا المحور أعلى معامل تأثير بقيمة $B = 0.273$ وبدلالة $\text{Sig} = 0.000$. وهذا يفسر أن الاستثمار في الكفاءات وتطوير نظم المعلومات هو المحرك الأساسي للأداء، مما يدعم بقوة الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود أثر لمحور التعلم والنمو على الأداء الاستراتيجي لمؤسسة إسمنت -تبسة-.

خلاصة

خلصت الدراسة الميدانية بمؤسسة إسمنت تبسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الاستراتيجي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقات ارتباط وتأثير موجبة بين مختلف أبعاد البطاقة المتمثلة في المحور المالي، ومحور العملاء، ومحور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو، وبين الأداء الاستراتيجي، كما بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن هذه الأبعاد تفسر نسبة معتبرة من التغيرات الحاصلة في الأداء الاستراتيجي، مما يشير إلى فعالية بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لدعم الأداء الاستراتيجي وتحقيق أهداف المؤسسة. كما أظهرت النتائج وجود اهتمام نسبي داخل المؤسسة بأهمية تحقيق التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية بما يدعم قدرتها التنافسية واستدامة أدائها في قطاع صناعة الإسمنت. وفي هذا السياق، برز محور التعلم والنمو باعتباره أكثر الأبعاد تأثيراً على الأداء الاستراتيجي، وهو ما يعكس الأهمية المحورية للاستثمار في المورد البشري، وتطوير المهارات والكفاءات، باعتبارها منطلقاً لتحسين بقية أبعاد الأداء داخل المؤسسة.

وبناءً على النتائج المتوصل لها وقبول فرضيات الدراسة، يمكن القول إن بطاقة الأداء المتوازن تمثل أداة إدارية متكاملة تساعد المؤسسة على ترجمة رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية إلى نتائج عملية قابلة للقياس والتقييم، مع ضرورة تكثيف الجهود مستقبلاً لتطوير العمليات الداخلية وتعزيز كفاءتها، بما يساهم في دعم الأداء المؤسسي وتحسين استدامته على المدى الطويل.



من خلال ما تم تناوله في الجوانب النظرية لكل من متغيري الدراسة بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي، واستنادا للدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، يتضح أن التقييم الاستراتيجي عملية هامة وضرورية لكل المؤسسات الاقتصادية التي تسعى إلى البقاء والاستمرارية والحفاظ على مكانتها المكتسبة في السوق، خاصة في ظل ما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات سريعة ومستمرة، وبالأخص تلك المرتبطة بالتحولات التنافسية.

واهتمت المؤسسات الناجحة بتقييم الأداء الاستراتيجي واعتمدت في ذلك على المؤشرات غير المالية بالإضافة إلى المؤشرات المالية المكونة لبطاقة الأداء المتوازن، وذلك لتكامل الجانب المالي مع مختلف الجوانب الأخرى (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو)، إذ تستطيع المؤسسة من خلالها التركيز أكثر على تحقيق إستراتيجيتها فإطلاقاً من فكرة التوازن نظر الباحثون إلى الأداء بنظرة شمولية، وازدادت أهمية بطاقة الأداء المتوازن التي تجمع بين المنظورات الأربعة بإستخدامها كأداة للتقييم الإستراتيجي والاتصال الداخلي.

وبعد التفصيل في الجانب النظري للدراسة تم إسقاطها على إحدى المؤسسات الاقتصادية الحيوية في قطاع صناعة مواد البناء والمنتمية لمجمع صناعي هام، ألا وهي مؤسسة الإسمنت بتبسة، والتي تحاول مواكبة التطورات الإدارية وتحسين مستويات رقابتها وتسييرها الداخلي لضمان استقرار أدائها المالي والتنظيمي في ظل تزايد حدة المنافسة في قطاع الإسمنت، وجاء اختيار هذه المؤسسة بناء على مكانتها في السوق الإقليمية وللوقوف الفعلي على مدى جاهزية وكفاءة أنظمتها التسييرية والرقابية المعتمدة حالياً في تتبع أهدافها الاستراتيجية، وقد أسفرت الدراسة على مجموعة من النتائج وكذا تقديم مجموعة من التوصيات التي قد نفيذ المؤسسة محل الدراسة.

