الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البليدة 2
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.
دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية.

إعداد الطالبة:
حساني ريم

إشراف الأستاذ الدكتور:
درحمون هلال

السنة الجامعية: 2021-2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البليدة 2
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في: علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.
دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية.

من طرف الطالبة:
حساني ريم

أمام اللجنة المشكلة من:

محفوظ مراد	أستاذ	جامعة البليدة 02	رئيسا
درحمون هلال	أستاذ	جامعة البليدة 02	مشرفا ومقررا
بوشامة مصطفى	أستاذ	جامعة البليدة 02	عضوا مناقشا
كاريش صليحة	أستاذ	جامعة الجزائر 03	عضوا مناقشا
صدوقي عقيلة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الجزائر 03	عضوا مناقشا
بورمانة عبد القادر	أستاذ محاضر "أ"	المركز الجامعي تيبازة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022

إهـــداء

إلى روح جدي وجدتي "رحمهما الله"

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي ألهمنا الصبر والثبات، وأمدنا بالقوة والعزم على مواصلة مشوارنا الدراسي وتوفيقه لنا على انجاز هذا العمل.

أما بعد،

أتقدم بجميل شكري وتقديري للأستاذ الفاضل الدكتور درحمون هلال على حسن قبوله الإشراف على هذا العمل وتقديمه للنصح والتوجيه.

كما أشكر مسبقا أعضاء لجنة المناقشة الموقرة لتفضلهم قراءة وتقييم هذه الرسالة.

ملخص:

لقد جاءت هذه الدراسة لكي تتناول ما أصبح يشوب الأدوات الإدارية التقليدية من عجز عن استيعاب المتغيرات الجديدة التي صارت تميز محيط المؤسسة، الأمر الذي نجم عنه أن أغلب هذه الأدوات أصبحت غير قادرة على تقييم الأداء بشكل سليم وهذا ما يؤثر على نوعية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، مما دفع معظم المؤسسات إلى البحث عن أدوات أفضل تمكنها من التقييم الصحيح لأدائها من جهة، وتساعدها على اتخاذ قرارات سليمة على المدى الطويل فيما يتعلق بإستراتيجيتها من جهة أخرى.وفي هذا الإطار فإن هذه الدراسة تناولت أداة بطاقة الأداء المتوازن لكل من Kaplan & Norton ذات المحاور الأربعة المتمثلة في المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو.

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات تم اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن وتطبيقه في مؤسسة اقتصادية تتمثل في المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية، من أجل قياس وتقييم أدائها واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

قمنا من خلال هذه الدراسة بدراسة أداء المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية بهدف وضع خريطة إستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم قمنا بتصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن وحاولنا محاكاة تطبيقه على المؤسسة محل الدراسة، ومحاولة تقييم اتخاذ القرار الإستراتيجي من خلال هذا النموذج، وذلك باستخدام مجموعة من المؤشرات لتقييم المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

إعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي فيما يخص الجانب النظري واستعراض الأدب الإداري المتعلق ببطاقة الأداء المتوازن واتخاذ القرارات الإستراتيجية، وكذلك المقاربة الكيفية فيما يخص الدراسة الميدانية، باتباع منهج دراسة الحالة وذلك من خلال إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة. ولتعذر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة، إعتمدنا على أسلوب المحاكاة أو التماثل (simulation) لتحليل النتائج المتحصل عليها. وبخصوص أدوات الدراسة إعتمدنا على المراجع باللغة العربية والأجنبية، بين كتب وأطروحات ومداخلات ومقالات، وغيرها. كما إعتمدت الدراسة على بيانات ووثائق المؤسسة محل الدراسة وكذا استخدام تقنية المقابلة مع مسؤولين بالمؤسسة للتمكن من الحصول على معلومات مكملة للدراسة، إضافة إلى الملاحظة باعتبار الباحثة إطارا في المؤسسة منذ مايقارب الخمسة عشر (15) سنة.

وبناءا على نتائج الدراسة قدمنا العديد من التوصيات التي كان أهمها تعزيز تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الجزائرية مع التركيز على استخدام نتائج هذه العملية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، الأداء، إتخاذ القرارات الإستراتيجية، الخريطة الإستراتيجية، التشخيص الإستراتيجي، التراصف الإستراتيجي.

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
أ – الإهداء.....	
ب– الشكر والتقدير.....	
ج– الملخص.....	
د– قائمة المحتويات.....	
هـ– قائمة الجداول.....	
و– قائمة الأشكال.....	
ز– قائمة المختصرات.....	
مقدمة.....	1
الفصل الأول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن.....	11
تمهيد.....	12
المبحث الأول: الأداء، قياسه وتقييمه.....	13
المطلب الأول: الأداء وقياسه.....	13
الفرع الأول: مفهوم الأداء وأهميته.....	13
الفرع الثاني: مفهوم وطرق قياس الأداء.....	17
الفرع الثالث: أهمية قياس الأداء.....	19
الفرع الرابع: صعوبات قياس الأداء.....	20
المطلب الثاني: معايير ومؤشرات الأداء: المفهوم، الخصائص، الأنواع والأهمية.....	21
الفرع الأول: مفهوم معايير ومؤشرات الأداء.....	22
الفرع الثاني: أنواع مؤشرات الأداء.....	23
الفرع الثالث: خصائص مؤشرات الأداء.....	24
الفرع الرابع: أهمية معايير ومؤشرات الأداء.....	26
المطلب الثالث: تقييم الأداء.....	26
الفرع الأول: مفهوم وطرق تقييم الأداء.....	27
الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء.....	28
الفرع الثالث: المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء.....	29
الفرع الرابع: صعوبات تقييم الأداء.....	30

المبحث الثاني: أساسيات بطاقة الأداء المتوازن.....	32
المطلب الأول: نشأة، مفهوم وتطور بطاقة الأداء المتوازن.....	32
الفرع الأول: نشأة بطاقة الأداء المتوازن.....	32
الفرع الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.....	34
الفرع الثالث: مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن.....	36
المطلب الثاني: أهمية، أهداف، خصائص ومميزات بطاقة الأداء المتوازن.....	39
الفرع الأول: أهمية بطاقة الأداء المتوازن.....	40
الفرع الثاني: أهداف بطاقة الأداء المتوازن.....	41
الفرع الثالث: خصائص ومميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن.....	42
المطلب الثالث: مكونات بطاقة الأداء المتوازن.....	44
الفرع الأول: الأبعاد الخارجية.....	47
الفرع الثاني: الأبعاد الداخلية.....	49
الفرع الثالث: العلاقة بين الأبعاد الداخلية والخارجية لبطاقة الأداء المتوازن.....	52
المبحث الثالث: العوامل المؤثرة والمحددة لتصميم بطاقة الأداء المتوازن، مصادرها ، وسائلها وخطوات إعدادها.....	54
المطلب الأول: العوامل المؤثرة والمحددة لتصميم بطاقة الأداء المتوازن.....	54
الفرع الأول: حجم المؤسسة.....	54
الفرع الثاني: التنظيم.....	55
الفرع الثالث: المحيط أو البيئة.....	57
الفرع الرابع: التكنولوجيا.....	58
المطلب الثاني: مصادر بطاقة الأداء المتوازن، وسائلها وأشكالها.....	61
الفرع الأول: مصادر بطاقة الأداء المتوازن.....	61
الفرع الثاني: وسائل بطاقة الأداء المتوازن وأشكالها.....	62
المطلب الثالث: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن.....	65
الفرع الأول: تحديد الرؤية التنظيمية للمنظمة وصياغة رسالتها.....	65
الفرع الثاني: تحديد رسالة وثقافة المنظمة.....	68
الفرع الثالث: تحديد الإستراتيجية العامة للمنظمة.....	69
الفرع الرابع: تحديد الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة وتحديد عوامل النجاح الحاكمة وإعداد الخريطة الإستراتيجية.....	70

الفرع الخامس: تحديد الأهداف، اختيار وإعداد مؤشرات الأداء والقيم المستهدفة.....	74
الفرع السادس: تصميم بطاقة الأداء المتوازن.....	75
الفرع السابع: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.....	75
الفرع الثامن: متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن.....	76
المطلب الرابع: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: مقوماتها، عوامل نجاحها، صعوباتها ودور تكنولوجيا المعلومات.....	77
الفرع الأول: مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.....	77
الفرع الثاني: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.....	78
الفرع الثالث: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.....	80
خلاصة الفصل.....	82
الفصل الثاني: اعتماد اتخاذ القرارات الإستراتيجية على بطاقة الأداء المتوازن.....	83
تمهيد.....	84
المبحث الأول: عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.....	85
المطلب الأول: عموميات حول القرارات الإستراتيجية.....	85
الفرع الأول: مفهوم القرار الإستراتيجي.....	85
الفرع الثاني: أهمية القرار الإستراتيجي.....	89
الفرع الثالث: خصائص القرار الإستراتيجي.....	91
المطلب الثاني: خطوات عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي.....	93
الفرع الأول: تحديد المشكلة.....	95
الفرع الثاني: تحليل المشكلة.....	97
الفرع الثالث: وضع البدائل وتقييمها.....	98
الفرع الرابع: المقارنة بين البدائل وإختيار البديل المناسب (القرار).....	98
الفرع الخامس: تنفيذ ومتابعة القرار.....	100
المطلب الثالث: اتخاذ القرار الإستراتيجي : العوامل المؤثرة، الصعوبات وأساليب تحسين اتخاذ القرار الإستراتيجي.....	102
الفرع الأول: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإستراتيجي.....	102
الفرع الثاني: الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي.....	104
الفرع الثالث: أساليب إتخاذ القرار الإستراتيجي.....	107
المبحث الثاني: التشخيص الإستراتيجي والتراصف الإستراتيجي.....	111

المطلب الأول: التشخيص الإستراتيجي واتخاذ القرار الإستراتيجي.....	111
الفرع الأول: مفهوم وأهمية التشخيص الإستراتيجي في اتخاذ القرار الإستراتيجي.....	113
الفرع الثاني: تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات SWOT.....	114
الفرع الثالث: تحليل القوى التنافسية لـM.PORTER.....	117
المطلب الثاني: أهمية الخرائط الإستراتيجية بالنسبة لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التراصف الإستراتيجي.....	120
الفرع الأول: مفهوم الخرائط الإستراتيجية والتراصف الإستراتيجي.....	120
الفرع الثاني: دور الخرائط الإستراتيجية في تحقيق التراصف الإستراتيجي.....	126
خلاصة الفصل.....	128
الفصل الثالث: اتخاذ القرارات الإستراتيجية اعتمادا على بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية.....	129
تمهيد.....	130
المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....	131
المطلب الأول: تقديم مجتمع الدراسة الميدانية.....	131
الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة وتاريخها.....	131
الفرع الثاني: مهام المؤسسة وهيكلها التنظيمي.....	133
الفرع الثالث: إحصائيات المؤسسة.....	141
المطلب الثاني: مصادر محتوى بطاقة الأداء المتوازن وأدوات جمع بيانات الدراسة الميدانية.....	145
الفرع الأول: المقابلة.....	146
الفرع الثاني: الملاحظة.....	147
الفرع الثالث: البيانات والوثائق.....	148
المبحث الثاني: الإطار العام لتصميم بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء.....	150
المطلب الأول: التشخيص الإستراتيجي لبيئة المؤسسة.....	152
الفرع الأول: تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات SWOT بالنسبة للمؤسسة.....	153
الفرع الثاني: تحليل القوى التنافسية لـ M.PORTER بالنسبة للمؤسسة.....	154
المطلب الثاني: الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.....	155
الفرع الأول: المرحلة الأولى.....	157
الفرع الثاني: المرحلة الثانية.....	162

الفرع الثالث: المرحلة الثالثة.....	165
الفرع الرابع: المرحلة الرابعة.....	180
المطلب الثالث: تحليل النتائج ومحاولة تقييم القرارات الإستراتيجية المتعلقة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة.....	181
الفرع الأول: تحليل نتائج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومساهمتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.....	182
الفرع الثاني: الإجابة على إشكالية البحث واختبار فرضيات الدراسة الميدانية.....	190
خلاصة الفصل.....	192
خاتمة.....	193
قائمة المراجع.....	201
قائمة الملاحق.....	214
الملاحق.....	215
الملخص باللغة الأجنبية.....	228

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	المؤشرات الأساسية لمحور الزبائن	49
02	الأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء الخمسة	71
03	هيكلة الإدارة العامة	136
04	هيكلة المديريات المركزية	136
05	إحصائيات الموظفين الدائمين لسنتي 2016 و2017	141
06	حركة الموظفين الدائمين لسنة 2017	142
07	تكاليف الموظفين لسنتي 2016 و2017	142
08	رقم أعمال المؤسسة لسنتي 2016 و2017	143
09	ديون وحقوق المؤسسة لسنتي 2016 و2017	143
10	إحصائيات حركة النقل في المحطات الجوية لسنتي 2016 و2017	144
11	قائمة لأهم زبائن المؤسسة لسنة 2017	145-144
12	مؤشرات البعد المالي	168
13	مؤشرات بعد الزبائن	170
14	مؤشرات بعد العمليات الداخلية	171
15	مؤشرات بعد التعلم والنمو	173
16	بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية	179-178-177

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	مكونات بطاقة الأداء المتوازن	46
02	منبهات تقييم الأداء	64
03	مراحل تحديد الرؤية التنظيمية	66
04	مراحل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي	95
05	الظروف المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات	105
06	تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات SWOT	116
07	تحليل القوى التنافسية لـM.PORTER	119
08	الخريطة الإستراتيجية	125
09	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية	137
10	القوى التنافسية الخمس المؤثرة على المؤسسة	155
11	الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن	156
12	تصميم الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية	164

قائمة المختصرات

الرقم	المختصر	التسمية الكاملة للمختصر باللغة الأجنبية
01	AIG	Audit Interne de Gestion
02	CCR	Centre de Contrôle Régional
03	CQRENA	Centre de Qualification, de Recyclage et d'Expérimentation de la Navigation Aérienne
04	DL	Direction de la Logistique
05	DSA	Direction de la Sécurité Aéronautique
06	DRFC	Direction des Ressources, des Finances et de la Comptabilité
07	DENA	Direction d'Exploitation de la Navigation Aérienne
08	DG	Direction Générale
09	DJRH	Direction Juridique et des Ressources Humaines
10	DTNA	Direction Technique de la Navigation Aérienne
11	FIU	Flight Inspection Unit
12	IGT	Inspection Générale Technique
13	**ONAM**	Office de la Navigation Aérienne et de la Météorologie
14	**OGSA**	Organisation de Gestion et de Sécurité Aéronautique
15	**OACI**	Organisation de l'Aviation Civile Internationale
16	SIE	Sûreté Interne de l'Etablissement
17	SWOT	Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces)

مقدمة

مقدمة:

في ظل تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية في مختلف قطاعات الأعمال، أصبحت هذه المؤسسات مطالبة بتبني أدوات إدارية حديثة وفعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية ومساعدتها في اتخاذ قرارات إستراتيجية يتوقف عليها مستقبلها.

ومن منطلق أن ما لا يمكن قياسه يصعب تقييمه وبالتالي لا يمكن تسييره وإدارته بفعالية، ف إن قياس الأداء يعد أمرا ضروريا ومطلوبا على مستوى كل النشاطات في المؤسسة ومن أهم أدواته لوحة القيادة، حيث أنها عبارة عن نظام معلوماتي متكامل للمؤسسة في صورة معلومات كمية واضحة وسهلة الفهم وهي من أكثر الوسائل استعمالا في مجال قياس النتائج المحققة من قبل المؤسسات.

وتعد لوحة القيادة من أهم الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير بحيث تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى فعالية أساليب التسيير فيها من خلال النتائج المحققة، والتي تظهر في لوحة القيادة عن طريق جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف والنشاطات وذلك بتسهيل عملية التحكم في معلومات المؤسسة وتسييرها، ويتم ذلك عن طريق تحليل المعطيات والمعلومات من أجل اتخاذ قرارات ذات دقة عالية.

وتمثل بطاقة الأداء المتوازن نوعا من لوحات القيادة التي لا تركز فقط على قياس البعد المالي، بل تحقق التوازن من خلال تركيزها على قياس أربعة أبعاد أساسية في المؤسسة والمتمثلة في البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو ، وهذا من شأنه تجنيب الوقوع في الخطأ من خلال التركيز فقط على الوضع المالي في المؤسسة.

تم تصميم بطاقة الأداء المتوازن في عام 1992 من قبل KAPLAN & NORTON حيث أراد الباحثان الرد على تقييم أداء الشركات الأمريكية على أساس المؤشرات المالية التي تركز على المدى القصير على حساب الإستراتيجية الطويلة الأجل، كانت المعلومات الوحيدة التي تقدمها الشركات مالية، وكان تقييم الأداء يتم فقط على أساس من المؤشرات المالية مثل العائد على الاستثمار، مقارنة ببطاقة الأداء المتوازن، التي توازن بين المعلومات المالية والمعلومات العملية غير المالية[1].

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة هامة تساعد المسؤولين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، كونها تزودهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي، فعلى عكس أنظمة الميزانية والمحاسبة التي تعتمد على معلومات تاريخية والرقابة على العمليات السابقة فإن بطاقة الأداء المتوازن أداة تنبؤ لمجرى العمليات المستقبلية، فعن طريق نتائج الأشهر الماضية يمكن التنبيه إلى احتمالية حدوث أخطار متوقعة في الأشهر القادمة، فهي أداة قيادة وتحكم. كما تعتبر أداة تكميلية لنظام تسيير الموازنة، حيث تستعمل في عملية مراقبة الميزانية ويتم فيها وضع أهم المؤشرات التي يرغب المسؤول في متابعتها باستمرار والتي تساعد في تحقيق أهدافه بشكل جيد واتخاذ الإجراءات التصحيحية والتعديل في العمليات.

أصبحت بطاقة الأداء المتوازن ضرورية للمؤسسات الكبيرة التي تقوم ببرامج تنموية ضخمة ، فهي تعد وسيلة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهي تلك الخيارات التي تحدد مسار المؤسسة ومن ثم فعاليتها، ومع العلم أن كثيرا من صناع القرارات الإستراتيجية هم من كبار المديرين وأصحاب الأعمال والقادة، فكثيرا ما تقع على عاتق الموظفين في أدنى سلم الإدارة مسؤولية صنع القرارات الإستراتيجية، هذا لأن المؤسسات أصبحت أكثر اهتماما بالزبائن، لأنها محكومة بقوى التغيير

[1] LANGLOIS Georges et al., Contrôle de gestion, Alger, Berti Edition, (2008), p 355

والتعقيد التي أصبحت أسرع مما مضى. لذلك فقادة المؤسسات يحتاجون إلى المعلومات لفهم الجوانب المعقدة للبيئة التي يعملون فيها لضمان فعالية ما يتخذونه من إجراءات، غير أن كم المعلومات في وقتنا الحالي ضخم للغاية، وهذا ما قد يوقعهم في العجز عند اتخاذ القرار بسبب الإفراط في تحليل المعلومات.

وتمثل المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية إحدى المؤسسات الاقتصادية الوطنية الناشطة في المجال الجوي، والتي تعتمد على كم هائل من المعلومات والتي تحتاج إلى هيكلتها في صورة معلومات واضحة وسهلة الفهم، تمكن المسؤولين من اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال مراقبة كل الوظائف التي تقوم بها المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد مردوديتها من خلال النتائج المحققة.

ومن خلال هذا البحث ، سنحاول تصميم بطاقة أداء متوازن للمؤسسة من خلال دراسة جميع المعلومات المتاحة، مع تسليط الضوء حول القرارات الإستراتيجية التي ستعتمد لاحقا على هذه الأداة. بحيث سيدور موضوع بحثنا حول الإشكالية التالية:

" **كيف ستساهم بطاقة الأداء المتوازن في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية؟** ".

ومن أجل معالجة وتحليل الإشكالية المطروحة وتشخيص مختلف جوانبها سنحاول أن نرفقها بمجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى مساهمة لوحات القيادة المتواجدة بالمؤسسات الاقتصادية في تفعيل نظام مراقبة التسيير؟
2. ما هي أهم القرارات الإستراتيجية التي يمكن اتخاذها اعتمادا على بطاقة الأداء المتوازن؟

بهدف تفسير الإشكالية المطروحة، وضعنا فرضيات البحث التالية:

1. ستساهم بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بإعطاء صورة أوضح لجميع الجوانب المتعلقة بالمؤسسة المالية، البشرية واللوجستيكية بدلا من الإهتمام بالجانب المالي فقط.

2. أهم القرارات الإستراتيجية التي يمكن اتخاذها اعتمادا على بطاقة الأداء المتوازن هي تلك المتعلقة بزيادة حصة المؤسسة في السوق الدولية.

بغية الإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات، سنعتمد في دراستنا على المنهج الوصفي فيما يخص الجانب النظري، وبخصوص أدوات الدراسة سنعتمد على استعراض الأدب الإداري المتعلق ببطاقة الأداء المتوازن واتخاذ القرارات الإستراتيجية، ومراجعة الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، اعتمادا على المراجع باللغة العربية والأجنبية، التي ستتراوح بين كتب وأطروحات ومداخلات ومقالات، وغيرها. كما سنعتمد المقاربة الكيفية فيما يخص الدراسة الميدانية، باتباع منهج دراسة الحالة بواسطة جمع البيانات المتعلقة بالمؤسسة عن طريق استخدام: الملاحظة، المقابلة، بيانات ووثائق المؤسسة، حيث يتم جمع البيانات، تسجيلها، تحليلها، استخلاص النتائج ووضع التوصيات، ولتعذر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة ، سنعتمد على أسلوب المحاكاة أو التماثل (simulation) لتحليل النتائج المتحصل عليها.

قمنا بالاطلاع على مختلف الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع بطاقة الأداء المتوازن وكذا إتخاذ القرارات الإستراتيجية، وقد وجدنا أن هناك العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت متغيري الدراسة: بطاقة الأداء المتوازن وإتخاذ القرارات الإستراتيجية على نحو مستقل، إلا أننا وجدنا نقصا في الدراسات التي تناولت العلاقة مابين هذين المتغيرين. وفيمايلي عرض لبعض هذه الدراسات:

أولا: الدراسات باللغة العربية:

1. دراسة نعيمة يحياوي، بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، العدد 18، 2008، تعرضت هذه الدراسة إلى تحديد ماهية بطاقة الأداء المتوازن ثم التعرض لمحاورها الأربعة، وهي: المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو، ثم تم التطرق إلى العوامل المؤثرة والمحددة لبطاقة الأداء المتوازن وكيفية إعدادها عن طريق تحديد حجم المؤسسة، دراسة البيئة، التنظيم، ثم التعرف على المتغيرات التي تسمح ببلوغ الأهداف ومن ثم اختيار المؤشرات التي تعكس تطور قيم المؤسسة، وبعد ذلك إعداد القاعدة المرجعية لكل المؤشرات لتحديد وضعيتها، وقد تمت دراسة حالة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على ملبنة الأوراس للحليب ومشتقاته. ومن ضمن الملاحظات المستخلصة من هذه الدراسة هي التعريف ببطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة وكل ما يتعلق بها من أجل أن تكون بديلا لأدوات قياس الأداء القديمة، ومحاولة تطبيقها بحكم أنها تقيس الأداء المتوازن وفق محاورها الأربعة.

2. دراسة عبد الرؤوف حجاج وأحلام بن رنو، بعنوان: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية ، دراسة حالة مؤسسة نفطال ، مقاطعة الوقود حاسي مسعود (2011-2014)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، الجزائر، تم في هذا البحث توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة النفطية، وتمت دراسة حالة مؤسسة نفطال. ولقد استندت نتائج البحث إلى تحليل واقع الأنشطة والممارسات التي قامت بها المؤسسة في الفترة (2011-2014)، فضلا عن بعض المقابلات والمؤشرات المستخرجة من وثائق المؤسسة . إذ أظهرت النتائج بأن المؤسسة تعتمد على محورين هما: المالي و الزبائن بدرجة عالية، مقارنة بمحوري العمليات الداخلية، التعلم والنمو بدرجة أقل.

3. دراسة نور الدين مزياني وصالح بلاسكة، بعنوان: أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الإستراتيجية للمؤسسة، مجلة الباحث الإقتصادي، العدد 2013/01، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، تعرضت هذه الدراسة إلى نشأة ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن، أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن، مكونات بطاقة الأداء المتوازن، إعداد بطاقة الأداء المتوازن، بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، وتمثلت أهداف الدراسة في استعراض أهمية وفوائد استعمال بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة، والدور الذي تلعبه في العملية الإستراتيجية وخاصة عملية التقييم، وكذلك التعرف على التطورات التي أضافها الإهتمام بالبيئة إلى النموذج وكذا المعوقات التي تمنع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من طرف المؤسسة.

4. دراسة زاير وافية، بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن أداة للتنفيذ الإستراتيجي، دراسة حالة ملبنة التل بسطيف، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 9، جوان 2014، دار التل للطباعة، جامعة بليدة 2، سعت هذه الدراسة إلى توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن في عملية التنفيذ الإستراتيجي وتحديد أهداف المؤسسات الإقتصادية لضمان مركزها التنافسي، من خلال التطرق إلى التنفيذ الإستراتيجي وعرض المفاهيم المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن، أبعادها ومنهجية تطبيقها.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية:

1. دراسة Norton David & Kaplan Robert، بعنوان: The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance، 1992، في هذا المقال اقترحت بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة من طرف الباحثين KAPLAN & NORTON، حيث تم تقديم منهج يعتمد عليه كنظام لتقييم وقياس الأداء، يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، وذلك من أجل توفير معلومات شاملة لإدارة المؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية. ويتضمن المنهج المقترح أربعة أبعاد أساسية، وهي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، ويوضح الباحثان أهمية بطاقة

الأداء المتوازن، وقد تم في هذا المقال تزويد المسؤولين بإطار شامل يعمل على ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء.

2. دراسة Manel BENZERAFA، أطروحة دكتوراه بعنوان: L'universalité d'un outil de gestion en question : cas de la Balanced Scored Card dans les administrations de l'Etat, Université de Paris، 2007، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل معمق لبطاقة الأداء المتوازن وإدخاله في إدارات الدولة، والنتائج المحققة تساهم في معرفة شروط وحدود نقل أداة إدارة الأداء إلى المجال العام، كما أنها تساهم في فهم خصائص إدارة الأداء في الإدارات المركزية، خاصة بعد تطبيق القانون الأساسي الجديد للتمويل.

3. دراسة Khemissi Chiha & Farid Sadaoui، مقال بعنوان:

Comment le tableau de bord prospectif peut etre un outil de mise en œuvre de la strategie d'une entreprise publique ? : Cas Eniem, 2013.

الغرض من هذه الدراسة هو تقديم لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن، كأدواة تجعل من الممكن تحقيق استراتيجية المؤسسة وبالتحديد المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية. يتمثل النشاط الرئيسي لهذه المؤسسة في تصنيع وبيع المنتجات الكهرومنزلية في السوق الجزائرية والإفريقية، تكمن المشكلة في هذا القطاع في المنافسة العالية. وفي هذا الصدد، يجب على المؤسسة محل الدراسة أن تكون أكثر تنافسية من المؤسسات الأخرى في نفس القطاع، لذلك جاءت فكرة تطبيق لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن من أجل ترجمة الإستراتيجية إلى إجراءات حقيقية وتحسين أداء المؤسسة.

4. دراسة Peter C.Brewer، مقال بعنوان:

le tableau de bord prospectif, outil d'alignement des mesures de performance de la chaine logistique : l'exemple de Dell, 2015.

توضح هذه الدراسة أن المؤسسات قد تجد صعوبات في جني فوائد التعاون مع شركائها إن لم تحدد طريقة تقييم ومكافأة أداء موظفيها. حيث تم توضيح كيف تحفز لوحة القيادة Dell معايير ومقاييس أداء موظفيها، وقد تمت دراسة حالة المنهج التعاوني.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا لمختلف الدراسات العربية والأجنبية في مجال بطاقة الأداء المتوازن ومساهمتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الإقتصادية، فقد استخلصنا التالي:

– تعد الدراسة الحالية امتدادا للدراسات السابقة التي تناولت موضوع استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وأهمية استخدامها في المؤسسات الإقتصادية بهدف تقييم الأداء بها من خلال مقارنة الأداء المخطط والمستهدف بالأداء الفعلي لتقييم نتائج تقديم الخدمات. غير أن هذه الدراسة تتناول موضوع اتخاذ القرارات الإستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال دراسة تطبيقية في المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية بصفتها من أهم المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.

تتمثل أسباب اختيار الموضوع فيما يلي:

- تماشي الموضوع مع طبيعة تخصص الطالب في إدارة الأعمال ؛
- إمكانية إسقاط البحث النظري على الدراسة التطبيقية ؛
- المؤسسة بحاجة إلى بطاقة أداء متوازن من أجل اتخاذ قرارات إستراتيجية أكثر فعالية.

تكمن أهمية البحث في كونه يرتبط بقطاع هام بالنسبة للدولة وهو قطاع النقل الجوي، حيث يسير الفضاء الجوي الجزائري من خلال المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية، وهي مؤسسة إستراتيجية تقوم بتنظيم ومراقبة الفضاء الجوي الجزائري، وهي تقوم باتخاذ قرارات إستراتيجية اعتمادا على كم هائل من المعلومات . ومن خلال تصميم بطاقة الأداء المتوازن، ستساعدها هذه الوسيلة على اتخاذ قرارات إستراتيجية بأكبر فعالية ممكنة.

وأما عن أهداف البحث فهي متمثلة فيما يلي:

- التعريف ببطاقة الأداء المتوازن والتي تعتبر من أدوات التسيير الحديثة والتي ما تزال تحتاج إلى المزيد من الإيضاح ليسهل تبنيها من متخذي القرار.
- يساعد هذا البحث في عرض بطاقة الأداء المتوازن كأداة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- إظهار أهم مزايا استعمال هذه الأداة والتي منها أنها لا تركز على قياس جانب معين من جوانب الأداء على حساب الجوانب الأخرى، فهي تقيس الأداء في أربعة مجالات وهي المالي، الزبائن، العمليات الداخلية والتعلم والنمو.
- شرح وتحليل الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق أداة بطاقة الأداء المتوازن.

حدود الدراسة:

حدود الدراسة المكانية:

تقتصر على مجتمع الدراسة، المتمثل في المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية.

حدود الدراسة الزمنية:

تم إجراء هذه الدراسة على الإحصائيات والقوائم المالية لعامي 2016 و2017.

الحدود العلمية: ستقوم الدراسة بمحاولة تصور الإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية.

بالنسبة لهيكلة البحث فسنحاول معالجة الموضوع من خلال فصلين نظريين وآخر تطبيقي، على النحو التالي:

– الفصل الأول تحت عنوان: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن ، وسنتطرق فيه إلى مفاهيم عامة حول الأداء، أساسيات بطاقة الأداء المتوازن، عبر التعرض لمفهومها ومراحل تطورها، وكذا خطوات إعدادها.

– الفصل الثاني ويحمل عنوان: إعتماد إتخاذ القرارات الإستراتيجية على بطاقة الأداء المتوازن ، وسنتناول فيه مفاهيم حول اتخاذ القرارات الإستراتيجية، خطوات عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي ، وكذا علاقة بطاقة الأداء المتوازن باتخاذ القرارات الإستراتيجية، من خلال التعرض للتشخيص الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي وكذا التراصف الإستراتيجي.

– الفصل الثالث جاء كإسقاط للدراسة النظرية تحت عنوان: اتخاذ القرارات الإستراتيجية اعتمادا على بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية ، وفيه سنجري مقابلات مع مسؤولين في المؤسسة محل الدراسة، وتجميع المعلومات والإحصائيات المتعلقة بالموضوع، تحليلها ودراستها للتوصل إلى نتائج، إقتراحات وتوصيات يتم عرضها من خلال الخاتمة العامة.

الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

تمهيد

يعد تصميم بطاقة الأداء المتوازن أكبر من أن يكون عم لا فرديا لشخص واحد، كونها أداة مخصصة للمساعدة في عملية أوسع وهي القيادة واتخاذ القرار ، فهي نظام متجانس وهادف، لذا ارتأينا إعطاء منهجية أرضية الانطلاقة في مشروع بناء نظام بطاقة الأداء المتوازن. فلإعطاء بعد الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن، عبر ربط الإستراتيجية ذات المدى البعيد مع الانجازات والنشاط اليومي تحدي جديد للمؤسسة، ليس فقط من جانب توجيه الجهود إلى تحقيق الأهداف، بل إلى إعادة النظر المتواصل في التنظيم وفي العلاقات الهرمية في المؤسسة.

في إطار هذا السياق قمنا بتقسيم الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث، ففي المبحث الأول نتطرق إلى مفاهيم ومصطلحات حول الأداء، قياسه وتقييمه، ونقوم في المبحث الثاني بالتطرق إلى أساسيات حول بطاقة الأداء المتوازن من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والمكونات، أما في المبحث الثالث فنتطرق إلى تحديد الخطوات الواجب إتباعها لتصميم النموذج وإلى أهم عوامل ومقومات التطبيق.

المبحث الأول: الأداء، قياسه وتقييمه

يوفر قياس الأداء بيانات إحصائية ومعلومات تمكن صاحب القرار على كافة مستويات المنظمة من قياس مدى التقدم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتسهيل اتخاذ القرار الإستراتيجي. فقد أعطى الأدب الإداري أهمية كبيرة لموضوع الأداء، حيث أنه يتعلق بمدى نجاح المنظمة أو فشلها في اتخاذ قراراتها وتحقيق أهدافها. وسنقوم من خلال هذا المبحث بدراسة مختلف جوانب ومفاهيم الأداء في المنظمة، وكذلك المتعلقة بالقياس والتقييم.

المطلب الأول: الأداء وقياسه

يتميز قياس الأداء بأهميته الإستراتيجية في استمرارية المؤسسة وبقائها، كما تزداد أهميته مع ازدياد متطلبات الشفافية التي تتطلبها القوانين والتشريعات، بهدف تعزيز الوعي لدى المستثمرين حول أداء المنظمات، وكذلك حماية لممتلكاتهم وثرواتهم.

الفرع الأول: مفهوم الأداء وأهميته

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال . وتجدر الإشارة بداية ، إلى أن الإشتقاق اللغوي

لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية (To Perform)، وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (Performer) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.[1]

يرتبط أداء المنظمة ارتباطا وثيقا بمفهوم الإدارة الإستراتيجية، والذي يتمثل في توفير عدد محدود من المؤشرات المالية وغير المالية المختلفة للإدارة، على المدى القصير وعلى المدى الطويل، غالبا ما يتم تجميعها معا كلوحة قيادة، لمساعدة المسؤولين في اتخاذ قراراتهم الإستراتيجية. إن دور إدارة أداء المؤسسة هو، بالتالي، قياس ومراقبة تطور فعالية العملية على أساس المؤشرات النوعية أو الكمية وتحديد الإجراءات التصحيحية المستهدفة ، بطريقة وقائية أو علاجية. [2]

قبل سنوات 1950، وجهت جهود المنظمات نحو البحث الوحيد عن الربح المالي. تحقيقا لهذه الغاية، تم وضع مجموعة كاملة من المؤشرات لقياس الأداء وتقديم تقرير إلى المساهمين في رأس المال. والتي كان يتم إخفاؤها على الموظفين والبيئة والمجتمع. منذ خمسينيات القرن العشرين، وخاصة منذ الثمانينيات، تحت ضغط مختلف المنظمات، ولا سيما حول مسألة التنمية المستدامة، بدأت المؤسسات في دمج المعايير البيئية والاجتماعية في تطوير استراتيجياتها. حيث أن تحمل المسؤولية الاجتماعية للمنظمة يعبر عن قدرتها على أخذ جميع أصحاب المصلحة بعين الاعتبار. وقد أدى هذا التوجه إلى إعادة تشكيل الأداء: فهو يدور حول الأداء العام. [3] ويتمثل مبدأ الأداء في

---

[1] علي، خليد، قياس الكفاءة النسبية للنظام باستعمال البرمجة الخطية، جامعة الجزائر، مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 17، المجلد 2، (2008)، ص217.

[2] ALI-BELHADJ, Yassine, BENHABIB, Abderrezzak, Facteurs qui influent sur l'utilisation du modèle de performance Balanced Scorecard par les entreprises algériennes, les cahiers du MECAS, Volume 14, Numéro 1, (Juin 2018), p16.

[3] LAHLOU, Cherif, TOUBACHE, Ali, Rse : De la performance financière à la performance globale, Revue algérienne d'économie et gestion, Volume 7, Numéro 2, sans année, p121.

الحصول على نتيجة معينة من أهداف معينة، مع وجود وسائل محدودة بالضرورة وفي بيئة خاضعة لتغييرات غير متوقعة.[1]

حسب Claude BILLET (2005)، يركز الأداء على النتائج القابلة للملاحظة وللقياس، ويسلط الضوء على العناصر التي تبدو ضرورية للنشاط من خلال مؤشرات محددة. وبالتالي، فإن قياس الأداء على المدى القصير راجع لاختيار مؤشرات الأداء والإنتاجية. الهدف من ذلك، هو تسليط الضوء على الرابط بين النتائج التي تم الحصول عليها والوسائل المعتمدة.[2]

بالنسبة إلى Allain DESREUMAUX، من الممكن تلخيص الأدبيات التي تناولت الأداء في المنظمة إلى مفهومين:[3]

– الأول، هو ببساطة، استيعاب أداء وتحقيق أهداف المنظمة : تكمن صعوبة هذا المنهج في عدم وجود أطراف أخرى متفق عليها بشأن طبيعتها أو محتواها الحقيقي.

– الثاني، وغالبا ما يوصف بأنه منهج نظامي: يقدر أداء المنظمة من حيث حسن سير العمليات الحيوية لنظام مفتوح، والمنظمة الفعالة هي التي تنجح في البقاء في بيئتها.

ويرتبط مفهوم الأداء إرتباطا وثيقا بمفهومي الكفاءة والفعالية، فإذا كانت الكفاءة معيارا لقياس الأداء والقدرة على إنجاز الأشياء بطريقة صحيحة، فإن الفعالية هي تعبير عن مدى القدرة على تحقيق أهداف النظام أو اتخاذ القرارات الصحيحة ومتابعة تنفيذها لتحقيق أهداف النظام.[1]

---

[1] HAMHAMI, Amal, SMAHI, Ahmed, Management de la performance et mesure de la performance globale des entreprises, Les cahiers du MCAS Volume 8, Numéro 1, (Décembre 2012), p 23

[2] ABDELLAZIZ, Amokrane, BEKOUR, Farida, Les indicateurs de mesure de performance comme moyen d'évaluation de la compétitivité des pme, Revue des reformes Economique et intégration dans l'économie mondiale, Volume 9, Numéro 18, sans année, p 40.

[3] RACHEDI, Akila, Etude Empirique Sur Les Réalités Des Pratiques De Mesure De La Performance Des Pme Algériennes, Revue des reformes Economique et intégration dans l'économie mondiale, Volume 8, Numéro 15, sans année, pp 56-57.

-**الفعالية:** تعرف بأنها: "مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها".

-**الكفاءة:** تعرف بأنها: "العلاقة الاقتصادية بين الموارد المتاحة والنتائج المحققة، من خلال تعظيم المخرجات على أساس كمية معينة من المدخلات، أو تخفيض الكمية المستخدمة من المدخلات للوصول إلى حجم معين من المخرجات".

وفيما سبق يظهر أن الفعالية والكفاءة مفهومان مختلفان عن بعضهما وليسا مترادفان.[2]

- **الإنتاجية:** شهد مفهوم الإنتاجية العديد من التعريفات التي تختلف من باحث لآخر، فالأكاديميون من ذوي الميول التحليلية، تتساوى عندهم الإنتاجية مع نسبة المدخلات إلى المخرجات أي مع الكفاءة. أما بالنسبة للإداريين من ذوي النزعة العملية، فإن التعبير عندهم يتساوى مع مفهوم أو فكرة الأداء الشامل.

-**الربحية:** تقيس الربحية كفاءة المؤسسة في تشغيل أموالها، وليس التركيز فقط على الوفرة في النقود بل التركيز كذلك على تلبية حاجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين.[3]

- **التنافسية:** تعبر التنافسية عن القابلية لمواجهة المنافسة، على مستوى المؤسسات وعلى مستوى الدول أيضا، حيث تترجم التنافسية القدرة على الحفاظ أو الرفع من الحصة السوقية للمؤسسة أو البلد بوجود المنافسة.

---

[1] علي، خليد، المرجع المذكور سابقا، ص 49.

[2] وسيلة، سعود، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إستراتيجية المنظمات، المسيلة، الجزائر، (2015-2016)، ص ص 123-124-125.

[3] محمد، نوارة، مريم، ملواح، بطاقة الأداء المتوازن كآلية من آليات تقييم أداء المؤسسات (نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن للشركة الجهورية للهندسة الريفية بالجلفة) ، محور: واقع ومكانة وظيفة مراقبة التسيير وأدواتها في المؤسسات الجزائرية، ملتقى وطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، الجزائر، جامعة البليدة 2، مخبر البحث حول الإبداع وتغير المنظمات والمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، (2017/04/25)، ص ص 4-5.

وبالتالي يتجلى الفرق بين التنافسية ومفهومي الكفاءة والفعالية وحتى الأداء، فبالرغم من وجود تداخل بين هذه المصطلحات عمليا، إلا أنها تعتبر مكملة لبعضها البعض، فلا يمكن تخيل مؤسسة لها أداء مرتفع ولا يمكنها تسويق منتجاتها.[1]

الفرع الثاني: مفهوم وطرق قياس الأداء

يعتبر قياس الأداء أحد مراحل عملية التقييم، ويتم قياس الأداء عن طريق تحديد الانحرافات فيما تحقق من الأهداف المحددة وتحديد مراكز الخلل لتصويبها.[2] وتتكون نظم قياس الأداء من مؤشرات ومعايير، وتعمل على التخطيط والملاحظة والرقابة على الموارد بهدف تحقيق حاجات الزبون وإنجاز أهداف المنظمة. وهي ضرورية لاكتشاف الأخطاء، وتحقيق الرقابة على العمليات لإحداث التحسينات في عمليات المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية في ظل المنافسة التي تواجه منتجاتها وخدماتها.[3]

هناك طرق متعددة لقياس الأداء منها:[4]

---

[1] المرجع نفسه، ص127.