1. النتائج

أ. النتائج المتعلقة بخصائص العينة

كشفت نتائج التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية والمهنية لأفراد العينة المتكونة من (52) إطاراً وموظفاً بمؤسسة إسمنت تبسة عن قاعدة بيانات رصينة تتسم بالخبرة والوعي الأكاديمي، حيث أظهرت النتائج أن ما يقارب نصف العينة (46.15%) يقعون ضمن الفئة العمرية المتوسطة (31-40 سنة)، كما تعززت مصداقية الإجابات بكون غالبية المشاركين (63.47%) يشغلون مناصب قيادية وإشرافية (مديرون ورؤساء مصالح)، مما يعني أن تقييمهم للأداء الاستراتيجي ينطلق من رؤية شاملة للمؤسسة وليس من زاوية تشغيلية ضيقة، وفيما يخص المؤهل العلمي، فإن حيازة الأغلبية من العينة

لشهادات جامعية (ليسانس وماستر) يعكس مستوى معرفيا مرتفعا سمح بفهم دقيق للمصطلحات التخصصية الواردة في الاستبانة، مما قلل من هامش الخطأ في الاستجابات. وقد توجت هذه الخصائص بعنصر الخبرة، حيث أن ثلثي العينة لديهم مسار مهني يتجاوز الـ (10 سنوات)، وهو ما يضيف موثوقية كبيرة على النتائج، باعتبارهم عاصروا مراحل تطور الأداء الاستراتيجي داخل مصنع الإسمنت بتبسة.

بـ. النتائج المتعلقة بجودة أداة الدراسة (الثبات والصدق)

أثبتت الاختبارات الإحصائية أن أداة الدراسة (الاستبيان) تتمتع بدرجة عالية جدا من الصلاحية العلمية، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ الإجمالية (0.887)، وهي قيمة تتجاوز بكثير الحد الأدنى المقبول إحصائيا، مما يؤكد أن عبارات الاستبانة تتسم بالاتساق الداخلي.

أما بخصوص الصدق (صدق الاتساق الداخلي)، فقد أظهرت نتائج معاملات الارتباط أن جميع الفقرات مرتبطة ارتباطا مقبولا ودال إحصائيا بالمحاور التي تنتمي إليها، وهذا الارتباط القوي بين الفقرات والمحاور (المحور المالي، العملاء، العمليات، التعلم، والأداء الاستراتيجي) يعني أن كل عبارة في الاستبيان كانت تقيس بدقة المحور المخصص لها.

جـ. النتائج المتعلقة باتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

أبرز تحليل المتوسطات الحسابية وجود تفاوت إيجابي في تقييم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة إسمنت تبسة وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (02- 24): ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
المحور المالي	3.435	0.739	1	مرتفع
محور العملاء	3.535	0.753	2	مرتفع
محور العمليات الداخلية	3.585	0.801	3	مرتفع
محور التعلم والنمو	3.603	0.441	4	مرتفع
الأداء الاستراتيجي	4.227	0.314	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن محور التعلم والنمو جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.603) ومستوى موافقة مرتفع، مما يعكس اهتمام المؤسسة النسبي بتطوير مهارات العاملين، وتعزيز التعلم التنظيمي، ومواكبة التطورات التقنية، إدراكا منها لأهمية المورد البشري والمعرفة في دعم الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، أما محور العمليات الداخلية فقد سجل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.585)، وهو ما يشير إلى اهتمام المؤسسة بتحسين كفاءة العمليات التشغيلية والإنتاجية، والعمل على رفع جودة الأداء الداخلي بما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بصورة أكثر فعالية، فيما جاء محور العملاء في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.535)، مما يعكس وجود اهتمام نسبي برضا العملاء والمحافظة عليهم، باعتبارهم عنصرا هاما في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة وتعزيز استمراريته في السوق، أما المحور المالي فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.435)، ورغم ذلك فقد سجل مستوى موافقة مرتفع، وهو ما يدل على اهتمام المؤسسة بالمؤشرات المالية المرتبطة بالربحية، وضبط التكاليف، وتحسين النتائج المالية، دون الاعتماد عليها بصورة منفردة في تقييم الأداء.

وفيما يتعلق بالأداء الاستراتيجي، فقد سجل أعلى متوسط حسابي بلغ (4.227) بانحراف معياري منخفض نسبيا (0.314)، مما يعكس وجود اتفاق مرتفع بين أفراد العينة حول اهتمام المؤسسة بالأبعاد المرتبطة بالأداء الاستراتيجي، وسعيها نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى وتعزيز مكانتها داخل السوق.

د. النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات وتحليل الانحدار

أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن مجتمعة على الأداء الاستراتيجي بمؤسسة إسمنت تبسة، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Abueid وآخرون، 2025) التي بينت أن بطاقة الأداء المتوازن تساهم في تقييم وتحسين الأداء من خلال التكامل بين أبعادها المختلفة، وتتجلى أهمية هذه النتيجة في النقاط التالية:

✓ **محور التعلم والنمو:** بينت نتائج الدراسة الحالية أن محور التعلم والنمو يمثل أكثر المحاور تأثيرا في الأداء الاستراتيجي بمعامل تأثير ($B = 0.273$)، وهو ما يتفق مع ما أكدته Kaplan & Norton بأن التعلم والنمو يمثل القاعدة الأساسية التي تقوم عليها بقية محاور بطاقة الأداء المتوازن، من خلال تطوير الموارد البشرية والمعرفة التنظيمية وتحسين نظم المعلومات، الأمر

الذي ينعكس على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة. كما تتوافق النتيجة مع دراسات تطبيقية حديثة أثبتت وجود تأثير إيجابي لمحور التعلم والنمو على الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية.