[2] عبد الفتاح محمد حردان ، العشماوي، عبدالله، صلاح سعود، نموذج مقترح لقياس وتحليل أثر طرق تقييم الأداء على القيمة السوقية للبنوك التجارية في الأردن في ضوء التجارب العالمية والواقع الإقتصادي الأردني، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة في المحاسبة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، عمان، (2009)، ص 4.

[3] عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد، قياس الأداء المتوازن وفلسفة إدارة الأداء في القطاع الحكومي، إدارة التخطيط الإستراتيجي، قطر، كلية المجتمع، مجلة الدراسات الأمنية، (2016)، ص ص8-9.

[4] وهيبة، مقدم، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الإجتماعية، دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة وهران، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهران، الجزائر، (2013-2014)، ص7.

- طريقة التوزيع الإجباري: وفيها يتم التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين، لذلك تلزم بعض المنظمات الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العددي.

- طريقة الوقائع الحرجة: وفيها يتم تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل ، ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين ويقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم.

- طريقة التقييم على أساس النتائج: وفيها يقوم الرئيس المباشر بالاجتماع بالمرؤوس ، وضع الأهداف أو النتائج المطلوبة من المرؤوس والمدة التي يجب تحقيق هذه النتائج من خلالها، يقوم الرئيس المباشر بدور كبير في مساعدة المرؤوس وتقديم النصح والتأكد من أن العمل يسير وفقا لما هو مخطط له، وعند انتهاء المدة المتفق عليها تتم عملية التقييم.

ويتم قياس الأداء من خلال جمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهنالك أربعة مصادر للحصول على هذه المعلومات، وغالبا ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي، وهي: ملاحظة أداء الموظفين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة.[1]

يتمثل قياس الأداء في المدى المتوسط في تطوير التحليل، عن طريق تمييز الهدف من النتيجة. ويستند هذا إلى مؤشرات الفعالية المتوسطة الأجل التي توفر معلومات عن تناسق النتائج واتجاهاتها. أما بالنسبة لقياس الأداء على المدى الطويل، فيقوم هذا الأخير على تحديد المؤشرات

[1] عمر جواد، بلخير، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة شركة الإسمنت ومشتقاته –SCIS– بسعيدة، رسالة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، تلمسان، الجزائر، (2014–2015)، ص181.

المتعلقة بصيانة وتنمية مهارات العمل. وتعتبر مؤشرات الأداء طويلة الأجل ذات قيمة عالية لأنها تلبي بشكل أفضل أهداف المرونة والخدمة المرتبطة بالمنتج. [1]

الفرع الثالث: أهمية قياس الأداء

إذا لم تستطع المنظمة قياس نشاطها لا يمكنها الرقابة عليه، وإذا لم تستطع رقابته لا يمكنها إدارته. وبدون القياس لا يمكن صناعة قرارات سليمة ، لهذا تحتاج المنظمات إلى قياس الأداء للأسباب التالية: [2]

- الرقابة: يساعد قياس الأداء في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.
- التقييم الذاتي: يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.
- التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، واتجاهات العمليات، ومنع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات.
- تقييم الإدارة: بدون القياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية.
- يساعد قياس الأداء في تحديد ما إذا كانت المنظمة تحقق احتياجات الزبون أم لا.
- يساعد قياس الأداء المنظمة في فهم العمليات التي تقوم بها.
- التأكد من أن القرارات تكون متخذة على أساس الحقائق وليس على أساس العواطف أو الآراء الشخصية.

---

[1] ABDELLAZIZ, Amokrane, BEKOUR, op-cit, p40.

[2] عبد الرحيم، محمد عبد الرحيم ، قياس الأداء المتوازن وفلسفة إدارة الأداء في القطاع الحكومي، إدارة التخطيط الإستراتيجي، المرجع المذكور سابقا، ص ص 2-12-13.

- توضيح أي الأماكن أو القطاعات في المنظمة تحتاج إلى إجراء التحسين والتطوير.
- يساهم قياس الأداء في التأكد من أن التحسين والتطوير الذي تم التخطيط له قد حدث بالفعل.
- يساعد قياس الأداء في تحديد المشكلات التي تظهر نتيجة التحيز الشخصي.

بالإضافة إلى أن عملية قياس الأداء:[1]

- تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة ، حيث أنها توفر مدخلا واضحا للتركيز على الخطة الإستراتيجية إضافة إلى الغايات ومستوى الأداء. كما أن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.
- تركز على ما يجب انجازه وتحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف وتقديم تغذية عكسية حول النتائج المحققة وبالتالي مطابقتها مع الأهداف المحددة مسبقا.
- تؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات المقدمة وعملية إيصالها إلى الزبائن.
- تساعد في إعطاء توضيحات حول تنفيذ البرامج وتكاليفها.

الفرع الرابع: صعوبات قياس الأداء

تبريرا لصعوبة قياس الأداء، يقول أحد الباحثين: "الأداء مفهوم مجرد اجتماعيا مكون في أذهان باحثي ومنظري التنظيمات"، مما جعل إسقاطه على واقع المؤسسات وتحويله إلى مفهوم ملموس أمرا صعبا، خاصة إذا تعلق الأمر بقياسه أو تكميمه.

[1] حمزة، رملي، قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث BSC III، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، بدون سنة، ص5.

[1] وتتمثل أهم الصعوبات فيمايلي :

- نقدي وتوجيه الأداء العام من خلال عدد وافر من المؤشرات.
- جعل الأداء المقاس نسبيا وفقا لمرجع محدد.
- الخلط ما بين الوسائل والأهداف: ويقع هذا الخلط عندما تعتبر النشاطات التي صممت لإنجاز هدف ما هي الهدف، بينما هي في الحقيقة وسائل استخدمت من أجل الوصول إلى تلك الأهداف.
- الهدف مكون من مجموعة من الأجزاء : بعضها قابل للقياس الكمي والبعض الآخر غير قابل، وفي هذه الحالة يميل المسيرون إلى التركيز على تلك الأجزاء ذات القابلية للقياس الكمي على حساب الأجزاء الأخرى.

المطلب الثاني: معايير ومؤشرات الأداء: المفهوم، الخصائص، الأنواع والأهمية

يعتبر مؤشر قياس الأداء عاملا مساعدا في مقدار التقدم المتحقق نحو تحقيق أهداف المنظمة، وهي مقاييس مالية وغير مالية تستخدم للمساعدة في التأكد من أن المنظمة نجحت في تحقيق أهدافها. تعد مؤشرات الأداء إحدى تقنيات قياس نجاح أداء المنظمات ، ومن خلالها يتم التعرف على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المحددة من خلال إستراتيجيتها، ويتم قياس وتحديد مؤشرات الأداء بناء على معايير تحددها طبيعة مهام ونشاطات المنظمات.

[1] عبد المليك، مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، العدد الأول، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (نوفمبر 2001)، ص98.

الفرع الأول: مفهوم معايير ومؤشرات الأداء

يعرف المعيار بأنه: "أعلى مستويات الأداء التي يسعى الفرد للوصول إليها، والتي يتم في ضوئها تقييم مستويات الأداء المختلفة والحكم عليها من خلال مجموعة من المؤشرات، والمعايير أيضا، هي: "محددات لمستويات الجودة المنشودة في المؤسسة بكل عناصرها". ويندرج تحت المعايير مجموعة مؤشرات تكون بمثابة عبارات تصف الأداء أو السلوك المتوقع أن تؤديه المنظمة للوفاء بمتطلبات تحقق المعيار"، والمؤشرات يقاس الأداء بها، أما المعايير فيقاس الأداء عليها".[1]

ويعرف المؤشر على أنه: " معلومة تهدف إلى مساعدة طرف، سواء كان فرديا أو بشكل عام جماعيا، لقيادة مسار إجراء نحو تحقيق هدف أو السماح له بتقييم نتيجة ذلك". يجب أن يكون للمؤشر صلة تشغيلية. يكون مفيد ا فقط فيما يتعلق بإجراء يتم تجريبه (لإطلاقه أو تعديله أو تقييمه). ولذلك يرتبط ارتباطا وثيقا بإجراء عمليات محددة. وللمؤشر أيضًا أهمية إستراتيجية، سواء كان لقياس هدف (مؤشر النتيجة) أو إعلامه عن التقدم الجيد في الإجراء الذي يهدف إلى تحقيق هذا الهدف (مؤشر القيادة).[2]

تتمثل مؤشرات الأداء في العوامل التي تؤثر على الأداء المطلوب ، ونميز على سبيل المثال، مؤشرات التكلفة، الجودة، الأمن ... ويتم تحديد مؤشرات الأداء إنطلاقا من تحليل سببي دقيق. يسمح الكشف عن مؤشرات الأداء على تحديد الإجراءات المتطلبة لتحسين الأداء.[3]

---

[1] شحات، السيد ابراهيم هناء، دور المؤشرات التعليمية في تقويم أداء المؤسسات التعليمية، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، مصر، (2016)، ص 572.

[2] MERIZEK, Admane, GACHI, Khaled, Vers Une Nouvelle Vision Pour Mesure La Performance Locale En Algérie : l'approche Par Résultats, Volume 11, Numéro 20, (Juin 2016), p 48.

[3] DORIATH, Brigitte, Contrôle de gestion en 20 fiches, 5ème édition, Dunod, Paris, France, (2008), p 135.

الفرع الثاني: أنواع مؤشرات الأداء

يتألف المؤشر من رقم ووحدة قياس، فالرقم يمثل الجانب الكمي ووحدة القياس تعطي للرقم معنى، كوحدة قياس الساعة، عدد التقارير، عدد الأخطاء، إلى غير ذلك، حيث تشكل هذه وحدات قياسية أحادية، ويمكن استخدام أكثر من بعد لقياس عمل ما.[1]

وهناك من يقسم مؤشرات الأداء إلى مايلي: [2]

-مؤشرات النتائج: تقيس درجة تحقيق أو عدم تحقيق الهدف في شكل مستوى النشاط أو تكاليف وما إلى ذلك، ومن أمثلة المؤشرات: حجم المبيعات، الحصة السوقية، عدد الطلبيات، عدد الزبائن.

-مؤشرات الوسائل: هي مجموعة المؤشرات التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة انطلاقا من الوسائل المستخدمة، هذه المؤشرات تظهر في الغالب في شكل نسب، وتمثل النسبة: "عدد عقلاني تتحصل عليه من خلال العلاقة بين عددين يمثلان كميتين ماديتين أو سلعتين أو ماليتين"، ومن أمثلة هذه المؤشرات: ساعات العمل المباشرة/وحدات منتجة، حجم المواد الأولية المستهلكة/وحدات منتجة.

-مؤشرات الإنجاز: وتعمل على قياس مستوى إنجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين، ومن أمثلة ذلك: نسبة العمال المستفيدين من تكوين حول منهجية العمل في شكل أفواج، عدد حلقات الجودة المستغلة وعدد اقتراحات التحسين المقدمة.

-مؤشرات البيئة: تسمح للمسؤول بحصوله على معلومات حول بيئة عمله، وتمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح، كما تسلط هذه المؤشرات الضوء حول النشاطات المكملة، ويمكن أن تكون

---

[1] ابراهيم الخلوف، الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، عمان، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، (2008)، ص 34.

[2] زهية، بوديار،شوقي ، جباري، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، 2010، ص ص 13-14.

هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار المواد الأولية، وتطور معدلات الفائدة وما إلى ذلك.

وهناك بعض المؤشرات التي يمكن اعتمادها لتحسين الأداء الوظيفي نذكر منها:[1]

- الفعالية: تعني القدرة على تحقيق الأهداف المخططة من خلال تعظيم المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المحددة مسبقا.
- الكفاءة: تشير إلى تحقيق الأهداف المسطرة بأقل تكاليف ممكنة من الوقت، الجهد والمال.
- الإنتاجية: تعبر عن نسبة المخرجات إلى المدخلات (العلاقة بين النتائج المتحققة عن الأداء الفعلي واستغلال الموارد المستخدمة).
- جودة النتائج: تترجم طبيعة العمل المبذول من أجل تحسين نوعية الانتاج مقارنة بكميته، وكسب رضا الزبائن.

الفرع الثالث: خصائص مؤشرات الأداء

تتصف مؤشرات الأداء المؤسسي بعدد من الخصائص، يمكن تحديد أهمها فيمايلي:[2]

1. المؤشرات تعطي ملاحظات عامة: أي "أنها تعطي دلالة عامة عن الموقف، ولاتقوم بتفسيره".
2. المؤشرات تتميز عن المتغيرات: يخلط البعض بين كلمتي مؤشر ومتغير، وبالنظر للمتغير نجد أنه يقدم معلومة عن أحد أوجه النظام، تلك المعلومة تكون مخصصة ومحددة في اتجاه معين، أما المؤشر، فعلى العكس من ذلك فإنه يدمج أحد هذه المتغيرات بمتغيرات أخرى ذات ارتباط معين

---

[1] ربيع، بلايلية، حسين الأداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل تجربة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP وحدة سوق أهراس، جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، المجلد الرابع العدد الأول، (جوان 2017)، ص 262.

[2] شحات، السيد ابراهيم هناء، المرجع المذكور سابقا، ص 573.

بهدف تكوين رؤية أو نظرة عامة للمعالم الأساسية التي تشكل النظام محل الدراسة أو النظام الجاري وصفه.

3. قيمة المؤشر كمية: فالمؤشر يحدد بقيمة كمية على الأغلب، وإن كان يمكن وضعه في صورة كيفية، حيث أنه رقم حقيقي يمكن تفسيره تبعا للقواعد التي تتبع في تكوينه.

4. قيمة المؤشر زمنية: وتعني أن يحتفظ بها متخذ القرار لمدة معقولة من ثلاثة إلى خمسة سنوات قبل تغييرها، وذلك لتعظيم الإستفادة من النظام.

كما تتصف المؤشرات بأنها: ذات معنى، ذات قيمة، متوازنة، مرتبطة بالوحدة المسؤولة عن تحقيق المؤشر أو الهدف، عملية، قابلة للمقارنة، ذات مصداقية، بسيطة: من السهل حسابها وفهمها. [1]

من الضروري الاهتمام بالخصائص اللازمة عند وضع مؤشرات الأداء، ويمكن تحديدها فيما يلي:[2]

- أن تكون متوائمة مع رؤية المؤسسة وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية ولها علاقة مباشرة بها.
- أن تكون قابلة للتحقيق وتحتاج لوضع أهداف قابلة للملاحظة والإنجاز وذات مصداقية عالية.
- أن تكون قابلة للقياس بشكل كمي أو نوعي.
- تحديد الأفراد المسؤولين عنها والمصادقة عليها من قبل جميع من لهم علاقة بتحقيقها.
- أن يتم تقويمها بصفة دورية وإصدار تقارير عن مدى التقدم فيها وإعلانها لجميع ذوي العلاقة.

---

[1] بن علي صالح، الغامدي، حنان، العليان، مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية، الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، المملكة العربية السعودية، جامعة تبوك، (2012)، ص ص 19-20.

[2] فاطمة، محمد العبودي، مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية، مشروع تأسيس الجودة والتأهيل للإعتماد المؤسسي والبرامجي، عمادة ضمان الجودة والإعتماد الأكاديمي، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، الرياض، (2012-2013)، ص ص19-20.

الفرع الرابع: أهمية معايير ومؤشرات الأداء

تبرز أهمية معايير ومؤشرات تقييم الأداء أنها أصبحت واحدة من أكثر الأدوات المستخدمة للإجابة عن التساؤل المتعلق بكيفية وقوف المنظمات على مستويات إنجازها للمهام والأهداف التي تسعى إليها، وهذا يرجع إلى أن المؤشرات تستخدم لرقابة الظروف المعقدة، والتي يصبح من غير الممكن الحكم عليها بدقة، أو تفتقد إمكانية ملاحظتها يوما بعد يوم، أو من خلال الملاحظة غير المقصودة، وعندما يتعلق الإنجاز بالنظام المؤسسي، تصبح المعايير ومؤشراتها واستخدامها ذات دلالة مناسبة، وذلك لأن النظام يتسم بعدة خواص، من أبرزها: صعوبة قياسه مباشرة أو بصورة دقيقة، ومن ذلك يتضح أهمية وجود معايير ومؤشرات للوقوف على جودة المنظمات.[1]

المطلب الثالث: تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها الإدارة على جميع مستويات المنظمة، وخاصة لدى صانعي ومتخذي القرار، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع أفراد المنظمة والتي من الممكن أن تستفيد من النتائج. حيث أنه لابد من قياس وتقييم الأداء وهذا بدوره يتطلب وضع معايير ومستويات للأداء وتطوير أساليب التقييم.

[1] شحات، السيد ابراهيم هناء، المرجع المذكور سابقا، ص 578.

الفرع الأول: مفهوم وطرق تقييم الأداء

تقييم الأداء هو العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمؤسسة، ويعرف كذلك بأنه دراسات وبحوث تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط الموارد المتاحة وتبين كيفية استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية وكيفية تطوير هذه العلاقة خلال مدة زمنية معينة عن طريق مقارنة ما تحقق فعلا مع معايير محددة مسبقا.[1]

بعد أن يتم تحديد الأهداف (المعايير) تأتي الخطوة التالية لها، وهي تقييم الأداء، والتي تمثل مرحلة أو جزءا من العملية الرقابية الكلية، وتقييم الأداء يتطلب قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط له، وبمعنى آخر قياس المخرجات ومقارنتها بالأهداف (الأداء المخطط له). وتؤدي نتائج المقارنة، إما إلى إظهار توافق بين الأداء الفعلي والمعياري، أو أن يكون الأداء جيدا (إنحراف موجب)، أو أن يكون الأداء سلبيا، وهذا يعني وجود خلل (إنحراف سلبي). ومن الأساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء:[2]

1 -الملاحظة الشخصية: كالزيارات الشخصية لوحدات الإنتاج والأقسام والإدارات في المنظمة.

2 -التقارير: قد تكون شفوية أو تحريرية.

3 -الموازنات: يمكن مقارنة الأداء المخطط بالفعلي، واتخاذ كافة الإجراءات لمعالجة الإنحرافات.

4 -المراجعة: بنوعيها الداخلية والخارجية.

5 -النسب المالية: تستخدم عادة لربط العلاقات بين مجموعة من الأرقام تظهرها الميزانيات وحسابات النتائج المختلفة.

---

[1] محمد، نوارة، مريم، ملواح، المرجع المذكور سابقا، ص 7.

[2] منصور محمد اسماعيل، العريقي، الإدارة الإستراتيجية، صنعاء، اليمن، جامعة العلوم والتكنولوجيا، (2011)، ص ص 333-334.

6 –نظام توفير المعلومات الإدارية: بغرض تسهيل صياغة الإستراتيجية والرقابة الإستراتيجية.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

تكمن أهمية تقييم الأداء فيما يلي:[1]

- تمكين المنظمة من تقييم المسيرين ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الموظفين الذين يعملون تحت إشرافهم ؛
- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع الموظفين ومشكلاتهم ؛
- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال ؛
- تمكين الموظفين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف، كما يشكل فرصة للموظفين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية ؛
- يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك الموظفين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل، كما يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للموظفين.

إضافة إلى: [2]

- التعرف على مدى تحقيق الأهداف المرسومة من خلال متابعة تنفيذ الأهداف المحددة لكل وحدة ضمن الخطة المحددة لفترة معينة من الزمن ؛
- تحفيز الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية، وتحقيق القيام بالعمل على أفضل صورة ممكنة ؛
- اكتشاف الإنحرافات في ضوء الأهداف المسطرة مسبقا، وتفسير أسبابها ووضع الحلول لها ؛

[1] وهيبة، مقدم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة، الجزائر، مستغانم، كلية الحقوق والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، (2015)، ص 7.

[2] وسيلة، سعود، المرجع المذكور سابقا، ص ص 137–138.

- تحديد المراكز الإدارية والإنتاجية المسؤولة عن الإنحرافات في نطاق الأهداف المحققة مقارنة بما هو مخطط ؛
- تسهل على الإدارة تطبيق مبدأ محاسبة المسؤولية في نشاطها سواء كان ذلك لتصحيح الإنحرافات أو التوجيه أو تحديد المكافآت التشجيعية، ومقارنة النتائج مع ما هو مستهدف منها ومع أنشطة الوحدات الاقتصادية المتماثلة ؛
- يساعد في الكشف عن التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوء ؛
- يظهر المركز الإستراتيجي للمؤسسة ضمن إطار البيئة القطاعية التي يعمل فيها ؛
- يوضح كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة ؛
- يعمل على إيجاد نوع من المنافسة بين أقسام المؤسسة، مما يسهم في تحسين مستوى الأداء فيها.

الفرع الثالث: المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء

تتطلب عملية تقييم الأداء بعض المتطلبات الأساسية التي من شأنها الإرتفاع بدرجة التقييم إلى مستوى من الدقة والموثوقية الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الإنحرافات وتحديد المسؤوليات والإرتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة، ومن هذه المتطلبات، نذكر مايلي:[1]

1. أن يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة واضحا تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات.
2. أن يتوفر للوحدة الإقتصادية نظاما متكاملا وفعالا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة تساعد المسؤولين في الإدارات على

[1] مجيد، الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الإقتصادية باستخدام النسب المالية، 388 معيارا لتقويم الأداء في الوحدات الإقتصادية المختلفة، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، (2014)، ص ص 42-43.

اختلاف مستواها من اتخاذ القرار السليم وفي الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.

3. وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية أو كانت إيجابية أو سلبية بحيث يحقق هذا النظام ربطا متينا بين الأهداف المنجزة فعلا وبين المخطط منها، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والإرتفاع بها إلى المستوى المرسوم.

ونذكر كذلك :

1. أن يستخدم المقيم المعايير الملائمة لقياس الأداء وأن يكون مسؤولا عن نتائج تقييمه.
2. أن يفهم المقيم الطريقة المستخدمة، ويدرب على كيفية استخدامها بكفاءة.
3. أن يكون المقيم قادراً على الملاحظة الفعلية لسلوك الموظف أثناء تأدية وظيفته.
4. ألا تؤثر التحيزات الإنسانية على عملية التقييم.
5. أن تكون هذه المعايير مشتقة من الوصف الوظيفي للوظيفة المراد تقييم أداء شاغلها.
6. أن تكون طريقة التقييم مصممة تصميماً سليماً، تراعى فيه الأسس العلمية والعملية.
7. أن تتوافق الطريقة مع ثقافة المؤسسة.

الفرع الرابع: صعوبات تقييم الأداء

على الرغم من الفوائد التي يقدمها تقييم الأداء في المنظمة، فالأمر لايخلو من بعض الأخطاء التي يمكن أن تمثل عائقا تنفيذيا، ونذكر منها مايلي:[1]

[1] ابراهيم الخلوف، الملكاوي، المرجع المذكور سابقا، ص ص 38-39.

1. الأغراض أو الأهداف الإدارية، حيث ينحرف التقييم عن الهدف المحدد له في كثير من الأحيان. إلى جانب ذلك، هناك العديد من المنظمات لايعرف الغالبية العظمى من موظفيها أهداف المنظمة.

2. الشلل التحليلي، حيث تبالغ بعض المنظمات بالتحليل على مستوى الفرد أو المجموعة، ومايتصل بذلك من الإطلاع على البيانات حيث تفتقد السرية في حالة الإطلاع عليها من قبل عدد كبير من الموظفين. وللتغلب على ذلك تسعى العديد من المنظمات إلى التقليل من عدد الموظفين المسموح لهم بالإطلاع على البيانات.

3. الإتجاهات العقلية السلبية لدى المديرين وقصر نظرهم حيث يعوق ذلك ويحد من فاعلية التقييم.

كما يمكن إضافة:[1]

- غياب الدقة والموضوعية في نتائج القياس وذلك بسبب اعتماد نتائج القياس على الرأي والحكم الشخصي للمقوم، فقد يعطي تقديرات مرتفعة لبعض الموظفين لقرابته منهم أو قد يميل إلى رفع كفاءة بعض الموظفين حرصا على علاواتهم وترقياتهم.
- استخدام نماذج موحدة لتقييم أداء جميع الموظفين على اختلاف فئاتهم وأعمالهم دون الأخذ بعين الاعتبار وجود بعض الوظائف ذات الطبيعة الإنتاجية غير الملموسة والتي تصعب قياس أدائها بشكل صحيح ودقيق، وتكمن هذه الصعوبة بأن اغلب المعايير المستخدمة في التقييم هي صفات شخصية يصعب توفرها في الموظف.
- اعتبار تقييم الأداء عملية طارئة تنفذ لمرة واحدة في السنة، من غير الإعداد والتخطيط المسبق لها وبالتالي يتم التخلص منها بطريقة روتينية دون بذل أي مجهود يناسب أهميتها الحقيقية.

---

[1] عمر، جواد بلخير ، المرجع المذكور سابقا، ص ص190-191.

المبحث الثاني: أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

بناء بطاقة أداء متوازن أكبر من أن يكون عملا فرديا لشخص واحد، كونها أداة مخصصة للمساعدة في عملية أوسع وهي اتخاذ القرار، فهي نظام متجانس وهادف، لذا ارتأينا إعطاء منهجية أرضية الإنطلاق في مشروع بناء نظام بطاقة الأداء المتوازن. كما أن إعطاء بعد الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن، عبر ربط الإستراتيجية ذات المدى البعيد مع الإنجازات والنشاط اليومي تحدي جديد للمؤسسة، ليس فقط من جانب توجيه الجهود إلى تحقيق الأهداف، بل إلى إعادة النظر المتواصل في التنظيم وفي العلاقات الهرمية في المؤسسة.

المطلب الأول: نشأة، مفهوم وتطور بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم وسائل مراقبة التسيير في المؤسسة، نظرا لشموليتها في قياس أداء المنظمة وإستراتيجيتها، حيث أنها تستند في منهجها على أربعة محاور، هي: المالية، الزبائن، العمليات الداخلية والتعلم والنمو، والتي سنتحدث عنها لاحقا.

الفرع الأول: نشأة بطاقة الأداء المتوازن

تمثل بطاقة الأداء المتوازن إطارا يسمح بدمج المؤشرات الإستراتيجية، فبالإضافة للمؤشرات المالية للأداء الماضي، يقترح هذا النموذج محددات الأداء المستقبلي ويدور حول أربع محاور: المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم التنظيمي" [1]. وقد كانت بداياتها في

[1] BENZERAFA, Manel, L'universalité d'un outil de gestion en question : cas de la Balanced Scored Card dans les administrations de l'Etat, thèse de Doctorat, en vue de l'obtention du titre de Docteur en science de gestion, université de Paris, Nanterre, UFR de sciences économiques, gestion, mathématique, informatique (SEGMI), centre

سنة 1983، حيث كتب KAPLAN عن كيفية قياس المنظمات أداءها، وذكر أن هناك أبعاد مفقودة في عملية القياس وهي المقاييس غير المالية، وفي سنة 1987 ظهر كتاب بعنوان: « Loss Relevant » لكل من KAPLAN & JANSHON حيث ظهر مدخل الأداء المتوازن كاتجاه رئيسي لمواجهة الإنتقادات التي وجهت إلى المدخل التقليدي. ولا تعد بطاقة الأداء المتوازن عملية تجديد مطلق في أساليب تقييم الأداء، بل تعود جذور فكرة هذه الطريقة إلى سنوات الخمسينيات أين قام SIMOUN ومجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية، وتوصلوا إلى أن المسير لا يستند في بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبي فحسب، بل هناك مجموعة متنوعة من الأنظمة يستقي منها معلوماته، بالإضافة إلى استخدام المؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج. حيث تكمن أهميتها في أنها تتيح إمكانية توضيح الرؤية للمؤسسة بشأن كيفية ترجمة إستراتيجيتها إلى أفعال ؛ كما تجدر الإشارة إلى أن بطاقة قياس الأداء المتوازن موجهة على وجه الخصوص إلى المديرية العامة باعتبارها وسيلة قيادة.

إن أول بطاقة تقييم الأداء المتوازن تم استخدامها في شركة Anolog Devices عام 1987، حيث استخدمت هذه الشركة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وقياس الأداء. لقد شملت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل: سرعة التسليم للزبون، جودة ودورة العمليات التطبيقية، وفاعلية تطوير منتجات جديدة بالإضافة إلى المقاييس المالية.[1]

وقد تم وضع هذا التصور في طرقه القياسية من خلال ما يسمى ببطاقة الأداء المتوازن، كل من KAPLAN & NORTON في مقال صدر بمجلة جامعة هارفرد للأعمال العدد الأول عام 1992، وتهدف بطاقة الأداء إلى الربط بين المفردات المالية والربح في جانب وبين العمليات التنفيذية

---

d'études et de recherches sur les organisations et sur les stratégies (CEROS) ; spécialité Management Public, (2007), p 34.

[1] إدريس، وائل محمد صبحي، محسن منصور طاهر، الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، (2009)، ص 143.

اليومية للأداء المؤسسي والتخطيطية المستقبلية في جانب آخر، بمعنى الربط بين الرقابة المالية التشغيلية على المدى القصير مع الرؤية الإستراتيجية المستقبلية في المدى الطويل ودراسة مدى تأثيرها على تنمية المستقبل ؛ كما يعتمد مفهوم البطاقة على المحاور الزمنية الثلاث، وهي: الماضي، الحاضر، المستقبل. بمعنى أن ما نعمله اليوم من أجل الغد قد لا يكون له تأثير مباشر مالي واضح إلاّ بعد فترة زمنية مستقبلية. وبالتالي التحول من مجرد مراقبة العمليات اليومية إلى إضافة أبعاد أخرى ذات تأثير على البعد المستقبلي للمنظمة، بمعنى آخر رصد العمليات اليومية للمنظمة ولكن على شكل مقاييس ومعايير إرشادية لتحقيق أفضل نتائج الأداء الشامل للعمليات الداخلية والخارجية للمشروع، وبعد تبلور الفكرة تابع ذلك عدد من المقالات والتفسيرات التفصيلية وتم نشرها في كتابهما الشهير: "فلسفة بطاقة القياس المتوازن في تحويل الإستراتيجية إلى عمل" الذي صدر عام 1996.[1]

الفرع الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

يحتوي معنى بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard على طرفين، الجزء الأول منها هو الدرجة أو التسجيل (Score) ويعني الرقم المنجز في بطاقة القياس وفق المعايير الموضوعة للأهداف (CARLSON & Mc NARLIN, 1992)، كذلك عرفها (RIMAR & al., 2000) أنها: "مجموعة من المقاييس المصممة لاختبار أداء المنظمة من خلال أربعة جوانب، هي: الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والإبداع، الجانب المالي، كما نظر إليها (DAVIS & ALBRIGIHT,

[1] هاني، العمري عبد الرحمن، منهجية بطاقة القياس المتوازن للأداء في بناء الإستراتيجية القيادية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة (القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، (6-8 نوفمبر 2001)، ص 552.

(2000، على أنها: "نظام لقياس الأداء بالتركيز على سلوك الموظفين في أعمالهم المباشرة وغير المباشرة لغرض تحديد الأهداف الإستراتيجية". [1]

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن الترجمة العربية لعبارة Balanced Scorecard بالإنجليزية. وهي بمثابة منهجية للرقابة الإستراتيجية تستخدم إطارا متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ وإدارة الإستراتجية. كما تقدم مقياسا شاملا عن كيفية تقدم المنظمة نحو أهدافها الإستراتيجية ويتيح للإدارة العليا توضيح رؤية المنظمة، من خلال ترجمتها إلى وسيلة للوصول إلى الغايات الإستراتيجية ومتابعة الأداء وفقا للأهداف الموضوعة، حيث تستطيع المنظمة التفكير في خططها الإستراتيجية.[2]

يمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلي مساعدة المنظمة علي ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة. وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنظمات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية (KAPLAN & NORTON, 1992).[3]

---

[1] علاء، حسن أحمد، ميسون، عبد الله أحمد، قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة)، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الموصل، العراق، مجلة العلوم الإقتصادية، العدد 28، (ماي 2011)، ص 169.

[2] نعيمة، يحياوي، خديجة ، لدرع، بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي والأداء البيئي، الجزائر، جامعة ورقلة، (22-23 نوفمبر 2011)، ص 78.

[3] يوسف، بومدين، بطاقة الأداء المتوازن مقاربة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البليدة، الجزائر، جامعة سعد دحلب، (18-19 ماي 2011)، ص 11.

الفرع الثالث: مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن

يرى البعض أنه نظراً لعدم تطور أساليب الرقابة المالية التقليدية منذ عام 1925 ظهرت الحاجة إلى ظهور بطاقات الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، وهذا ما يستوجب تركيز الإدارة على قياس التكاليف بشكل أكبر من تركيزها على الإيرادات للتأكد من كفاءة الأداء بالمنظمة. وبعد الحرب العالمية الثانية ونتيجة لتعقد هذا الأخير بفعل استخدام الأساليب التكنولوجية مما كان له الأثر في محاولة البحث عن أداة لتطوير أساليب الرقابة المالية التقليدية لذلك حمل عقد الثمانينيات معه العديد من المفاهيم والأدوات التي قد تحقق التطور المنشود في الأساليب الرقابية، وكان من أمثلتها إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات، الإدارة على أساس قياس التكاليف، وغيرها.[1]

لا تعد بطاقة الأداء المتوازن عملية تجديد مطلق في أساليب تقييم الأداء، بل تعود جذور فكرة هذه الطريقة إلى سنوات الخمسينيات، أين قام SIMON ومجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية، وتوصلوا إلى أن المسير لا يستند في بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبي فحسب، بل هناك مجموعة متنوعة من الأنظمة يستقي منها معلوماته، بالإضافة إلى استخدامه للمؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج.[2]

يعود تاريخ بطاقة الأداء المتوازن إلى التسعينيات بعد ظهور أعمال KAPLAN & NORTON "كيفية استخدام لوحة القيادة المستقبلية؟ " في حين أنه منذ بضع سنوات، ظهر في عام 1987 كتاب "الصلة بالموضوع المفقود: صعود وهبوط المحاسبة الإدارية". أدرك المؤلفان KAPLAN & JOHNSON أن محاسبة التسيير في تلك الآونة كانت جد مالية ، الأمر الذي يفسر عدم قدرتها

[1] وافية، زاير، بطاقة الأداء المتوازن أداة للتنفيذ الإستراتيجي، دراسة حالة ملبنة التل بسطيف، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 9، دار التل للطباعة، جامعة بليدة 2، (جوان 2014)، ص 73.

[2] نعيمة، يحياوي، خديجة، لدرع، المرجع المذكور سابقا، ص 78.

على تفسير الظواهر الصناعية المتعلقة بتحولات البيئة. لم تعد التكاليف المحسوبة موثوقة ولم يعد الأداء مرتبطا فقط بالتكاليف. إضافة إلى ذلك، فإن الهدف الرئيسي لبطاقة الأداء المتوازن، إن لم يكن أحد الشروط الأساسية لتنفيذه، هو إنشاء منظمة موجهة "إستراتيجية" حسب منهج KAPLAN & NORTON. في الوقت نفسه، الأخذ في الاعتبار رأس المال غير الملموس، الذي طالما أهملته المحاسبة التقليدية للمؤسسة، الذي يمثل عنصر تجديد الإدارة الحديثة. كما أن رأس المال البشري مدمج بشكل متزايد في أصول المؤسسات.[1]

وقد حدث تطور في ظهور بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينيات من خلال ثلاثة أجيال بعد أن أدركت المنظمات أن هناك أسباباً للأداء غير المرضي للبطاقة فبدأت في استخدامها كنظام إداري وليس فقط كنظام لتطوير الأداء، ثم تطورت لتضيف إلى أهدافها استخدامها كإطار للتغير التنظيمي[2]. حيث كان أول ظهور بطاقة الأداء المتوازن سنة 1990 بأمريكا الشمالية على يد المستشار KAPLAN والمستشار المؤسس لوحدة البحث NORTON (KPMG)، وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثنتي عشر (12) مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، من أجل تقييم أدائها. وخلال الدراسة، لاحظ الباحثان أن المسيرين لايفضلون أسلوبا معينا في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقييم يوازن بين التقييم المالي والتقييم العملي، وقد سمح ذلك بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة.[3]

---

[1] SADAOUI, Farid, CHIHA, Khemissi, Comment Le Tableau De Bord Prospectif Peut être Un Outil De Mise En œuvre De La Stratégie D'une Entreprise Publique ? : Cas Eniem, Volume 13, Numéro 13, (2013), p 1.

[2] يوسف، بومدين، المرجع المذكور سابقا، ص 14.

[3] KAPLAN, R.S, NORTON, D.P, The Balanced Scorecard Measures that drive performance, Harvard Business Review, (January-february 1992), p 71.

ويمكن تلخيص المراحل التي مرت بها بطاقة الأداء المتوازن على طريقة KAPLAN & NORTON، من خلال مايلي:[1]

المرحلة الأولى: من مؤشر وحيد إلى مؤشرات متكاملة.

شملت المرحلة الأولى تحويل الإستراتيجية الإدارية من الإعتماد على المؤشرات المالية وحدها، إلى إضافة مجموعة من المؤشرات غير المالية، وقد أطلق على هذه المجموعة "الموازنة الرباعية لتسجيل الأداء". وتستند في قياس أداء المنظمة إلى أربعة من المؤشرات المتوازنة والمتكاملة، هي:

1. مؤشرات تسويقية: تقيس كفاءة المنظمة في إدارة الزبائن.
2. مؤشرات تشغيلية: تقيس قدرة المنظمة على إدارة الإنتاج والعمليات.
3. مؤشرات تدريبية: تقيس كفاءة رأس المال البشري في المنظمة وقدرتها على التعلم والتقدم.

المرحلة الثانية: من المؤشرات إلى الإستراتيجيات.

وفي هذه المرحلة بدء تنفيذ برامج التدريب وعقد الندوات وورش العمل، وكانت النتيجة أن طالب معظم المديرين بالإنتقال من الفهم إلى الفعل، ففي إحدى الندوات قال أحد المديرين: نحن لانريد مجرد مؤشرات للقياس والفهم، بل نريد أدوات للفعل والأداء. فليس هدف الإدارة فهم مايحدث في المنظمات، بل التطبيق وتغيير المنظمات إلى الأفضل". وكان هذا المنطق صحيحا. وه لكذا وجد KAPLAN & NORTON مهمتهما ومسؤوليتهما تزداد صعوبة. فقد انتقلا من مرحلة توضيح مؤشرات الأداء إلى مرحلة وضع إستراتيجية للأداء.

[1] عبد الفتاح عبد الحميد ، المغربي، بطاقة الأداء المتوازن، المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، الطبعة الأولى، جامعة المنصورة، مصر، (2009)، ص 76.

المرحلة الثالثة: الخرائط الإستراتيجية.

في هذه المرحلة تحول KAPLAN & NORTON من التركيز على مراقبة المؤشرات وتحقيق الأهداف إلى التركيز على الأهداف نفسها. وهنا لاحظنا وجود نوع من الترابط بين المجالات والأهداف المؤسسية وبعضها. فما يحدث في مجال التشغيل والعمليات يؤثر في المجالين المالي والمحاسبي. وما يحدث في مجال التدريب والتعليم يؤثر على مايحدث في مجال التسويق وإدارة الزبائن والعكس صحيح أيضا. توجد علاقة (سبب ونتيجة) واضحة بين المؤشرات المختلفة من المجالات الأساسية الأربعة. فاتجاه مؤشرات رضا الزبائن نحو الإرتفاع يؤدي إلى اتجاه مؤشرات النتائج المالية والمحاسبية نحو الإرتفاع أيضا.

المطلب الثاني: أهمية، أهداف، خصائص ومميزات بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن ليست مجرد نظام شامل لتقييم الأداء، بل امتدت وظيفتها إلى تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى مقاييس مالية وغير مالية ، وفي الوقت الحاضر أصبحت نظاما إداريا متكاملا يسعى إلى زيادة التناغم الإداري لدى الموظفين وبناء معارف تنظيمية تساعدهم في تحسين قدراتهم في اختراق عوامل النجاح في مختلف المجالات.[1]

[1] عبد الرءوف نبيل، إبراهيم، إطار مقترح لتقويم أداء الخدمات الضريبية الالكترونية باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء (دراسة ميدانية)، جامعة المنصورة، مصر، مجلة الشروق للعلوم التجارية، (جوان 2011)، ص 13.

الفرع الأول: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تستمد بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد. كما تركز بطاقة قياس الأداء المتوازن انتباه الإدارة على كل من الأداء القصير الأجل والطويل الأجل كذلك تحاول خلق التوازن بين مستهدفات الأداء الخارجي الموجه إلى المساهمين والزبائن ومستهدفات الأداء الداخلي المرتبطة بالعمليات التشغيلية والابتكار والقدرة على التعلم.[1]

لبطاقة الأداء المتوازن تأثير هام حول طريقة قياس المنظمات لأدائها الداخلي ، وتظهر دراسة لـ Bain & Co أن 50% من المؤسسة الكبرى الأمريكية و 40%-45% من المؤسسات الكبرى الأوروبية قد وضعت حيز التنفيذ أو تعتزم وضع حيز التنفيذ لبطاقة أداء متوازن. تستند أهمية بطاقة الأداء المتوازن على ثلاثة مبادئ، أولها أنها تدمج مقاييس الأداء غير المالية، مما يساعد على خفض ثقل النتائج المالية على المدى القصير. ثانيا، تدمج بطاقة الأداء المتوازن المقاييس الموجهة للسيرورات، مما يقلل من أهمية الأداء الوظيفي. ثالثا، تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على أربعة فئات لقياس الأداء لتكوين مؤشرات أساسية وبعدية للمنظمة.[2]

تسمح بطاقة الأداء المتوازن بتقييم أداء المؤسسة بشكل شامل ومتوازن، وتعمل على تفادي أوجه القصور في أنظمة التقييم التقليدية، مما جعلها تتميز عن غيرها من الأنظمة بما يلي:[3]

1- تعد نظاما للتسيير يترجم النوايا الإستراتيجية إلى أهداف ملموسة، ويوازن بين:

---

[1] يوسف، بومدين، المرجع المذكور سابقا، ص 14.

[2] C.BREWER, Peter, PH.D, CPA, le tableau de bord prospectif, outil d'alignement des mesures de performance de la chaine logistique : l'exemple de Dell, revue logistique et management, vol 9, N°2, (2015), pp 55-56.

[3] نعيمة، يحياوي، خديجة، لدرع، المرجع المذكور سابقا، ص 83.

- المؤشرات الخارجية (الخاصة بالمساهمين والزبائن) والمؤشرات الداخلية (الخاصة بالعمليات الأساسية، الإبداع، وتطوير المؤهلات).
- مؤشرات النتائج (الأداء السابق) والمؤشرات التي تسمح بمتابعة محددات الأداء المستقبلي.
- المؤشرات الكمية التي تعكس النتائج والمؤشرات النوعية المحددة للأداء.