✓ **المحور المالي:** أظهرت النتائج أن المحور المالي جاء في المرتبة الثانية من حيث التأثير على الأداء الاستراتيجي بمعامل تأثير قدره ($B = 0.232$)، وهو ما يختلف جزئياً مع بعض الدراسات التي اعتبرت المحور المالي الأقل تأثيراً مقارنة ببقية المحاور، مثل (Al-Harazi et al, 2025)، التي توصلت إلى ضعف تأثير المحور المالي مقارنة بالأبعاد الأخرى. ويمكن تفسير الاختلاف بطبيعة النشاط الصناعي لمؤسسة الإسمنت، الذي يجعل المؤشرات المالية أكثر ارتباطاً بالأداء الاستراتيجي.

✓ **محور العملاء:** أظهرت النتائج أن محور العملاء جاء في المرتبة الثالثة من حيث التأثير على الأداء الاستراتيجي بمعامل تأثير قدره ($B = 0.181$)، تتفق هذه النتيجة مع الأدبيات التي تؤكد أن رضا العملاء والمحافظة عليهم يساهمان في تحسين الأداء الاستراتيجي، من خلال تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق أهداف المؤسسة بعيدة المدى، كما تتوافق مع دراسات أكدت أن تحسين مؤشرات العملاء ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي والاستراتيجي.

✓ **محور العمليات الداخلية:** أظهرت النتائج أن محور العمليات الداخلية جاء في المرتبة الثالثة من حيث التأثير على الأداء الاستراتيجي بمعامل تأثير قدره ($B = 0.123$)، وهو ما يتفق مع دراسات سابقة اعتبرت العمليات الداخلية حلقة الوصل بين التعلم والنمو والنتائج المالية، وأن تحسين الكفاءة التشغيلية يؤدي إلى دعم تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف بعيدة المدى.

✓ **اختبار الفرضيات:** بناءً على النتائج المتوصل إليها، تم قبول الفرضية الرئيسية وجميع الفرضيات الفرعية الأربع، مما يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الاستراتيجي بمؤسسة إسمنت تبسة، ويدعم اعتبار بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية تساهم في تحسين الأداء الاستراتيجي.

2. التوصيات

في ضوء النتائج الإحصائية والميدانية التي أسفرت عنها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العامة وأخرى مرتبطة بمدى تبني بطاقة الأداء المتوازن لدى مؤسسة إسمنت تبسة، وهي كالتالي:

أ. التوصيات المتعلقة بمحور التعلم والنمو

- ✓ الاستثمار في رأس المال الفكري: ضرورة تكثيف البرامج التدريبية المتخصصة لموظفي المؤسسة، ليس فقط في الجوانب التقنية لصناعة الإسمنت، بل في مهارات التفكير الاستراتيجي والرقمنة، باعتباره المتغير الأكثر تأثيراً في الأداء الاستراتيجي حسب نتائج الدراسة؛
- ✓ تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار: تشجيع الموظفين على تقديم مقترحات لتطوير العمليات الإنتاجية، وربط نظام المكافآت بمدى مساهمة الموظف في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الطويلة المدى.

ب. التوصيات المتعلقة بمحور العمليات الداخلية:

- ✓ هندسة العمليات الإنتاجية: العمل على تقليص الهدر في الموارد وتحسين دورة الإنتاج من خلال تبني تقنيات الإدارة الرشيقة (Lean Management)؛
- ✓ التحول الرقمي: ضرورة دمج الأنظمة المعلوماتية المتطورة لربط مختلف مصالح المؤسسة (الإنتاج، المالية، التجارة) ببيانات لحظية تسهم في سرعة اتخاذ القرار الاستراتيجي.

ج. التوصيات المتعلقة بمحور العملاء

- ✓ تفعيل نظام إدارة علاقات العملاء (CRM): لبناء قاعدة بيانات دقيقة حول تطلعات الزبائن ومستوى رضاهم عن منتجات المؤسسة، خاصة في ظل المنافسة المتزايدة في قطاع مواد البناء؛
- ✓ تحسين الصورة الذهنية: التركيز على المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة كجزء من استراتيجية كسب ولاء العملاء والمجتمع المحلي في تبسة.