2- تشكل بطاقة الأداء المتوازن أداة لمراقبة التسيير الاستراتيجي.

3- تعمد بطاقة الأداء المتوازن إلى تقديم المؤشرات الأساسية من أجل منع تشتت أذهان المسيرين، وجعلهم يركزون على المؤشرات المحددة لتنفيذ الإستراتيجية.

الفرع الثاني: أهداف بطاقة الأداء المتوازن

تتمثل أهداف بطاقة الأداء المتوازن فيمايلي: [1]

- التوازن بين البيئة الخارجية المتعلقة بالزبائن والمساهمين والبيئة الداخلية الخاصة بالعمليات الداخلية والتعلم والنمو.
- التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء في المدى القصير والمدى الطويل.
- نشر وترجمة الإستراتيجية في صورة أهداف ملموسة للمنفذين.
- التوازن بين المؤشرات الإستراتيجية القائدة أي مقاييس محركات الأداء التي تساعد على التنبؤ بالأداء والمؤشرات العملية التابعة أي مقاييس أهداف الأداء التي تبين النتائج من قرارات سابقة.

[1] وسيلة، سعود، المرجع المذكور سابقا، ص 155.

ويرى كل من KAPLAN & NORTON أن بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى ثلاثة أهداف أساسية، وهي:[1]

1 -**إيصال الإستراتيجية:** نشر الإستراتيجية الموضوعة من قبل الإدارة العليا، كما أنها تسمح بوضع عوامل النجاح الرئيسية للمؤسسة، وتوجيه الأنشطة ومن ثم اقتناص الفرص واجتناب التهديدات.

2 -**التوفيق بين الأنشطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية:** بحيث تعمل على التنسيق فيما بينهم على مختلف المستويات بغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

3 -**قياس الأداء:** تحت مقولة ما "يمكن قياسه يمكن إدارته"؛ فهذا يعتبر من أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لأن قياس الأداء يمكن المؤسسة من معرفة حالتها ووضعيتها. وبالتالي اتخاذ القرارات.

الفرع الثالث: خصائص ومميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن

قدم KAPLAN & NORTON بطاقة الأداء المتوازن كأداة متكاملة ومركبة لقياس وإدارة الأداء الاستراتيجي، انطلاقا من تزايد الضغوط التنافسية على منظمات الأعمال، وكذا نتيجة لقصور النظام التقليدي لقياس الأداء من الوفاء بالمعلومات اللازمة لإدارة الأداء الاستراتيجي، ويمكن تجميع السمات الأساسية التي تميز بطاقة الأداء المتوازن في مجموعة الملامح الأساسية التالية:[2]

---

[1] نور الدين، مزياني، صالح، بلاسكة، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الإستراتيجية للمؤسسة، مجلة الباحث الإقتصادي، العدد 01، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، (2013)، ص ص 246-247.

[2] وهيبة، مقدم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة، الجزائر، مستغانم، كلية الحقوق والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، (2015)، ص ص8-9 .

- تعد بطاقة الأداء المتوازن نموذج ا رباعي الأبعاد انطلاقا من المحاور الأربعة التي يقوم عليها وهي محور الأداء المالي و محور العلاقات مع الزبائن ومحور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو.
- تقسم بطاقة الأداء المتوازن كل محور إلى خمس مكونات ر أسية هي: الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية والمبادرات، القيم الفعلية.
- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كميا وماليا.
- تربط بطاقة الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية الخاصة بكل محور مع الأهداف الإستراتيجية الفرعية المستمدة أساسا من إستراتيجية المنظمة.
- تتسم بطاقة الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية، انطلاقا من خاصية الرشد المحدود، وخاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار.
- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط الر أسية السببية بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية وبعضها البعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية وبعضها البعض، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة التي تتضمنها الخريطة الإستراتيجية.
- تتطلب بطاقة الأداء المتوازن توافر نظام معلومات متكامل وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، تتيح استخدام نظم التقرير البرمجية، لتدفق المعلومات رأسيا وأفقيا في الوقت المحدد.
- تتطلب بطاقة الأداء المتوازن وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي، تتبع مباشرة مجلس الإدارة، وتتولى الإشراف على إدارة الأداء الإستراتيجي وربطه مع الأداء التشغيلي.

المطلب الثالث: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة في القيادة، وتضم ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة، حسب KAPLAN & NORTON، تتمثل في:[1]

1. الرؤية المستقبلية: والتي تبين إلى أين تتجه المنظمة، وماهي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.

2. الإستراتيجية: والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت المنظمة بتحديدها.

3. الأبعاد: يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا البعد ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في البعد. وهناك أربعة أبعاد أساسية في بطاقة الأداء المتوازن، وهي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو.

بالإضافة إلى هذه الأبعاد الأربعة، فإن كل بعد يتكون من أربعة أقسام متكاملة، فيما بينها ويختلف كل قسم من محور لآخر وهذه الأقسام، هي:[2]

–الأهداف: النتائج المراد تحقيقها، والأهداف بشكل عام موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الإستراتيجية ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها. مثال ذلك: زيادة نسبة رضا الزبائن للخدمة المقدمة بنسبة 10% في نهاية العام الحالي.

---

[1] إدريس، وائل محمد صبحي، محسن منصور طاهر، الغالبي، المرجع المذكور سابقا، ص ص 158–159.

[2] عبد الحميد ، عبد الفتاح ، المغربي، قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، (2015)، ص 10.

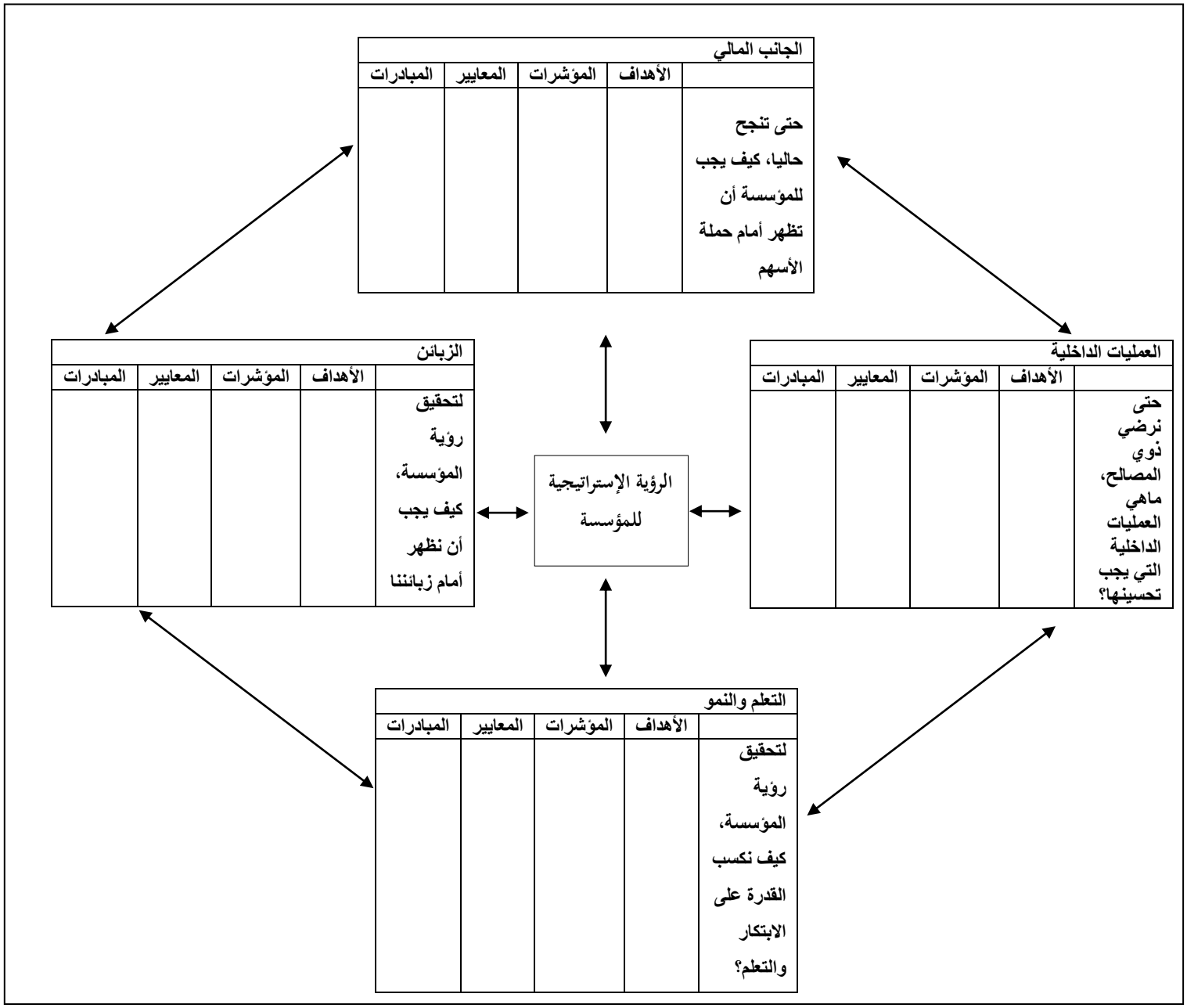
-المؤشرات أو القياسات: تمثل الجانب الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا. مثال ذلك: مؤشر رضا الزبائن.

-المعايير أو النتيجة: مقدار محددأو نسبة محددةيتم القياس بناء عليهلتحديد مقدار الإنحراف (سلبا أو إيجابا) عن الهدف المقرر تحقيقه مع الإستعانة ببعض الألوان القياسية والتي تسهل عملية استقراء الحالة بشكل سريع. مثال ذلك80%.

-المبادرات: وهي برامج العمل التي توجه الأداء الإستراتيجي وتسهل التنفيذ في جميع مستويات المؤسسة.[1]

[1] SAHEL, Fateh, Rôle du système intègre de gestion des couts dans la mesure de la performance de l'entreprise et la prise de décision cas pratique: Hôtel Sheraton Club Des Pins, Thèse de Doctorat, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, Université M'hamed Bougara-Boumerdes, (2014-2015), p 63.

شكل رقم 01: مكونات بطاقة الأداء المتوازن



Source : KAPLAN, R.S, NORTON, D.P, le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique : les 4 axes du succès, édition d'organisation, Paris, France, (2002), p 21.

يمكن للمنظمة، إضافة للمحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، إضافة محور البيئة كجانب رئيسي حيث أنها تؤثر في عملياتها الرئيسية.

الفرع الأول: الأبعاد الخارجية

تتمثل الأبعاد الخارجية في البعد المالي وبعد الزبائن.

1. **البعد المالي:**

يبقى الأداء المالي هو الهدف النهائي للمؤسسة. يجب ضمان الزيادة في قيم رقم الأعمال، والربحية والإنتاجية.[1]

يتضمن البعد المالي الإجابة على السؤال التالي: "لتحقيق النجاح ما الذي يجب أن نفعله لمساهمينا؟" حيث يرتبط هذا البعد بتحقيق العائدات أو بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية، ويركز على قياس نتائج الأداء في الأجل القصير وإظهار نتائج الأفعال والقرارات التي تم اتخاذها بالفعل، ويشير إلى حقيقة فيما إذا كانت إستراتيجية المنظمة وتنفيذها يساهمان سوية في عملية تحسين الأداء.[2]

وقد أوضح KAPLAN & NORTON إستراتيجيتين أساسيتين لتحقيق الأداء المالي للمنظمة، وهما:[3]

1. برنامج نمو الإيرادات للمنظمة: من خلال زيادة محفظة التسهيلات والودائع للزبائن الحاليين والجدد، ومن خلال التميز في طرح المنتجات والخدمات والتوسع في الأسواق الجديدة.
2. برنامج الإنتاجية: من خلال كفاءة استخدام موارد المنظمة المختلفة وخفض التكاليف.

---

[1] ALI-BELHADJ, Yassine, BENHABIB, Abderrezzak, op-cit, p 44.

[2] أكرم، محسن الياسري، ظفر، ناصر حسين، أ ثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة القدسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 15، العدد 3، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كربلاء، (2013)، ص 9.

[3] نعمة، عباس الخفاجي، محمد، احسان ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية، منظور متعدد الأبعاد، الطبعة العربية، عمان، الأردن، دار الأيام للنشر والتوزيع، (2015)، ص 46.

ويختلف الهدف المالي بين المنظمات الربحية وغير الربحية، وبين القطاع العام والقطاع الخاص، حيث أن الأهداف المالية في القطاع الخاص هي تعظيم قيمة صافي الربح، أما في القطاع العام فتقاس بمدى كفاءة وفعالية آدائها، بأقل تكلفة ممكنة وبأقرب وقت ممكن، كما وتختلف الأهداف المالية باختلاف دورة حياة المنظمة (النمو، البقاء، الإستمرار)، فمثلا الأهداف المالية في مرحلة النمو تركز على نمو الحصة السوقية في الأسواق الجديد، وإلى الزبائن الجدد، أما الأهداف في مرحلة الإستمرار (الإنتاج)، فهي تركز على التدفق النقدي.[1]

2. بعد الزبائن:

يحدد محور الزبائن الحصص السوقية التي تسعى المؤسسة من خلالها للتموقع، والتي تولد رقم الأعمال الضروري لتحقيق الأهداف المالية. تسمح مؤشرات هذا المحور للمؤسسات بتكوين معايير أساسية للأداء المتعلقة بالزبائن: رضا، وفاء، إحتفاظ، اكتساب ومردودية، الملائمة للقطاع السوقي المستهدف، كما تسمح أيضا بتحديد وتقييم العرض الخاص بهم، أين تكون الخصائص هي محددات الأداء المتعلقة بالزبائن.[2] وقد أوضح KAPLAN & NORTON أن على المنظمة أن تجيب في هذا المحور على السؤال التالي: كيف يجب على المنظمة أن تظهر لزبائنها من أجل تحقيق رؤية المنظمة؟

وتتمثل أهم المؤشرات المتعلقة بمحور الزبائن والتي نجدها في جميع المؤسسات، في خمس مؤشرات، هي:[3] الحصة السوقية، الإحتفاظ بالزبائن، اكتساب زبائن جدد، إرضاء الزبائن ومردودية كل قطاع سوقي.

---

[1] المرجع نفسه، نفس الصفحة.

[2] KAPLAN, R.S, NORTON, D.P, le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique : les 4 axes du succès, op-cit, p 79.

[3] Idem, p 83.

كقاعدة عامة، لا يوجد تشابه بين الزبائن الحاليين والمرتقبين، تفضيلاتهم ليست نفسها ولا ينسبون نفس القيمة لخصائص السلعة أو الخدمة. لذا يجب على المنظمة بذل جهود في تكوين إستراتيجية، تكون قائمة حول تحليل معمق للسوق، وتبين مختلف الحصص السوقية، وكذا تفضيلاتهم بالنسبة للسعر، الجودة، التشغيل، الصورة، السمعة، العلاقات والخدمة. يمكن للمؤسسة بالتالي تحديد إستراتيجيتها بالنسبة للقطاعات المستهدفة. حيث يجب لبطاقة الأداء المتوازن، الذي يعكس إستراتيجية المؤسسة، تحديد الأهداف لكل فئة من الزبائن.[1]

جدول رقم 01: المؤشرات الأساسية لمحور الزبائن.

الحصة السوقية	تحديد الحصة السوقية لسوق متعلق بمؤسسة ما (مثلا بعدد الزبائن).
إكتساب زبائن جدد	يقيس، بشكل مطلق أو نسبي، عدد الزبائن الذين تم جذبهم أو ربحهم.
الإحتفاظ بالزبائن	يبين، بشكل مطلق أو نسبي، إذا كانت للمؤسسة علاقات دائمة مع زبائنها.
إرضاء الزبائن	يقيم مستوى رضا الزبائن، حسب معايير الأداء المتعلقة بتوقعاتهم.
مردودية كل جزء سوقي	يقيس الربح الصافي الناتج عن زبون أو فئة زبائن، مقارنة بالتكاليف المقابلة.

Source: KAPLAN, R.S, NORTON, D.P, le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique : les 4 axes du succès, op-cit, p 84.

الفرع الثاني: الأبعاد الداخلية

تتمثل الأبعاد الداخلية في بعدي: العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

1. **بعد العمليات الداخلية:** يبين KAPLAN & NORTON أن هذا البعد يعكس كافة العمليات التشغيلية الداخلية التي يجب أن تتفوق بها المنظمة على منافسيها، والتي لها أثر كبير على رضا

[1] Ibid, p 80.

الزبائن وتحقيق الأهداف المالية للمنظمة. ولتتمكن إدارة المنظمات من تقييم آدائها من محور العمليات الداخلية، فإنها تقوم بتحليل كافة الأنشطة التي تقوم بها الأقسام، ووحدات العمل بشكل دقيق وتفصيلي، بهدف تكوين صورة واضحة للأداء تساعد المديرين في كافة المستويات على تصحيح نقاط الخلل، وتعزيز نقاط القوة والتميز والتفوق على المنافسين. ويتم في هذا المحور الإجابة عن السؤال التالي: ماهي العمليات اللازم أن تتميز بها المنظمة حتى تتمكن من تحقيق رضا المساهمين ورضا الزبائن؟

ويتكون جانب العمليات الداخلية من أبعاد فرعية على النحو التالي:[1]

1. عملية الإبتكار: والتي تتعلق بتصميم المنتجات والخدمات والعمليات التي تقابل احتياجات المنظمة.
2. العملية التشغيلية: وهي عمليات المنظمة التي تقوم بها بدء من استلام طلبات الزبائن، وانتهاء بتقديم الخدمة أو المنتج لهم.
3. عملية الخدمة بعد البيع: وهي تمثل العمليات المتعلقة بخدمة الزبائن بعد البيع.
4. مسؤولية المنظمة الإجتماعية من خلال الإلتزام بالقوانين البيئية، وذلك بعدم إحداث تلوث للبيئة نتيجة التصنيع والإنتاج، والإلتزام بمعايير السلامة العامة، والإهتمام بخدمة المجتمع المحلي في الأسواق.

تتضمن المقاييس التي يتضمنها بعد العمليات الداخلية في الإجابة على السؤال التالي: "ماهي قدراتنا الجوهرية ومجالات البراعة التشغيلية؟" ويقصد به الفعاليات الداخلية التي تقوم بها المنظمة لمقابلة توقعات الزبائن والتي لها تأثير على إرضائهم والتي تساعد المديرين على تحقيق قيمة مضافة لزبائنهم من خلال الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها المنظمة من جهة وتحقيق عائداتها

[1] نعمة، عباس الخفاجي، محمد ، احسان ياغي، المرجع المذكور سابقا، ص ص 48-49.

من جهة أخرى، ويركز هذا البعد على مسببات حدوث التكلفة (المقاييس غير المالية أي العمليات التشغيلية الداخلية) التي تعكس كيفية قيام المنظمات بترجمة وتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة بالنسبة للزبائن.[1]

وإذا أردنا وصف عمليات معينة، فإن هناك أنواعا كثيرة من المقاييس التي يمكن استخدامها:[2]

- الإنتاجية: وتقاس عادة بالنسبة للوقت الذي تم العمل فيه أو التكلفة.
- الجودة: تقاس بالنسبة المئوية للوحدات المقبولة أو رأي الزبون وتحليل الإتجاهات والآراء والشكاوي.
- مستوى التكنولوجيا: يقاس بالأساليب الأكثر حداثة.
- استغلال الطاقة: يقاس بالسعة الإنتاجية.
- وقت التسليم: يقاس بالنسبة المئوية للمنتجات المسلمة في الوقت المحدد.
- مدة الإنتظار: تقاس بزمن الإنتظار.
- الموارد: تقاس بنسبة الموارد أو وقت العمل المنفق على العملية، سواء داخل الوحدة المعنية أو كجزء من تدفق أطول أو عملية إنتاج بأسرها.

2. **بعد التعلم والنمو**: لقد أوضح KAPLAN & NORTON بأن هذا البعد يمثل القاعدة الأساسية للبنية التحتية لأية منظمة، حيث يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عملياتها الداخلية بمستوى عال، بحيث تخلق قيمة للزبائن والمساهمين، كما ويركز هذا المحور على الإهتمام بالقدرات الفكرية للموظفين، ومستويات مهاراتهم، وكيفية الإستثمار بهم لرفع مستواهم الوظيفي، إضافة إلى استغلال الأنظمة الآلية المستخدمة ونظم المعلومات الإدارية،

---

[1] أكرم، محسن الياسري، ظفر، ناصر حسين، المرجع المذكور سابقا، ص 10.

[2] عبد الفتاح، عبد الحميد المغربي، بطاقة الأداء المتوازن، المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، المرجع المذكور سابقا، ص 154.

وتطوير السياسات والإجراءات وبما يتوافق مع سياسات المنظمة لتحقيق الأهداف العليا للم نظمة، والمتمثلة بالنمو في الأمد البعيد من جهة، والقدرة على البقاء والمنافسة من جهة أخرى. ويمكن تلخيص القدرات التي يركز عليها هذا المحور فيمايلي:[1]

- قدرات الموظفين، تحفيز وتمكين الموظفين لتقديم المبادرات والمقترحات.
- قدرات نظام المعلومات.

ويسعى هذا المحور إلى الإجابة عن سؤالين أساسيين، بحيث أن الإجابة عنهما تؤدي إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء، وهما:

- هل للمؤسسة القدرة على التعلم والتميز؟
- كيف تقوي المؤسسة القدرة على التغيير والتحسين المستمر؟

الفرع الثالث: العلاقة بين الأبعاد الداخلية والخارجية لبطاقة الأداء المتوازن

يتم ضمان التناسق الكلي بين المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن من خلال شبكة علاقات السبب والنتيجة. وهكذا، تقدم بطاقة الأداء المتوازن نموذجاً لأداء المنظمة في رؤية مستعرضة لتحسين تنسيق الاستراتيجية والعمليات التشغيلية.

يجب أن تحدد بطاقة الأداء المتوازن الإستراتيجية من خلال سلسلة من العلاقات بين السبب والنتيجة. يجب أن تظهر العلاقة بين أهداف المحاور الأربعة بحيث يتم التحقق من صحتها أولاً ثم استغلالها. وقد افترض KAPLAN & NORTON وجود سلسلة علاقات السببية على النحو التالي: يعتبر بعد التعلم والنمو محركا لبعد العمليات الداخلية ويؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية وبالتالي يؤدي إلى رضا الزبائن الذي يعتبر أيضاً محركا للمقاييس المالية. وبتحديد علاقات السببية

[1] عباس، نعمة الخفاجي، محمد، احسان ياغي، المرجع المذكور سابقا، ص 50.

بين مجالات بطاقة الأداء المتوازن، يتم ترجمة الهدف المالي، مثل زيادة العائد على رأس المال المستثمر إلى عوامل تشغيلية تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف، وبتقييم العوامل التي تؤثر على الأداء المالي في كل من الجوانب الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، يتم تحديد مقاييس الأداء المناسبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

كما تشكل المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن عملية تكاملية ترابطية فيما بينها تتكون من مقاييس مالية وغير مالية، حيث تعد المقاييس التشغيلية (الزبائن، العمليات الداخلية والتعلم والنمو) موجهات الأداء التالي المستقبلي للمنظمة.[1]

[1] ابراهيم، الخلوف الملكاوي، المرجع المذكور سابقا، ص ص 85-86.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة والمحددة لتصميم بطاقة الأداء المتوازن، مصادرها، وسائلها وخطوات إعدادها

توجد عدة عوامل تؤثر على تصميم بطاقة الأداء المتوازن، فقد تناولت دراسة (Chenhall, R. H. , 2003) العلاقة بين العوامل المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن، المتمثلة في : طبيعة البيئة، التكنولوجيا العامة والخاصة بالمؤسسة، حجم الوحدة، هيكل التنظيم، نوع الإستراتيجية، ومستوى الثقافة. كما قدمت دراسة (BRAAM & NIJSSEN, 2004) أربعة اقتراحات لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن، أولها تشكيل فريق متعدد الأنظمة، وثانيها اختيار مجموعة من مؤشرات الأداء التي تعتبر متوازنة ومتعددة الأبعاد، وثالثها تقديم مقاييس موحدة والتي تعكس مزايا الوحدة الاقتصادية، ورابع تلك الاقتراحات هو الاحتفاظ باتجاهات مهمتها تحسين أداء البطاقة. [1]

المطلب الأول: العوامل المؤثرة والمحددة لتصميم بطاقة الأداء المتوازن

تخضع أنظمة التقييم لتأثير مجموعة من العوامل تجعلها تختلف من محيط إلى آخر ومن أهم هذه العوامل: حجم المؤسسة، محيطها، تنظيمها إضافة إلى التكنولوجيا المستخدمة فيها.

الفرع الأول: حجم المؤسسة

يؤثر عامل حجم المؤسسة على محتوى وسائل التقييم والرقابة، ولقد توصل DUPUY من خلال أبحاثه إلى وجود علاقة بين خصائص المؤسسة وأنظمة المراقبة. ويبين MERCHANT أن تقنيات

[1] أحمد، عبد الكريم محمد الحركان، العوامل المؤثرة في تحديد الأهمية النسبية لأبعاد ومقاييس الأداء لنظام قياس وتقييم الأداء، دراسة، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية، (2012)، ص ص 13-14.

الرقابة تصبح أكثر تطورا كلما زاد حجم المؤسسة. في حين يؤكد NOBRE على أن المؤسسات التي تضم اقل من مائة عامل لا تستعمل مؤشرات الأداء المالية. وهو ما خلص إليه كل من HOQUE & JAMES من خلال دراسة تمت على 66 مؤسسة أسترالية، حيث أوضحا أن المؤسسات الكبيرة تستعمل مقاييس أداء قريبة من بطاقة الأداء المتوازن، في حين تغيب في المؤسسات المتوسطة والصغيرة. ومنه فإن قياس الأداء يكون أكثر شمولية وتوازنا كلما كان حجم المؤسسة هاما.[1]

ذكرت دراسات (BRUNS & WATERHOUSE 1975; EZZAMEL 1990 ; LIBBY& WATERHOUSE,1996) بأنه كلما زاد حجم التنظيم فإن عمليات الرقابة والمحاسبة تميل لأن تصبح أكثر تخصصا وتعقيدا. وهذا يتفق مع عدد من الدراسات السابقة القديمة (BURN SANDSTALKER 1961; CHANDLER1962; PUGH & al. 1969) والتي طالبت بأن عامل الحجم مرتبط بدرجة كبيرة بمستوى المركزية وهيكل الأنشطة ، طالما أن الإدارة العليا هي المسيطرة على تشغيل المعلومات وأن الحاجة ماسة لوجود تدفقات فعالة للاتصالات، وقد أكدت أيضا على هذا المطلب دراسة (KAPLAN & ATKINSON 1998).[2]

الفرع الثاني: التنظيم

يشكل هذا الأخير أحد متغيرات التحليل في الرقابة، حيث تتوفر لدى المؤسسات التي تكون أكثر تنويعا وغير ممركزة أنظمة أكثر تطورا في التخطيط والرقابة، وهي النتيجة التي توصل إليها كل من WATERHOUSE & BRUNS الذين لاحظا أن تطبيق الرقابة يكون أكثر تطورا في الهياكل

[1] نعيمة، يحياوي، بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة، الجزائر،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، العدد 18، (جوان 2008)، ص 30.

[2] أحمد، عبد الكريم محمد الحركان، المرجع المذكور سابقا، ص 15.

غير الممركزة، وتوصل MERCHANT إلى نفس النتيجة عندما بين أن العملية تكون أكثر رسمية وتعقيدا وأكثر مساهمة في المؤسسات اللامركزية. ومنه فإن قياس الأداء سيكون أكثر شمولية وتوازنا كلما كان تنظيم المؤسسة لا مركزيا.[1]

ومن الدراسات التجريبية التي أجريت في مجال العوامل المؤثرة على الأهمية النسبية لأبعاد ومقاييس بطاقة تقييم الأداء المتوازن هي دراسة (GOSSELIN M., 2005) حيث كان الهدف من الدراسة هو بيان مدى الأهمية النسبية المعطاة للمقاييس المالية وغير المالية كل على حده من قبل القائمين على تطبيق البطاقة كالمراقبين الماليين في الشركات الصناعية الكندية. وهل تتأثر تلك الأهمية النسبية المعطاة وفق اختلاف العوامل الموقفية مثل عامل نوع الإستراتيجية من قبل المنظمة (مغامر)، (مدافع)، (محلل) و(متفاعل)، وعامل الهيكل التنظيمي (مركزية ولامركزية) وعامل درجة عدم التأكد البيئي. وقد أوضحت الدراسة كيفية قياس تلك المتغيرات وفق تبني موقف بعض الدراسات الرائدة في هذا النطاق (MILES & SNOW 1978,1994) (DIXON & al. 1990) (SLOCUM & al. 1985)، (GORDON & NARAYANAN 1986) (GOVINDARAJAN 1984) وذلك لقياس نوع الإستراتيجية (CHENHALL & MORRIS 1986) (NANNI & al. 1992) ودرجة اللامركزية ودرجة عدم التأكد البيئي. لذلك شملت العينة 200 شركة صناعية كندية وطلب من المراقبين الماليين الإجابة على أسئلة قائم ة الاستبيان، وكانت نسبة الردود 50.5% وقد تم قبول الفرض الأول والخاص بتفضيل الأهمية النسبية للمقاييس المالية مقارنة بالمقاييس غير المالية، وعدم القبول الكامل للمقاييس غير المالية لتلك الشركات الصناعية التي طبقت البطاقة. كما أوضحت الدراسة وجود ارتباط سلبي بين كل من عامل نوع الإستراتيجية وعامل الهيكل التنظيمي من ناحية، ونوعية المقاييس المالية وغير المالية من ناحية أخرى. كما أوضحت الدراسة

[1] نعيمة، يحياوي، المرجع المذكور سابقا، ص 81.

القبول النسبي للعلاقة الايجابية بين عامل درجة عدم التأكد البيئي واختيار نوعية المقاييس المستخدمة المالية أو غير المالية.[1]

الفرع الثالث: المحيط أو البيئة

يلعب المحيط دورا هاما في تحديد أنظمة الرقابة، فالظروف الاقتصادية التي تتطور فيها المؤسسات تؤثر على الأسلوب الذي تستعمله هذه الأخيرة في الرقابة كما خلصت إليه نتائج العديد من الأبحاث. فقد بين BERLAND أن نظام الرقابة تطور في فترة من التاريخ الاقتصادي إذ تميز محيط المؤسسات بالاستقرار النسبي وقلة المنافسة والتعقيد، في حين تبين نتائج البحث الذي قدمه GORDON & MILLER أنه من الضروري على المؤسسات أن تدمج المعطيات غير المالية في نظام معلوماتها المحاسبية لمواجهة عدم اليقين في المحيط، أما GORDON & NARAYAN فيلاحظان أن ارتفاع مستوى عدم اليقين يؤدي إلى أهمية اللجوء إلى المعلومات الخارجية وغير المالية، وهذا يدل على أن المؤسسات التي تواجه مستوى مرتفع من عدم اليقين تلجأ إلى استعمال مؤشرات الأداء غير المالية على عكس المؤسسات التي تنمو في محيط ثابت وقليل التعقيد التي تركز على المؤشرات المالية. وكنتيجة لذلك يكون قياس الأداء أكثر توازنا وشمولية كلما كان المحيط غير أكيد[2]. وتصنف البيئات بحسب قدرة منظمات الأعمال على السيطرة عليها كما يلي:[3]

1 –البيئة المستقرة نسبيا : تكون المتغيرات الداخلية والخارجية بسيطة نسبيا يمكن السيطرة عليها بسهولة لا تعرقل استمرارية المنظمة فهي ظروف بيئية عادية.

---

[1] أحمد، عبد الكريم محمد الحركان، المرجع المذكور سابقا، ص 19.

[2] نعيمة، يحياوي، خديجة، لدرع، المرجع المذكور سابقا، ص 81.

[3] وهيبة، مقدم، المرجع المذكور سابقا، ص 53.

2 –البيئة المتغيرة نسبيا : وفيها تتغير الظروف والأحوال بسرعة، بحيث يصعب على المنظمة أحيانا متابعتها. مما يجعلها عرضة للتأثر بالأحداث المحيطة.

3 –البيئة المركبة المستقرة: تتداخل العناصر البيئية مع بعضها البعض مكونة البيئة المعقدة والتي يصعب على المنظمة التعامل معها نظرا لشدة سرعتها في التغير من ظرف لآخر.

4 –البيئة المركبة المتغيرة : وفيها تتداخل العوامل السوقية المختلفة مع ظروف البيئية الداخلية مكونة مع بعضها البعض حركة متغيرة من الأحداث المرتبطة بنشاط المنظمة، مما يصعب السيطرة على هذه المتغيرات.

وقد تزايد الإهتمام بمفهوم التخطيط الإستراتيجي بسبب زيادة التعقيدات في البيئة المحيطة بالمنظمة فضلا عن زيادة المنافسة نتيجة انفتاح الأسواق العالمية على بعضها. إذ تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي في اهتمامه بتحديد الأهداف اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة، وإيصال هذه الأهداف أو الغايات إلى أفراد المنظمة، وقدرته على الموائمة بين المنظمة وبيئتها الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات السوقية في المستقبل. [1]

الفرع الرابع: التكنولوجيا

ومن أهم العوامل المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن وتصميمها، نذكر التكنولوجيا التي جعلت من الممكن نقل المعلومات من أي مكان في العالم إلى أي مكان آخر بفعالية وسرعة عالية، وقد أدت التطورات في تكنولوجيا الحاسوب مع التطورات في تكنولوجيا الإتصالات إلى ظهور حقل جديد

[1] جواد عباس حسين، سحر، عباس حسين، أثر التخطيط الإستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكيمياوية، المجلد 1، العدد 3، جامعة أهل البيت، العراق، (2006)، ص 55.

يعرف بتكنولوجيا الإعلام والإتصال والتي أدت إلى نتائج ايجابية وهامة في مجال الإنتاجية وفعالية المؤسسات العامة والخاصة.[1]

ومن خلال تكنولوجيا الإعلام والإتصال سنتعرض لكل من الأنترنيت (Internet)، البريد الإلكتروني (e-mail)، الإنترانت (Intranet)، الإكسترانت (Extranet)، البرامج المدمجة للتسيير (ERP)، تدفق العمل (Work Flow)، وكذلك العمل الجماعي الإلكتروني (Groupware).[2]

الأنترنيت (Internet): وهي شبكة تقوم على ربط عدة شبكات معلوماتية فيما بينها لتسمح للمشتركين فيها بالتحاور فيما بينهم وتبادل المعلومات، إنها أحد وسائل الإتصال التي تختزل الوقت والمسافات وتساهم في رفع مختلف الحواجز التي تحول دون المرور الحر للمعلومات إرسالا واستقبالا.[3] إذ أصبحت الإتصالات عملية إستراتيجية، كما أنها تشكل قوة محورية تدفع بقادة المنظمات للتفكير باحتمالات المستقبل.[4]

البريد الإلكتروني (e-mail): يدل على الخدمات البريدية التي تقدمها شبكة الأنترنيت للمشتركين فيها، وتتجسد هذه الخدمات في تبادل الرسائل إلكترونيا بين مختلف الأفراد والمؤسسات بشرط أن يكون لكل مشترك عنوانا إلكترونيا.[5]

---

[1] ربحي، مصطفى عليان، محمود، عدنان الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، (2005)، ص 109.

[2] GUNIA, Nadège, La fonction Ressource Humaine face aux transformations organisationnelles des entreprises, impacts des NTIC, Thèse de doctorat en science de gestion, Université Toulouse I– sciences sociales, (2002), p 103.

[3] محمود، إبراقن، المبرق، قاموس موسوعي للإعلام والاتصال: فرنسي–عربي، الجزائر، منشورات المجلس الأعلى للغة العربية، (2004)، ص 375.

[4] سعدية، حايف كاظم السلطاني، وآخرون، دراسة العلاقة بين مكونات تقانة المعلومات ومؤشرات الأداء المنظمي (دراسة وصفية تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف التجارية في بغداد)، المجلد 4، العدد 8، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، (2012)، ص 269.

[5] محمود، إبراقن، المرجع المذكور سابقا، ص 185.

الإنترانت (Intranet) والإكسترانت (Extranet): إذا كانت شبكة الأنترنيت (Internet) تجسد الإتصال ما بين مختلف الشبكات المعلوماتية العالمية المرتبطة ببعضها 1، فإن شبكة الإنترانت والإكسترانت تمثل شبكات داخلية في المؤسسات تعتمد على نفس تقنيات الأنترنيت، حيث أن الإنترانت (Intranet) تقتصر على الموظفين فقط2، أما الإكسترانت (Extranet) فهي عبارة عن رخصة تقدمها بعض المؤسسات لمتعامليها الخارجيين للإطلاع عن بعض المعلومات التي يحتويها نظامها الداخلي، وهذه المعلومة تخص عادة المنتوجات المتاحة، الأسعار وتسليم البضائع ...، وبصفة عامة كل ما يربط المنظمة بمورديها وزبائنها. 3

2- البرامج المدمجة للتسيير (ERP): هي برامج معلوماتية مدمجة هدفها معالجة مجموع الوظائف الإدارية والتجارية للمنظمة (مالية، إنتاج، بيع، محاسبة، موارد بشرية)، هذه البرامج تهدف إلى رفع الإنتاجية وتحسين النوعية وتقليل التكاليف والتحكم في آجال الإنتاج4. ومن أهدافها أن تتم معالجة أو إدخال المعلومة مرة واحدة في نظام المعطيات، وأن تكون هذه المعطيات حاضرة كليا وفي الحين متى تم طلبها من طرف مختلف مستويات المنظمة. 5

3- تدفق العمل (Work Flow): يرمي إلى أتمتة العمليات، واضعا في الحسبان التنسيق بين مجموعة من الموظفين، عدد من الوثائق ومهام كثيرة وتسيير حقيقي للوثائق ويتصل مباشرة بدوران المعلومة، تنفيذ المهام ومعالجة وثائق العمل وإتمامها، وعلى ذلك فتدفق العمل يحول التنظيم من

---

[1] المرجع نفسه، ص 381.

[2] مقدم، عبيرات، الطيب بن عون، تكنولوجيات الإعلام والاتصال، تكنولوجيا الأنترانيت نموذجا، الطبعة الأولى، الأغواط، الجزائر، مطبعة رويغي، (2008)، ص 32.

[3] هلال، درحمون، المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية -دراسة مقارنة-، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية -فرع نقود ومالية-، جامعة يوسف بن خدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر، (2004-2005)، ص 60.

[4] مقدم، عبيرات، الطيب بن عون، المرجع المذكور سابقا، ص 33.

[5] GUNIA, Nadège, op-cit, p 115.

مجرد معنى إلى مادة حية مجسدة باعتبار أن الوثائق، المعلومات والمهام تتبع قواعد محددة سلفا، وهو يرمي إلى توزيع أفضل للعمل بين المسيرين

4- العمل الجماعي الالكتروني (Groupware): يعطي هذا العمل مختلف البنيات البرمجية (برمجيات، تنظيم شبكي...) من أجل توفير الوسائل اللوجستية لواحدة أو أكثر من مجموعات الأفراد في المنظمة. يسمح بالعمل الجماعي ولو كان الأفراد أو المجموعات في مواقع عمل متباعدة، كذلك يشجع الإتصال بفضل البريد، الملتقيات والإجتماعات عن بعد، يسهل التعاون بفضل التحضير الجماعي للوثائق من خلال الدخول لقواعد المعطيات والمعارف المشتركة، كما يساعد على التنسيق بفضل تحديث المذكرات وخطط العمل الإلكترونية. [1]

المطلب الثاني: مصادر بطاقة الأداء المتوازن، وسائلها وأشكالها

يتم التحصل على بيانات بطاقة الأداء المتوازن من مصادر داخلية وأخرى خارجية، والتي يتم معالجتها إلى معلومات ومن ثم عرضها بأشكال مختلفة إعتمادا على بعض الوسائل.

الفرع الأول: مصادر بطاقة الأداء المتوازن

تتمثل المصادر المعتمدة في إعداد المعلومات المحتواة في بطاقة الأداء المتوازن في نوعين، مصادر داخلية وأخرى خارجية: [2]

المصادر الداخلية: تتمثل في:

- المصادر المحاسبية: التكاليف المختلفة (مباشرة وغير مباشرة)، المردودية...

[1] مقدم، عبيرات، الطيب بن عون، المرجع المذكور سابقا، ص ص33-34.

[2] زهية بوديار، شوقي، جباري، المرجع المذكور سابقا، ص 6.

- المصادر الإحصائية: عدد المستخدمين، دراسات تطور الأعباء...
- المصادر المأخوذة من الميزانية: تقييم الإستثمارات، ترتيب الديون حسب مدة استحقاقها...
- المصادر التقنية: الكمية المثلى للإنتاج، عدد ساعات العمل...

المصادر الخارجية: تتمثل في:

- معلومات تخص المتعاملين مع المؤسسة بصورة مباشرة كالبنوك.
- معطيات تقنية للنقابات المهنية كتحديد ساعات النشاط القصوى للعمل المستنبطة من الجمعيات العمالية لمختلف المستويات.
- نتائج دراسة السوق.

الفرع الثاني: وسائل بطاقة الأداء المتوازن وأشكالها

تتمثل الوسائل الأكثر إستعمالا في بطاقة الأداء المتوازن، فيمايلي:

1 –الإنحرافات: يمكن أن نلخص مراحل استعمال الإنحرافات، كما يلي:[1]

أولا: يتم حساب الانحرافات وتحليلها، ويسمح ذلك بتحديد ما إذا كانت:

- متعلقة فقط بالشهر موضوع الدراسة أو لها آثار على الأشهر المقبلة: في هذه الحالة يمكن تقدير تأثيرها على نتائج نهاية السنة.
- ناجمة عن انحراف في الشهر السابق.

[1] نجية ، ضحاك، سليمة، بوعوينة، لوحة القيادة آلية لحوكمة المؤسسات، دراسة حالة لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية (لوحة القيادة الاجتماعية)، الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، المحور الثالث: واقع ومكانة وظيفة مراقبة التسيير وأدوارها في المؤسسات الجزائرية، الجزائر، جامعة البليدة 2، مخبر البحث حول الإبداع وتغيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،(2017/04/25)، ص 4.

- تعود إلى أسباب خارجية (إضراب، الظروف الجوية، القوانين التنظيمية..).