د. التوصيات المتعلقة بالمحور المالي:

- ✓ التحول من الرقابة المالية التقليدية إلى الرقابة الاستراتيجية: عدم الاكتفاء بمؤشرات الربحية والسيولة التاريخية، بل استخدام البيانات المالية للتنبؤ بالفرص الاستثمارية المستقبلية والتقليل من المخاطر المالية.

ن. التوصيات العامة

- ✓ التبنى الرسمي لبطاقة الأداء المتوازن: توصي الدراسة إدارة مؤسسة إسمنت تبسة إلى إنشاء وحدة إدارية خاصة بمتابعة مؤشرات الأداء المتوازن؛
- ✓ تحقيق الاتساق بين الأهداف: ضمان أن الأهداف التشغيلية اليومية للموظفين تصب مباشرة في تحقيق الرؤية الاستراتيجية الكبرى للمؤسسة.

3. آفاق الدراسة

إن هذه الدراسة على الرغم من احاطتها بجوانب الموضوع، إلا أنها تفتح المجال لآفاق بحثية ومستقبلية واعدة يمكن للباحثين والطلبة مستقبلا التعمق فيها، ومن أبرزها:

✓ دراسة معوقات وصعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الجزائرية وآليات تجاوزها؛

✓ متطلبات تكامل بطاقة الأداء المتوازن مع نظم المعلومات الإدارية الحديثة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية؛

✓ أثر تطبيق حوكمة الشركات في تعزيز أبعاد بطاقة الاداء المتوازن بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية.



المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
2. أكرم أحمد الطويل، الشراء وفقاً لـ Seven Rights والأداء الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
3. آمال حفناوي، سارة عزازية، بطاقة الأداء المتوازن أداة حديثة لتقييم الأداء في عصر المعلوماتية، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، الأردن، 2022.
4. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
5. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء - مداخل جديدة لعالم جديد -، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، مصر، 1997.
6. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، مصر 1998.
7. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
8. حمزة الزبيدي، التحليل المالي، تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، (بدون رقم طبعة)، دار الورق، 2000.
9. رفيقة خروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، (بدون رقم طبعة)، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 201.
10. عبد الحميد عبد المفتاح المغربي، رمضان فهم غربية، التخطيط الإستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
11. عبد الرحيم محمد، قياس الأداء - الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي -، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للتنمية، القاهرة، 2008.
12. عريوة محاد، طلال زغبة، بطاقة الأداء المتوازن المستدام، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2017.

13. عطية عبد الله مرعي، المحاسبة الإدارية أساسيات التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة وتقييم الأداء، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008.
14. مفيدة عيسى يحيائي، وعزيز سطحاوي. المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2014.
15. مجيد الكرخي: مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
16. مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
17. منصور حامد محمود، ثناء عطية فراج: المراجعة الإدارية وتقييم الأداء، الطبعة الأولى، جامعة القاهرة التعليم المفتوح، مصر، 1994.
18. نبيل إبراهيم محمود الطائي، تحليل المتغيرات الاقتصادية (الإنتاجية والكفاءات - التغير التقني - العمل ورأس المال)، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
19. وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

ثانياً: الأطروحات والرسائل الجامعية

1. أبوبكر صيتي، الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة بالمجمع الصناعي صيدال: فرع فارمال(مصنع الدار البيضاء)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2010 .
2. أحلام قراوي، محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن للتحكم في الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة الإسمنت لعين لكبيرة _ سطيف، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2020 .

3. بو عبدالله سمير، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي، مطبوعة ماستر في مقياس الإدارة الاستراتيجية مقدمة لطلبة أولى تخصص ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2020.
4. جهاد رمضان، ابتسام حنونة، تقييم الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة جديع تقرت (2017-2021)، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر، 2023 .
5. خلادي مريم، مساهمة وظيفة مراقبة التسيير في تحسين ودة الخدمات الصحية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية الإخوة يحيوي بسور الغزلان- ولاية البويرة-، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2026.
6. سعدو سمية، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة EPE.RETELEM.SPA، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر-03، الجزائر، 2015.
7. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2021.
8. ضامن وهيبة، أثر التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية على تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية في ظل بيئة الأعمال الحديثة دراسة تطبيقية على مؤسسات الصناعة الالكترومنزلية بولايتي سطيف وبرج بوعريريج (نموذج لبطاقة الأداء المتوازن)، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس_01، سطيف، الجزائر، 2018.
9. عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010.

10. معاش حسينة، تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن نموذجا دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، سطيف، الجزائر، 2025.
11. هديل عائشة، أثر الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير على قياس وقيادة أداء الموارد البشرية حالة المؤسسات العمومية للقطاع الصناعي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018.

ثالثا: المقالات العلمية

1. إبراهيم عبد الله سعيد أبو عسيده وآخرون، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة الملك خالد، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت، المجلد 03، العدد 01، 2022.
2. السعيد بربيش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها دراسة حالة ملبنة الأوراس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2012.
3. حسين ذيب، عبد الغني دادن، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في (BSC) في تقييم الأداء الاستراتيجي بمؤسسات صناعة مواد البناء في الجزائر-دراسة على عينة من المؤسسات في ولايتي: ورقلة، باتنة-، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 01، 2021.
4. عبد الحميد برحومة، الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، العدد 1، 2008 .
5. عيسى نبوية، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة الاتصالات "موبيليس بتلمسان"، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 01، 2023 .
6. محمود إبراهيم لحم، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحسين الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، العدد 01، 2025 .

1. Al-Harazi et al., "The Impact of Applying the Balanced Scorecard in Strategic Performance Evaluation: Evidence from Yemeni Industrial Companies", TPM Journal, Vol. 32, No. S3, 2025 .
2. Bernard MARTORY, Daniel Crozet, **gestion des ressources humaines: pilotage social et performances**, 3ème edition Dunod, Paris, 2005 .
3. Hélène Loning et al, **Le contrôle de gestion**, organisation et mise en ouvre, 2ème édition, Dunod, Paris, 2003 .
4. Kaplan & Norton, **The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance**, Harvard Business Review, 1992.
5. Kaplan, Robert S., **Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard**, Harvard Business School Working Paper, 2010 .
6. Marjeanne Briel, **Strategic Performance Management using a Balanced Scorecard Approach**, Final Report, 2013 .
7. Rafiq, M., et al., **Impact of a Balanced Scorecard as a Strategic Management System Tool to Improve Sustainable Development, Sustainability**, Vol.12, No.4, 2020
8. Soleyman Iranzadeh et al., "The Impact of the Implication of Balanced Scorecard Model (BSC) in Performance of the Post Company", Problems and Perspectives in Management, Vol.15, No.4, 2017 .
9. Soleyman Iranzadeh, Sadegheh Hosseinzadeh Nojehdeh & Nahideh Najafi Emami, "The Impact of the Implication of Balanced Scorecard Model (BSC) in Performance of the Post Company", Problems and Perspectives in Management, Vol.15, No.4, 2017 .
10. Thuong, Chau Van & Singh, Harwindar, "The Impact of a Balanced Scorecard on Enterprise Performance in Ho Chi Minh City, Vietnam",

- International Journal of Organizational Leadership, Vol. 12, No. 2, 2023 .
11. Thuong, Chau Van & Singh, Harwindar, **The Impact of a Balanced Scorecard on Enterprise Performance in Ho Chi Minh City, Vietnam**, International Journal of Organizational Leadership, Vol.12, No.2, 2023 .
 12. Zakaria Abd-Algilil Mahmod Hassan & Fadl Mohammed Al-Mahmodi, **"The Impact of Applying the Balanced Scorecard in Strategic Performance Evaluation: Evidence from Yemeni Industrial Companies"**, TPM Journal, Vol.32, 2025 .
 13. Abueid, R., Rehman, S. U., & Nguyen, N. T. **The Impact of Balanced Scorecard in Estimating the Performance of Banks in Palestine**, EuroMed Journal of Business, Vol.32, 2025 .
 14. Alshammari, Abdulsattar M., **The Evaluation of the Impact of Using Balanced Scorecard on Strategic Performance in SMEs**, Master of Business in Strategy and Innovation Management, Galway-Mayo Institute of Technology, Ireland, 2011 .
 15. Bernard MARTORY, **Daniel Crozet, gestion des ressources humaines: pilotage social et performances**, 3^{ème} édition, Dunod, Paris 1999,
 16. Chau Van Thuong & Harwindar Singh, **The Impact of a Balanced Scorecard on Enterprise Performance in Ho Chi Minh City, Vietnam**, International Journal of Organizational Leadership, Vol.12, 2023, p.198–199.
 17. Ecosip, **Dialogue autour de la performance en entreprise : les enjeux**, Edition Harmattan, France, 1999 .

- 18.Hellal, Salim & Tagraret, Yazid, "The Impact of Balanced Scorecard Adoption on Performance of Algerian Manufacturing Firms: A Contingency Approach", Les Cahiers du Cread, Vol. 39, No. 1, 2023 .
- 19.Henri Bouquin, **le contrôle de gestion**,4^{ème} édition mise à jour, Presses Universitaire de France, Paris,1998 .
20. Kaplan Robert S. & Norton David P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, 1996 .
21. Kaplan, Robert S., Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, Harvard Business School Working Paper, 2010.
- 22.Marjeanne Briel, Strategic Performance Management using a Balanced Scorecard Approach, Final Report, 2013.
23. Morisawa toru," **Building performance systems with the Balanced scorecard approach**", NRI, Papers n 45, April 2002.
24. Robert Behn , **Why measur performance ? Different puposes require different measures**, Public Administration Review, Vol (63), No (05), 2003 .
25. Robert Kaplan & David Norton, **Having trouble with Your Strategy ? Then Map It**, Harvard Business Review, Vol 78, No 05, 2000 .
26. Robert Kaplan & David Norton, **The Balanced Scorecard– Measures That Drive Performance**, Harvard Business Review, Vol (70), No (01), 1992 .
27. Robert Kaplan et David Norton, **Le Tableau de Bord Prospectif (Plitage Stratégique, les quatre axes du succès**, Edition d'organisation,Paris–France,1998 .