ثانيا: ترجمة أسباب الانحرافات

من خلال التقرير المصاحب لبطاقة الأداء المتوازن يمكن إظهار تحليل الانحرافات وذكر أسبابها وذلك من طرف مراقب التسيير وعلى إثر الحوار مع المسؤول المعني، أما إذا كانت المؤسسة صغيرة يمكن أن يتم التحليل بشكل شفهي على إثر لجنة للإدارة أو اجتماع خاص.

ثالثا: وضع النشاطات التصحيحية

النشاط التصحيحي هو نشاط استدراكي أو تعديلي أو موجه لإعادة قيادة الوحدة من طرف المسؤول وتوجيهها نحو مسارها الصحيح، وقبل إجراء هذا النشاط يجب التأكد من دقة التنبؤات والتحقيقات، فمن بين كل الانحرافات الملاحظة نختار تلك ذات الدلالة ويتم تحليلها بكل عناية لمعرفة أسبابها قبل تصحيحها.

2 –النسب: النسبة هي علاقة بين عنصرين من عناصر البيئة في المؤسسة، وهي الأكثر تعبيرا عن نشاط المؤسسة، ونتائجها في مختلف وظائفها وترسل في شكل تقارير إلى المستويات العليا من أجل إعداد بطاقة الأداء المتوازن. وعموما، فالنسب تلتزم عادة بالمبادئ التالية: [1]

- في حالة توفر نسبة واحدة فقط لايكون لها معنى، بحيث أنها تتغير في الوقت والمجال الذي يعنيها.
- يجب تزويد التقرير بتحليل الزيادة في النسب الدالة على تحسين وضعية المؤسسة.
- لايجب أن تكون النسب كثيرة وهذا ليسهل فهمها، ولكن بالمقابل يجب أن تكون بالمقدار الكافي والكفيل بتقديم صورة أوضح وأصح عن وضعية المؤسسة.

[1] زهية، بوديار، شوقي، جباري، المرجع المذكور سابقا، ص 7.

أما أشكال بطاقة الأداء المتوازن، فتتمثل فيمايلي: [1]

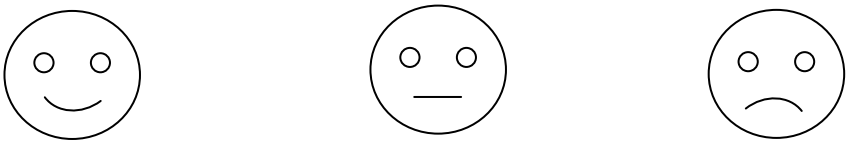
1 –الجداول: تتميز الجداول بكونها تظهر مباشرة وفوريا القيم والانحرافات (بالنسب والقيم) بالنسبة للتنبؤات أو بالنسبة لأي معيار مرجعي آخر (سنة سابقة، المنافسة...).

2 –المنحنيات البيانية: تمتلك المنحنيات البيانية بعض الامتيازات مقارنة بالجداول، من أهمها تسهيلها لفهم الظواهر المختلفة وتوضيحها للتغيرات والانحرافات.

3 –البيانات: تسمح هذه الوسيلة بشرح التطورات، وتوضيح التغيرات في المعدل أو الإتجاه، وهي تعكس النسب في شكل بيانات، وتأتي على شكل دائرة نسبية مثلا أو أعمدة.

4 –الإشارات أو الرموز أو المنبهات : وهي تمثيلات معينة مثل الأسهم أو إشارات ملونة تظهر حالة المؤشر(تنبيء بوجود انحراف من خلال اللون الأحمر إذا كان غير ملائم، وباللون الأخضر إذا كان ملائما مثلا) ، ويمكن أيضا أن تكون إشارات ضوئية على شاشة الحاسوب فإن أضاءت أعلمت عن وجود حالة غير عادية. وتسمح هذه الرموز بالتركيز على المستعجل والضروري. وتستعمل هذه الوسيلة لقياس الأداء وتساعد في اتخاذ القرار. ويمكن أن تعرض هذه الوسيلة في أشكال مختلفة كالآتي:

شكل رقم 02: منبهات تقييم الأداء.



أداء سيء أداء متوسط أداء جيد

المرجع: زهية، بوديار، شوقي، جباري، المرجع المذكور سابقا، ص 6.

[1] نجية، ضحاك، سليمة، بوعوينة، المرجع المذكور سابقا، ص 4.

المطلب الثالث: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن

تبدأ عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى بدء بلستراتيجية المنظمة حيث تترجم البطاقة إلى أهداف وقياسات أداء ملموسة تمثل توازنا بين مختلف ا لجوانب. ولقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ويراعى أن الترتيب الذي يلزم اتخاذه، والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكييفهما طبقا لخصائص وظروف كل منظمة على حدى[1].

الفرع الأول: تحديد الرؤية التنظيمية للمنظمة وصياغة رسالتها

الخطوة الأولى هي تحديد الرؤية المستقبلية، أي الوضع الذي تصبو المنظمة أن تصل إليه خلال الفترة القادمة، وإذا كانت الرؤية محددة مسبقا، فيمكن مراجعتها وتحديثها. تعكس الرؤية تصور المؤسسة لما سيكون عليه الوضع في المستقبل. [2] وتساعد الرؤية في صياغة الرسالة، هذه الأخيرة تظهر في شكل وثيقة مكتوبة، تدل على الغرض الأساس الذي وجدت المنظمة من أجله، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها، وهي أيضا تعبير عن الرؤية العامة من جهة، وتوصيف أكثر تفصيلا لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية . تساعد كل من الرؤية والرسالة في صياغة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة[3].

---

[1] عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، المرجع المذكور سابقا، ص 15.

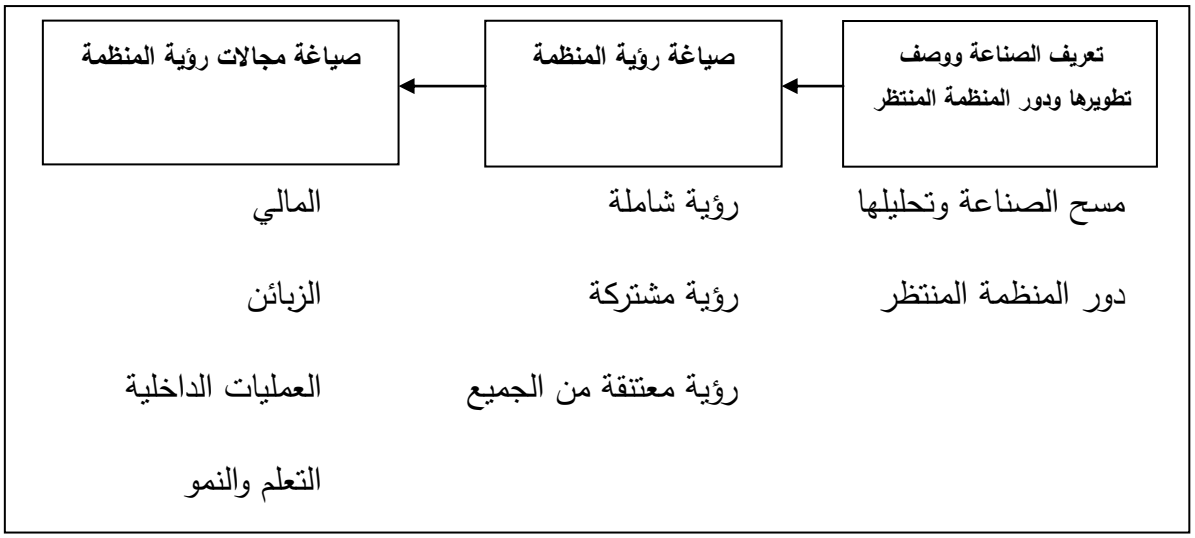
[2] محفوظ، أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، (2008)، ص 279.

[3] وهيبة، مقدم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة، المرجع المذكور سابقا، ص 14.

وفي هذه المرحلة يتم: [1]

- دراسة رؤية وإستراتيجية المنظمة للوصول إلى اتفاق جماعي بشأنها، دراسة أهداف المنظمة.
- عدد الموظفين ونوعياتهم في المنظمة.
- أهم المشكلات.
- تحديد العلاقات بين وحدات المنظمة ككل.

شكل رقم 03: مراحل تحديد الرؤية التنظيمية.



المرجع: عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، (2015)، ص 19.

1 – **تعريف الصناعة ووصف تطورها ودور المنظمة المنتظر:** يتمثل الغرض من هذه المرحلة في إرساء أساس للتوصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الصناعة وإلى تعريف واضح لوضع المنظمة الحالي ودورها. ومن ثم فالمطلوب في هذه المرحلة وصف يتطلب بدوره الوصول إلى

[1] عبد الرحيم محمد، عبد الرحيم ، قياس الأداء المتوازن وفلسفة إدارة الأداء في القطاع الحكومي، المرجع المذكور سابقا، ص ص20–21–22.

اتفاق حول الكيفية التي ستتطور بها الصناعة في المستقبل، عقد المقابلات الفردية مع مسؤولي الإدارة العليا وقادة الرأي الأكثر تأثيراً في المنظمة. بحيث تهتم هذه المقابلات بدراسة وتحليل للمنظمة وخصائصها من أكبر عدد ممكن من الزوايا، ويفيد في ذلك الاعتماد على بعض النماذج المعروفة في دراسات الإستراتيجية، مثل: نموذج SWOT ونموذج PORTER، التي سنتعرض إليها في التحليل الإستراتيجي.[1]

2 –**صياغة رؤية المنظمة:** تحدد الرؤية الإستراتيجية التطلعات المستقبلية للمنظمة، وما ترغب أن تكون عليه المنظمة؛ وما تطمح أن تصل إليه في المستقبل. وبالتالي فهي تحدد المكانة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها خلال (20– 30 سنة) القادمة، وما الذي يمكن أن تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات. تعرف الرؤية الإستراتيجية: بأنها "المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها".[2]

3 –**صياغة مجالات رؤية المنظمة:** بعد الانتهاء من صياغة الرؤية الشاملة ومفهوم العمل، يأتي دور دراسة اختيار مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها. وحسب نموذج KAPLAN & NORTON، فإن هناك أربعة مجالات للرؤية: مجال الرؤية المالي، مجال رؤية الزبائن، مجال رؤية العمليات الداخلية ومجال رؤية التعلم والنمو. ومع ذلك فقد فضلت بعض المنظمات إضافة مجال خامس وهو مجال الموظفين أو المحور البشري. واختيار مجالات الرؤية يجب أن يحكمه في الأساس منطق العمل مع وجود علاقة متبادلة واضحة بين مختلف مجالات الرؤية، وبذلك فإن

---

[1] عبد الحميد ، عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، المرجع المذكور سابقا، ص ص 101–104.

[2] محمد ، حنفي، محمد نور ، تبيدي ، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الإتصالات السودانية)، رسالة مقدمة إلى جامعة الخرطوم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة النيلين، مدرسة العلوم الإدارية قسم إدارة الأعمال، السودان، (2010)، ص ص 58–59.

مجال رؤية التطوير ينبغي أن يوضح الطرق التي تعتزم الإدارة إتباعها لتطوير المنظمة والمنتجات والخدمات المقدمة بغرض تنظيم العمليات و/أو إضافة قيمة للزبائن، وهذه التأثيرات ينبغي أن تنعكس على المحور المالي.

الفرع الثاني: تحديد رسالة وثقافة المنظمة

يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، تستمد هذه الرسالة من البيئة التي تنتمي إليها، فكل منظمة تكون موجودة لإنجاز شيء ما في هذه البيئة، ولهذا فإن الرسالة المتعلقة بأية منظمة هي التي تحدد النشاط الذي تقوم به المنظمة. وتحاول رسالة المنظمة الإجابة على التساؤلات التالية: ما هو مجال نشاط المنظمة؟ ما هي الأعمال التي سوف تؤديها المنظمة مستقبلا؟

تعرف رسالة المنظمة بأنها الغرض أو السبب في وجود المنظمة أو مبرر وجود المنظمة. [1] وهي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود وتغطى عادة فترة زمنية طويلة نسبيا. والرسالة تحدد بوضوح طبيعة النشاط الذي تعمل فيه المنظمة وخصائص ما تقدمه من منتجات وخدمات، كما تحدد الزبائن الذين تستهدف المنظمة إشباع حاجاتهم والإطار الأخلاقي والتكنولوجي الذي يميز المنظمة عن المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس الصناعة. وتعرف رسالة المنظمة بأنها عبارة عن تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها. [2]

---

[1] منصور، محمد اسماعيل العريقي، المرجع المذكور سابقا، ص 158.

[2] محمد، حنفي، محمد نور، تبيدي، المرجع المذكور سابقا، ص 28.

أما بالنسبة لـثقافة المنظمة فهي تعرف على أنها: "إطار معرفي مكون من الإتجاهات والقيم ومعايير السلوك التي يتقاسمها الموظفون في المنظمة"، ويظهر أثر ثقافة المنظمة على الأداء الإستراتيجي من خلال قدرة المنظمة على تأسيس ثقافة تمكنها من تحقيق أهدافها من خلال العمل المشترك لأعضائها وقدرتهم على البقاء والعمل سوية ؛ إن هذه الصفة غير ملموسة للمنظمة ولكنها تؤثر فعليا في كل مظهر من مظاهر سلوك الفرد ضمن منظمته. لقد أجريت العديد من البحوث والدراسات لبيان العلاقة بين الثقافة والأداء وكذا للمقارنة بين الخصائص الثقافية وأداء مجموعة من الشركات اليابانية والأوروبية، توصلت إلى أن الثقافة اليابانية أسهمت في تفوق شركاتها بسبب تأكيدها على المشاركة العادلة. [1]

الفرع الثالث: تحديد الإستراتيجية العامة للمنظمة

يعتبر نموذج بطاقة الأداء المتوازن في الأساس أداة تسهم في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المنظمة وتعمل على مراجعتها ومتابعة عملية تنفيذها. وينبغي أن ينظر للنموذج على أنه أداة لترجمة رؤية وإستراتيجية تجريدية إلى مقاييس وأهداف محددة. ومن ثم فإن الغرض من هذه الخطوة يتمثل في ترجمة الرؤية إلى صورة ملموسة وبالتالي تحقيق التوازن العام بين المجالات المختلفة. وحتى تتم هذه الخطوة بنجاح يجب أن تعقد ندوة مشتركة تحضرها نفس المجموعة المشار إليها في الخطوة الأولى.[2] وفيها يتم الإجابة عن التساؤلات التالية: من نحن؟ أين نحن؟ إلى أين نود الاتجاه؟

تتمثل الإستراتيجية في خطة موحدة، شاملة ومتكاملة تربط الميزات الإستراتيجية للمؤسسة بالتحديات المتعلقة بمحيطها. يتم بناؤها بطريقة تؤمن أن الأهداف الأساسية للمؤسسة، يتم تحقيقها

[1] حمزة، رملي، المرجع المذكور سابقا، ص 12.

[2] عبد الحميد ، عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، المرجع المذكور سابقا، ص 22.

عن طريق تنفيذ ملائم لها. [1] وفي هذا الصدد، يعرف ANSOFF أحد رواد الفكر الإداري الإستراتيجي، الإستراتيجية على أنها: "تصور المنظمة للعلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها".[2]

ولغرض إحداث تطوير على بطاقة الأداء المتوازن نحو الاتجاه الاستراتيجي يمكن عمل مواءمة بين الخريطة الإستراتيجية والمحاور الأربعة للبطاقة على أساس فلسفة رؤية المنظمة التي تترجم بصيغة مجموعة استراتيجيات، ابتداء من الإستراتيجية المالية التي تستهدف زيادة قيمة حملة الأسهم وانتهاء بإستراتيجية التعلم والنمو التي تستهدف زيادة قدرة الموظفين في المنظمة.

الفرع الرابع: تحديد الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة وتحديد عوامل النجاح الحاكمة وإعداد الخريطة الإستراتيجية

تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية الإستراتيجية، بحيث تحدد المنظمة ما هي أكثر العوامل تأثيرا على النجاح ضمن كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة. يعتمد على هذه العوامل في رسم الخريطة الإستراتيجية، والتي تعتبر أداة اتصال منطقية تربط الاستراتيجيات المختلفة للمنظمة بعملياتها وبالنظم التي

[1] LAWRENCE R. Jauch, et al., Management stratégique et politique générale, McGraw-Hill, Editeurs Montréal, Québec, Canada, (1990), p 15.

[2] علي، ناصر الزامكي، المرجع المذكور سابقا، ص 157.

تساعد في انجاز تلك الاستراتيجيات، وأهميتها تكمن في تقديم خطط واضحة للموظفين في مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة.[1]

جدول رقم 02: الأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء الخمسة.

محرك الأداء	الأهداف الإستراتيجية
الجانب المالي (وجهة نظر المساهمين)	تنمية وتحسين العائد تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية زيادة الإستثمار واستغلال الأصول
جانب السوق (وجهة نظر الزبائن)	رضا الزبائن الحصة من السوق الزبائن الجدد
جانب التشغيل الداخلي (وجهة النظر الداخلية)	تحسين طرق الأداء والتشغيل تبسيط وتنميط أجزاء المنتج ابتكار طرق جديدة
جانب التطوير والإبتكار والتحسين المستمر (التعلم والنمو)	التطور التقني في مجال الإنتاج البحوث والتطوير في مجال المنتجات تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية
جانب الأداء المجتمعي (وجهة نظر المجتمع)	تطور الأداء البيئي تطور الأداء الإجتماعي

المرجع: فاطمة رشدي سليم عوض، المرجع المذكور سابقا، ص 111.

وتتكون الأهداف من ثلاثة مستويات حسب الزمن المتوقع للانجاز:

- أهداف قصيرة المدى: وهي الأهداف المتوقع انجازها خلال عام واحد.
- أهداف متوسطة المدى: تكون الفترة اللازمة لتنفيذها ما بين عامين إلى خمسة أعوام.
- أهداف بعيدة المدى: يتم انجازها في فترة تزيد عن خمسة سنوات وتقل عن عشرين عاما.

[1] وهيبة، مقدم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة، المرجع المذكور سابقا، ص 15.

قدم ROCKART عام 1979، مقترحا يتم بموجبه التركيز على مجموعة من العوامل أطلق عليها عوامل النجاح الحرجة، وأن الإفتراض الأساس لها أنه يتم التركيز على ثلاثة إلى ستة عوامل تكون عالية الأهمية بالنسبة لمنظمات الأعمال، ويتوجب على المنظمة الإستجابة لهذه العوامل لتحقيق النجاح، وذلك من خلال استخدام هذه العوامل لتحديد احتياجات المنظمة من المعلومات، وبذلك تكون قد حددت مجموعة البيانات الحرجة لإدارة المنظمة. أما بالنسبة للخريطة الإستراتيجية فيشير(CHI & HUNG, 2011) بأنها أداة لتعريف الهدف الإستراتيجي [1]. ويرى (KAPLAN & NORTON, 1996) أن الترابط المنطقي لعلاقات السبب والنتيجة في إطار الخريطة الإستراتيجية هي رؤية مبتكرة لبطاقة الأداء المتوازن بوصفها حلقة ربط بين منظور المنظمة الإستراتيجي وبين الخطط والأنشطة قصيرة الأجل. [2]

إن تطوير الخطة الإستراتيجية يمكن أن يوحد الهدف الإستراتيجي مع مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن الأربعة، كما يلي:[3]

- من الجانب المالي: يجب أن تستند الإستراتيجية على الموازنة بين الأهداف بعيدة الأمد وقصيرة الأمد.

- من جانب الزبائن: تعتمد الإستراتيجية على القيمة التفاضلية.

- من جانب العمليات الداخلية: يكون خلق القيمة بالإعتماد على العمل الداخلي.

---

[1] إدريس، وائل محمد صبحي، محسن، منصور طاهر، الغالبي، المرجع المذكور سابقا، ص ص 161-163.

[2] رافد، حميد الحدراوي، مروة، عبد الكريم الزهيري، استخدام الحدس في صياغة الإستراتيجية بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن، دراسة تحليلية في عدد من فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، السنة التاسعة، العدد التاسع والعشرون، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، (2017)، ص 124.

[3] المرجع نفسه، نفس الصفحة.

- من جانب التعلم والنمو: أن الأصول المعنوية مثل رأس المال البشري، رأس المال المعلوماتي، رأس مال المنظمة، يجب أن تخضع للتخطيط بناء على الأهداف الإستراتيجية.

بعد أن تم تحديد الإطار الاستراتيجي، يمكن تصميم الخريطة الإستراتيجية. والتي هي بمثابة إطار مفاهيمي لتنظيم المؤشرات أو غيرها من أنظمة قياس الأداء. يتم استخدام الخريطة لفهم التوجهات المطلوبة فهي أداة للاتصال وشرح الإستراتيجية. وتقيل لاحقًا إلى أن تصبح بطاقة أداء ، حيث تسمح الأنظمة المعلوماتية بإدخال ألوان في الرسوم البيانية فيما يتعلق بدرجة تحقيق الأهداف المحددة مسبقا. لذلك فإن التفكير في الخريطة الإستراتيجية أمر ضروري إذا أردنا أن تكون لدينا رؤية وتمثيل استراتيجي كاملين ودائمين قدر الإمكان.[1]

الخريطة الإستراتيجية هي طريقة تحليل وضعها KAPLAN & NORTON تتناول على نطاق واسع التناسق بين رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وعملياتها. ترسم الخريطة الإستراتيجية في صفحة واحدة تراصف المكونات الرئيسية لإستراتيجية المنظمة. والمتمثلة في:[2]

- سبب وجود المؤسسة ؛
- الأهداف الإستراتيجية ؛
- التراصف أو التوافق بين الغاية والأهداف ؛
- العمليات المتعلقة بكل هدف استراتيجي ؛
- أهداف الأداء الرئيسية.