28. Robert S. Kaplan, **Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard**, Harvard Business School, Harvard University, 2010 .

المواقع الالكترونية

1. : http://sct.dz/index.php?id_page=1, الموقع الرسمي لمؤسسة الاسمنت-تبسة- على الرابط الالكتروني





ملحق رقم (01): إستمارة الاستبيان



جامعة الشيخ العربي التبسي -تبسة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة

استبيان الدراسة

السلام عليكم؛

في سياق إعداد مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة تم تصميم هذه الاستبانة لخدمة الجانب الميداني لموضوع البحث الآتي:

دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسة الإسمنت

بناء على الدور الجوهري الذي يلعبه تقديركم في إنجاح هذا المسعى العلمي، نرجو منكم التفضل بتقديم إجابات دقيقة وواقعية .

إن مخرجات هذه الدراسة وقيمتها التحليلية ترتبط ارتباطا وثيقا بمدى صراحة وموضوعية آرائكم. لذا، يرجى وضع الإشارة (X) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظركم، مع التأكيد بأن كافة البيانات ستعالج بخصوصية مطلقة ولن تستخدم إلا في السياق الأكاديمي البحثي.

تحت إشراف الأستاذ:

غناية محمد إقبال

من اعداد الطالبة:

لكل وئام

الملاحق

القسم الأول: معلومات عامة

الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب

1- العمر

أكثر من 50 سنة	من 31 إلى 50 سنة	30 سنة أو أقل

2_ الوظيفة

مدير عام	عضو مجلس إدارة	رئيس دائرة	رئيس مصلحة	أخرى تذكر

3_ المؤهل العلمي

دكتوراه	ماجستير - ماستر	ليسانس	تقني سامي	أخرى تذكر

4_ الخبرة الوظيفية

أقل من 5 سنوات	10-05 سنوات	15-11 سنوات	20-16 سنة	أكثر من 20 سنة
----------------	-------------	-------------	-----------	----------------

الملاحق

--	--	--	--	--

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
------------------	-----------	-------	-------	--------------

المتغير المستقل: بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: المحور المالي - ويضم مؤشرات مدى كفاءة العمليات المالية والاستقرار المالي -

1	تستهدف المؤسسة زيادة عدد الممولين كآلية أساسية لتوسيع نطاق أنشطتها وتطوير خدماتها.				
2	تحرص المؤسسة على تقليل التكاليف والمصاريف إلى أقل درجة ممكنة.				
3	تستخدم المؤسسة أموالها وإمكانياتها المتاحة بطريقة تطور وتحسن أدائها.				
4	يتناسب حجم أرباح المؤسسة مع حجم رأس المال المستثمر.				
5	المقاييس المالية المستخدمة من قبل المؤسسة ترتبط بإستراتيجية مؤسستكم وتترجم أهدافها.				
6	يحدد الأداء المالي مكافآت العاملين وكذا الزيادة في أجورهم.				

ثانياً: محور العملاء/ الزبائن - المستفيدون من منتجات/ خدمات المؤسسة -

4	تعمل المؤسسة باستمرار على توفير منتجات جديدة ومتنوعة تلبي احتياجاتي.				
5	تبذل المؤسسة جهداً واضحاً لجذب زبائن جدد والحفاظ على ولائهم.				
6	تعمل المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها باستمرار لضمان رضا الزبون.				

الملاحق

					7	تلتزم المؤسسة بتسليم المنتجات في الوقت المحدد لضمان رضا الزبائن.
					8	تهتم المؤسسة بشكاوي ومقترحات الزبائن (حول الجودة، السعر، والتسليم) وتعمل بها.
					9	تهتم المؤسسة بمعرفة رأي الزبائن حول طريقة تعامل الموظفين معهم.
					10	تقدم المؤسسة منتجات متميزة ومختلفة عما يقدمه المنافسون.
ثالثا: محور العمليات الداخلية - الإجراءات التي تؤدي إلى تحقيق رغبات المستفيدين بكفاءة وفعالية-						
					11	تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها الإدارية وبرامجها باستمرار.
					12	توفر المؤسسة دائما منتجات جديدة تتماشى مع متطلبات السوق.
					13	تهتم المؤسسة بالبحث والتطوير لتحسين جودة منتجاتها.
					14	يتم تصميم المنتجات بما يتناسب مع احتياجات السوق المتغيرة.
					15	تلتزم المؤسسة بتطبيق إجراءات العمل بدقة لتحسين أدائها.
					16	تتميز المؤسسة بالسرعة والمرونة في تلبية طلبات الزبائن.
					17	تعمل المؤسسة على تخفيض الوقت الضائع في العمليات الإنتاجية.
					18	تقوم المؤسسة بفحص وتقييم جودة منتجاتها باستمرار.
					19	تعمل المؤسسة على تحديث وتطوير التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج.
رابعا: محور التعلم والنمو - القدرة على التجديد وتوجيه الأفراد نحو بناء القدرات والتحسين المستمر -						
					20	تساعد برامج المؤسسة في تطوير مهارات الموظفين العلمية والمهنية.
					21	تستخدم المؤسسة طرق عمل مبتكرة لتكون الأفضل بين المنافسين.
					22	تعمل المؤسسة على تطوير المنتجات المقدمة للمستفيدين.
					23	تطور المؤسسة أنظمتها وطرق عملها التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا المستفيدين.
					24	تدرب المؤسسة عمالها على أحدث التقنيات للوصول إلى المستوى المطلوب.

الملاحق

					25	توظف المؤسسة أصحاب الخبرات والمواهب المبتكرة لتطوير عملها.
					26	توفر المؤسسة سبل الراحة للموظفين خلال ساعات العمل.
					27	تصمم المؤسسة برامجها التدريبية بناء على احتياجات الموظفين الفعلية.
					28	تتابع المؤسسة بانتظام طرق تقييم أداء الموظفين.
					29	تعتمد المؤسسة نظام حوافز عادل يلبي احتياجات الموظفين.
					30	تعتمد المؤسسة معايير عادلة تضمن تكافؤ الفرص في ترقية الموظفين.

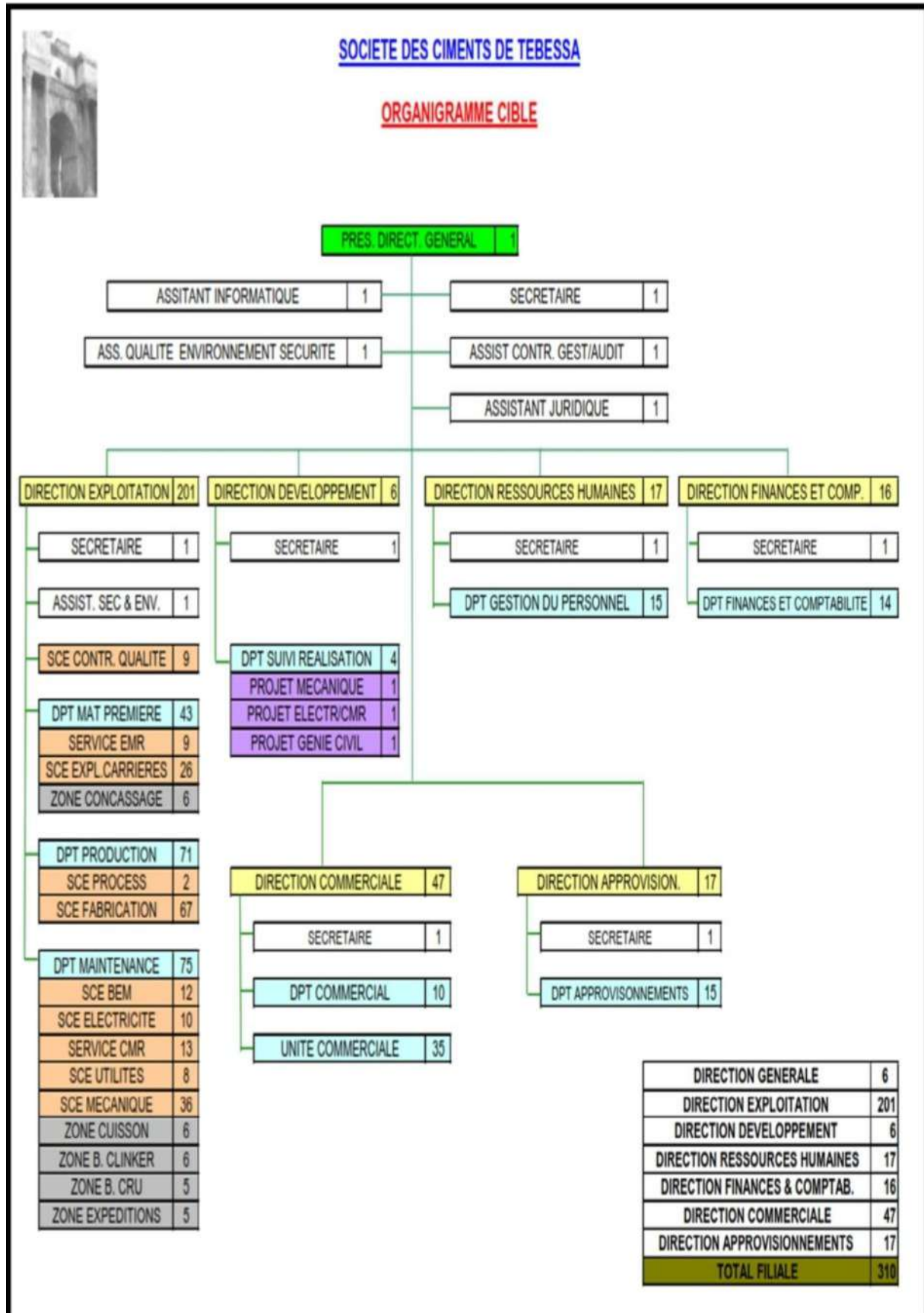
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
--------------------	-----------	-------	-------	----------------

المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي.						
					31	تدرس المؤسسة وضعها الداخلي لتحديد نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.
					32	تتابع المؤسسة التغيرات الخارجية (كالأوضاع الاقتصادية والاجتماعية) لتوقع تأثيرها مستقبلا.
					33	تمتلك المؤسسة رسالة استراتيجية واضحة ومعلنة للجميع.
					34	تمتلك المؤسسة أهدافا استراتيجية طويلة الأجل تسعى لتحقيقها.
					35	تعتمد المؤسسة أهدافا استراتيجية واضحة، موثقة، ومعلنة.
					36	تنسجم الاستراتيجيات المعتمدة مع الرؤية والرسالة والأهداف العامة للمؤسسة.
					37	يتوافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع متطلبات تنفيذ خطتها الاستراتيجية.
					38	تلتزم المؤسسة بتوفير كافة الموارد اللازمة المادية والبشرية لضمان نجاح تنفيذ الاستراتيجية.

الملاحق

					39	تعتمد المؤسسة آليات للرقابة الداخلية في تنفيذ خطتها.
					40	تعتمد المؤسسة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة خطتها الاستراتيجية.
					41	تحرص المؤسسة على اجراء تقييمات خارجية لتقييم إدائها في تنفيذ الخطة.
					42	تستثمر المؤسسة نتائج التقييم في معالجة الانحرافات وتطوير عملها.

ملحق رقم(02): الهيكل التنظيمي لشركة إسمنت تبسة-



ملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الاسم واللقب	الرتبة	القسم	الإمضاء
1. مكاحلية محي الدين	أستاذ محاضر - أ -	علوم المالية والمحاسبة	
2. زارع رباب	أستاذ محاضر - ب -	علوم المالية والمحاسبة	
3. رجال مراد	أستاذ محاضر - أ -	علوم المالية والمحاسبة	
4. معاودة وفاء	أستاذ محاضر - أ -	علوم المالية والمحاسبة	

ملحق رقم (04): إتفاقية التربص



إتفاقية التربص

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضييق علاقة جامعة الشهيد الشيوخ العربي - تيسة - معتمدة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: إلى

مقرها: تيسة - شارع ستار - د. تاسمي يوسف - 936

معتمدة من طرف:

سلفاية - كبر اعلا - الوظيفة: مدير الحوار والتربية

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1- كحل ونام

2- ماستر التخصص علوم مالية ومحاسبة

عنوان المذكرة: دور بطاقة - أ - في الاختبار في تقييم الأداء الاستراتيجي

الاستاذ (ة) المشرف (ة):

عناية محمد علي قبال

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1- 3

2- 5

4- 5

ليسانس التخصص:

عنوان تقرير التربص:

الاستاذ (ة) المشرف(ة):

وذلك طبقا للمرسوم رقم 90-88 المؤرخ في 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية: يهدف هذا الترخيص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعندين .

المادة الثالثة: الترخيص التطبيقي يجري في مصلحة:

د. محمد المصطفى واعداية

الفترة من: الى:

المادة الرابعة: برنامج الترخيص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

على غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمناصفة لتنفيذ الترخيص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الاكمل للبرنامج وكل غياب للتخريص يعني أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال الترخيص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المترشح مجموع الموظفين في وحياته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن ترصدهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لهم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في اثناء ترخيص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المترشح ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ الترخيص.

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المترشحين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب والا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل . المسكن . المطعم.

ادارة المؤسسة المستقبلية



Director des Ressources
Humaines
HAJ FAYA Abdelmalek