[1] TREBUCQ Stéphane, Vers un modèle de cartographie stratégique intégrant une typologie généralisée des capitaux, Congrès de l'AFC - Nice 2010, Crises et nouvelles problématiques de la valeur, Nice, France, (Mai 2010), p 3.
[2] Secrétariat du Conseil du trésor, Le guide sur la carte stratégique, Québec, Canada, (2008), p 6.

الفرع الخامس: تحديد الأهداف، اختيار وإعداد مؤشرات الأداء والقيم المستهدفة

في هذه الخطوة يتم صياغة الأهداف ووضع خطة العمل ويجب أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين وجدولا زمنيل لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني تفادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة. وتعتبر مقاييس الأداء همزة الوصل بين الأهداف الإستراتيجية وأداء المستويات التشغيلية والتنفيذية ، فكما أن الأهداف الإستراتيجية تشتق من الإستراتيجية العامة للمنظمة، فإن مقاييس الأداء في المستويات التنفيذية تشتق من الأهداف الإستراتيجية، ويراعى أن مقاييس الأداء في هذه المستويات تميل للتحديد أكثر من العمومية حتى تكون قابلة للفهم من جانب المستويات المطبقة لها.

وبعد تحديد عوامل النجاح التي تم استخراجها من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، يجب التعبير عن هذه العوامل كميا، أي يجب قياسها، يتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه. ويعرف المؤشر بأنه معلومة تكون عموما رقمية ويتم اختيارها من أجل التقييم عند مجالات متقاربة لتنفيذ المهمة وتحديد الأهداف الموافقة. ومن أمثلة ذلك: مثلا نستعمل مؤشر معدل الغيابات لمعرفة رضا الموظفين وانتمائهم للمنظمة.[1]

[1] وهيبة ، مقدم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة، المرجع المذكور سابقا، ص 16.

الفرع السادس: تصميم بطاقة الأداء المتوازن

وتتجسد علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالأداء الاستراتيجي في النقاط التالية: [1]

- أن بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في تقييم الأداء الإستراتيجي باعتباره نظاما لترجمة إستراتيجيات المؤسسة على المدى الطويل ؛

- تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على أربعة محاور تعمل على إدارة العمليات اليومية في المؤسسة، ومراقبتها باستمرار؛

- بطاقة الأداء المتوازن تقوم بالجمع بين المقاييس المالية وغير المالية، مثلا: الجانب المالي وجانب الزبائن ؛

- تساعد المديرين والمسؤولين على اتخاذ القرارات ؛

- إيجاد التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد ؛

- خلق إتفاق بين الرؤية والإستراتيجية لدى المؤسسة.

الفرع السابع: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

بمجرد الانتهاء من إعداد بطاقة الأداء المتوازن، يجب أن يتم توزيعها من أعلى التسلسل الهرمي لأسفله حسب منهج «Top/Down» لـ SIMON. في البداية، لا بد من إبلاغ التسلسل الهرمي كله

[1] عبد الرؤوف ، حجاج، أحلام ، بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية، دراسة حالة مؤسسة نفطال، مقاطعة الوقود حاسي مسعود (2011-2014)، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، عدد 03، (ديسمبر 2015)، ص 141.

ومن ثم فمن الضروري أن يكون لكل موظف رؤية مشتركة لبطاقة الأداء المتوازن يتم عبر الاتصال. ثم يجب تعديل بطاقة الأداء المتوازن حسب الوحدات التشغيلية.[1]

الفرع الثامن: متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن

للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداة ديناميكية للإدارة الإستراتيجية، ومن الضروري استخدامها في العمليات اليومية للمنظمة وعلى مستوى كل المستويات الإدارية في المنظمة. يتم ذلك من خلال متابعة المقاييس المعدة في جميع المستويات الإدارية والحرص على اللجوء إليها بشكل مستمر في العمليات اليومية للإدارة، إذن يجب أن تكون عملية تسجيل درجات قياس الأداء المتوازن جزء من العمل اليومي للمنظمة. ومن خلال إتباع هذه الخطوات نكون قد خطونا خطوة إستراتيجية على مستوى العملية الإدارية للمنظمة.[2]

المتابعة والتقييم هما مفهومان مترابطان بشكل وثيق. ومع ذلك، من المهم التمييز بين أهدافها ووظائفها المختلفة إذا تمت الرغبة في إنشاء نظام مؤشّر قوي. تتمثل المتابعة أساسا من مقارنة النتائج التي تم الحصول عليها مع النتائج المتوقعة . أما التقييم فيعتمد على استخدام المعلومات التي يتم جمعها في المتابعة التي تكملها مصادر أخرى لتحديد تأثيرات التدخلات. يستخدم المقيمون البيانات المقدمة من نظام المراقبة، بما في ذلك مؤشرات الإنتاج والنتائج. ومع ذلك، فإن الأداة الرئيسية المستخدمة في التقييم تظل مؤشر التأثير. تبتعد مؤشرات التأثيرات في الوقت المناسب عن

---

[1] ZAIR, Wafia, Le Balanced Scorecard: mesurer la performance « avantages et inconvenient», مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية, Volume 6, Numéro 9, (2013), p 28.

[2] وهيبة ، مقدم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة، الجزائر، المرجع المذكور سابقا، ص 16.

الإجراء المنجز (مؤشر التأثير المحدد) أو الابتعاد عن المستفيد المباشر (مؤشر التأثير الكلي). تكمن الصعوبة إذن في تمييز التأثيرات الصافية عن التأثيرات الإجمالية. وبسبب هذه المسافة الزمنية واختفاء الرابط مع المستفيد المباشر، سيكون من الصعب بشكل ملموس الحصول على قيم التأثير بسهولة وموثوقية كما هو الحال بالنسبة لمؤشرات الإنجازات أو النتائج. ولهذا السبب، يجب أن يتم تحديده أثناء مرحلة تطوير البرنامج والتي قد تنتج عنها المؤشرات من الرصد وأيها يمكن فقط توفيره من خلال التقييم.[1]

المطلب الرابع: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: مقوماتها، عوامل نجاحها، صعوباتها ودور تكنولوجيا المعلومات

سنتطرق في هذا المطلب إلى مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية، ثم عوامل النجاح التي تحكم تطبيقها، وفي الأخير الصعوبات المرافقة لإعداد وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وكذلك دور تكنولوجيا المعلومات في عملية التطبيق.

الفرع الأول: مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

توجد العديد من المقومات الأساسية التي لا بد من توافرها لضمان نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وهي: [2]

- التحديد الواضح للأهداف الإستراتيجية ؛

[1] Commission Européenne, Indicateurs pour le suivi et l'évaluation : un guide pratique, document de travail, 23 janvier 2006, p 10.

[2] محمد، نوارة، مريم، ملواح، المرجع المذكور سابقا، ص ص 11-12.

- وجود الدافعية لاختيار مقاييس الأداء المتوازن: أي لا بد من الاستجابة للتغيرات البيئية والضغوط التي تتعرض لها المنظمات مثل شدة المنافسة والتركيز على الزبون، وظاهرة الاندماج الصناعي وغيرها ؛
- ضرورة تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن ؛
- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى، ومن أعلى لأسفل التنظيم؛ وذلك لإدراك التغيرات المستمرة ؛
- ضرورة إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية ، كي لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي للنظام.

الفرع الثاني: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

توجد عدة عوامل لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة، نذكر أهمها فيمايلي: [1]

- الحوافز المادية والمعنوية.
- تكوين فرق عمل تتمتع بروح الفريق والتماسك.
- إدارة التغيير: سواء أكان ذلك التغيير متعلقا بالثقافة أم بالمنظمة أم بالأفراد. إن تغيير البيئة مستمر ومتواصل، وكذلك متطلبات الزبائن أو المستفيدين من الخدمة، وبالتالي فإن على المنظمة أن تجري التغييرات المطلوبة حتى تتمكن من مواكبة هذه التغييرات.
- دراسة الإنحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- تحديد الأهداف بشكل واضح وتعريف المقاييس بشكل دقيق.

[1] محفوظ، أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، (2008)، ص ص 280-281.

بالإضافة إلى: [1]

- يجب أن تتسم الثقافة والقيم التنظيمية بالقوة والتوجه المستقبلي، وتقبل التغيير وتسعى لاعتماد مقاييس بشكل دائم وفي جميع المجالات.

- الإهتمام بصياغة إستراتيجية واضحة المعالم مع التركيز على التوجهات المستقبلية.

- مساندة ودعم الإدارة العليا لبرامج تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج.

- ضرورة صياغة الرؤية التنظيمية بشكل واضح ومفهوم بصورة معلنة لجميع العاملين بالمنظمة.

- تقليل التركيز على المجالات المالية بمفردها دون مناقشة وتحليل المجالات الأخرى غير المالية الخاصة بكافة الموارد المتاحة للمنظمة.

- الإهتمام بالأصول غير الملموسة ودراسة تأثيرها على نتائج المنظمة.

- الندوات واللقاءات: غالبا ما يستلزم الأمر عقد العديد من الندوات والمقابلات مع أكبر عدد من الأفراد وقد يتطلب الأمر طرفلأو أطرافلخارجية وذلك في مختلف خطوات التصميم والتطبيق.

- العمل على انتهاج المراحل الأساسية لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكل دقة.

- وجود معدلات ومؤشرات أداء رئيسية واضحة ومفهومة ودقيقة ومبنية على معلومات محددة، مما ييسر قياس معدلات الأداء والنمو بشكل واضح.

- وجود عملية تحليل تسبق عملية وضع الإستراتيجية وتحديد علاقة السبب والنتيجة.

---

[1] نور الدين، مزياني، صالح، بلاسكة، المرجع المذكور سابقا، ص ص 256-257.

الفرع الثالث: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تشير الغالبية العظمى من الأدبيات المتعلقة بمشكلات أو معوقات تطبيق بطاقات الأداء المتوازن إلى أن هناك بعض المعوقات التي تحول دون تطبيقها كنظام لتقويم الأداء وجمع المعلومات عن سير الأداء، وتتفاوت أهمية هذه المعوقات ودرجة إعاقتها حسب طبيعة عمل المنظمة، ونذكر هنا بعض المعوقات، كالتالي:[1]

- ارتفاع التكلفة المادية لتطبيق النظام.
- عدم توفر الخبرات الفنية اللازمة لتصميم النظام وتطبيقه على الحاسوب وربطه مع بقية الأنظمة الإلكترونية للمنظمة وعدم توافر الإطارات القادرة على تدريب الموظفين على النظام.
- طول الفترة الزمنية المطلوبة لوضع النظام وتطبيقه بشكل كامل.
- عائق الرؤية: ممثلة في عدم وضوح الإستراتيجية بالقدر الكافي للأشخاص المعنيين بتطبيقها.
- عائق الإدارة: حيث أن نظم الإدارة مصممة لتتيح التحكم في العمليات وقلة الوقت المستغرق في الإستراتيجية.
- عائق عمليات التنفيذ: في فصل النواحي المالية عن التخطيط الإستراتيجي في المنظمة.
- عائق الأفراد: في عدم ربطها بأهداف ودوافع وكفاءة الأفراد في المنظمة.

ونذكر كذلك: [2]

- ثقافة المؤسسة: تكمن الصعوبة هنا في توجيه سلوك كل الموظفين في المؤسسة على اختلاف ثقافاتهم وآرائهم نحو هدف مشترك.

---

[1] ابراهيم، الخلوف الملكاوي، المرجع المذكور سابقا، ص ص 100-101.

[2] نور الدين، مزياني، صالح، بلاسكة، المرجع المذكور سابقا، ص ص 257-258.

- كثرة المعايير وغموضها: تلجأ المنظمة أحيانا إلى وضع معايير لقياس وتقييم الأداء، لكنها قد تفرط في عددها مما يؤدي إلى فقدانها للمعنى والدور الذي وضعت من أجله، كما أن كثرتها تؤدي إلى صعوبة تحقيقها كلها من قبل الموظفين. وبالتالي التأثير على معنوياتهم.
- عدم دقة المعلومات: يتطلب تطبيق نظام الأداء المتوازن القيام بتشخيص عام للبيئة الداخلية والخارجية. وبالتالي فإن عدم صدق المعلومات ومحدوديتها قد يؤدي إلى بناء النموذج بصورة خاطئة.

خلاصة الفصل

لقد تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن، وقد خلصنا إلى أن بطاقة الأداء المتوازن جاءت لسد النقص الحاصل في المداخل التقليدية التي ركزت في قياس وتقييم الأداء على الأبعاد المالية الملموسة فقط، وأهملت الأبعاد غير المالية، حيث تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة إستراتيجية معتمدة على الرؤية الإستراتيجية كما أنها أداة تساعد في صياغة وترجم ة ونشر الإستراتيجية في المنظمة، كما أنها اهتمت بالبعد البيئي. وهي أسلوب مهم في قياس وتقييم أداء المنظمة. ولكن كيف يمكن اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن؟ هذا ما سنحاول الإجابة عنه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: اعتماد اتخاذ القرارات الإستراتيجية على بطاقة الأداء المتوازن

تمهيد

بطاقة الأداء المتوازن ليست الحل لكل المشكلات ولا هي وسيلة لتطوير المؤسسات ولكنها وسيلة مساعدة، فهي تحدد مؤشرات الأداء وبالتالي تساعدنا على تحقيق الإستراتيجية واتخاذ القرار الإستراتيجي. هذه البطاقة هي وسيلة لتحديد أهداف متوازنة فقط وبالتالي فإنه إن لم يصاحبها تطبيق السياسات الإدارية للتطوير فإنها تفشل. ومن الانجازات الجديرة بالذكر والمرتبطة ببطاقة تقييم الأداء المتوازن، هو التحول من الرقابة الإدارية إلى الرقابة الإستراتيجية، الأمر الذي يعني أن عملية المقارنة يجب أن تتم بين الرؤية والرسالة والأهداف الرئيسية والفرعية والأولويات والمشروعات المخططة وبين ما يقابلها من أداء فعلي.

المبحث الأول: عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية

يستدعي التسيير الجيد للمنظمة أن يكون مسيروها ملمين بجميع المعلومات والمعطيات، سواء كانت من مصدر داخلي أو خارجي، حتى يتمكنوا من أخذ نظرة شاملة عن وضعيتها ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها تبعا للنتائج المحققة بها، والقيام بجمع المعلومات في جداول وتمثيلات بيانية مختلفة لتشكل بطاقة الأداء المتوازن، هذه الأخيرة التي أصبحت من أهم أدوات ووسائل اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمات.

المطلب الأول: عموميات حول القرارات الإستراتيجية

يمثل القرار الاستراتيجي أحد الحلقات المهمة في عملية صياغة الإستراتيجية، ويستند إلى نتائج عملية التحليل الاستراتيجي التي تقوم بها المنظمة، إذ يتم تكوين مجموعة بدائل متاحة، ويكون القرار الاستراتيجي أفضلها من وجهة نظر الإدارة، ويتم انتقائه والعمل بموجبه للفترة المستقبلية لتحقيق ما تصبو إليه من أهداف، بوصفه سيؤدي إلى انتقال المنظمة نحو وضع أفضل مما هي عليه الآن.[1]

الفرع الأول: مفهوم القرار الإستراتيجي

حظي مفهوم القرار الاستراتيجي باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين من أدباء الفكر الإداري، وقد تباينت المفاهيم الخاصة به بسبب اختلاف مداخل دراسته من قبل كتاب الإدارة وباحثيهم.

[1] أحمد، شفاء، نصيب، رجم، دور الأنظمة الخبيرة في صناعة القرارات الإستراتيجية، في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة تبسة، المجلد 8، العدد 13، بدون سنة، ص 10.

تتميز القرارات الإستراتيجية بتوجهها المستقبلي واحتوائها على درجة كبيرة من الغموض، ويتطلب اتخاذ القرارات الإستراتيجية أساسا وضع الأهداف المحددة للمنظمة والخطط طويلة الأجل للوصول إلى هذه الأهداف، والأمثلة على هذه الأهداف تشمل القرارات المتعلقة بالخدمات الجديدة لمواجهة التحديات الجديدة.[1]

ويعد القرار الاستراتيجي جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وقد حظي القرار وصياغته باهتمام ودراسات مختلفة في مجال إدارة الأعمال، لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية، خاصة وأن القرار يعتمد أساسا على توقع المستقبل، حيث تستند القرارات الإستراتيجية على تنبؤات المديرين المستقبلية وليس مجرد معرفتهم الحالية عند اتخاذ مثل هذه القرارات ثم التركيز على السيناريوهات المستقبلية التي سوف تمكن المنظمة من اختيار أفضل البدائل الإستراتيجية. [2]

تتمثل القرارات الإستراتيجية في الوسائل التي تساعد على تحقيق الأهداف. تتعلق هذه القرارات بتحديد قطاع الأعمال، المنتوجات والأسواق، المهام التي يتعين إنجازها والسياسات الضرورية لتنفيذ هذه القرارات بهدف تحقيق الأهداف.[3]

وتعرف القرارات الإستراتيجية بأنها هي تلك القرارات التي تتأثر بمحيط المنظمة الخارجي وعلاقتها المتبادلة ومدى التفاعل معه. أو هي تلك التي تهدف إلى تغيير أهداف المنظمة في المدى الطويل والشكل العام المرغوب للمنظمة في المستقبل وبعبارة أخرى هي القرارات التي تحدد ما سوف تكون عليه المنظمة في المستقبل مثل حجمها أو مركزها التنافسي أو حصتها السوقية. الإدارة العليا هي

---

[1] جمال الدين، لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، الجزائر، دار هومة، (2005)، ص 93.

[2] أحمد، شفاء، نصيب، رجم، المرجع المذكور سابقا، ص 2.

[3] LAWRENCE R. Jauch, et al., op-cit, p 9.

المسؤولة عن هذا النوع من القرارات ومن أبرز خصائصها كونها نادرة التكرار وتتعلق بالمنظمة ككل وتتخذ في حالة عدم التأكد.[1]

واتخاذ القرار من وجهة نظر علماء الإدارة يعني: "أن يوجد في موقف معين أكثر من طريق لمواجهته وهذه الطرق تسمى بدائل، فإذا لم يكن هناك غير حل واحد يجد سلوك، حتما لم يكن بصدد قرار وقد يكون أمام متخذ القرار أو الامتناع عنه، في هذه الحالة يكون أمامه بديلان لا بديلا واحدا وهما اتخاذ القرار والامتناع عنه،ويتطلب وجود القرار أن يتم اختيار واع لأحد البدائل المتاحة".[2]

ويتم اتخاذ القرار الإستراتيجي من قبل المستويات الإدارية العليا في المنظمة ، وتتميز القرارات في هذا المستوى بكونها تحتوي على قدر عال من عدم التأكد لأنها تتعلق بالمدى الطويل، مثل: إنتاج منتجات جديدة، الدخول إلى أسواق جديدة وغيرها، لذلك فهي تحتاج إلى معلومات تتعلق بالظروف المستقبلية التي تحيط بالمنظمة وعادة ما يتم الحصول على هذه المعلومات من مصادر خارجية.[3]

تتعدد التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال في عالم تعد المنافسة صبغته الأساس، ولعل تنامي وتوسع الأفق ينبغي أن تفكر فيه إدارة المنظمة أدى دورا محوري ا في ترسيخ أثر تلك التحديات في مجال قراراتها، حيث إصدار القرارات العلمية والعقلانية يتطلب مجموعة الحقائق والبيانات لحل المشاكل الإدارية بطريقة ذكية علمية وموضوعية لذلك كان اتخاذ القرار من أصعب المهمات التي تنتظر القائد أو المسير في المنظمة بل نستطيع بلا أي مبالغة أن نقول أن القيادة هي صنع القرار والمنظمات على اختلافها تتطلب أفرادا يتمتعون بصفات ومعارف وقيم وخبرات للوصول إلى الرسالة التي تسعى المنظمة إلى ترجمتها وتوجيه ها صوب الواقع عبر الفكر والتوجه

---

[1] أيوب، نادرة، نظرية القرارات الإدارية، الأردن، دار زهران للنشر التوزيع، (1997)، ص 45.

[2] نجاة، ساسي هادف، نظرية اتخاذ القرارات في المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 18، العدد 35، بدون سنة، ص 3.

[3] هلال، درحمون، المرجع المذكور سابقا، ص 70.

بالقرار الاستراتيجي بهدف الاستجابة لخصوصيات البيئة المختلفة ضمن رؤية شاملة وثاق بة، فلا يزال العقل والفكر البشري في المقام الأول . إذ أن مرد هذه التطورات الحاصلة هي نتاج الفكر الإنساني.[1]

فهي القرارات التي تحدد ما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلا ويكون تأثيرها شاملا على الوحدة التنظيمية مثل القرارات المتعلقة باندماج المنظمة، أو بحجمها أو مركزها التنافسي، أو المنتجات والخدمات التي تقدمها. وتقع مسؤولية اتخاذ هذا النوع من القرارات على الإدارة العليا غالبا فلابد للإدارة العليا بالتسلح المعرفي لاتخاذ مثل هذا النوع من القرارات وبذلك يدخل المخزون المعرفي للقائد أو المدير بما يمتلكه من معلومات وبيانات كذلك القدرات والحدس والتفكير والخبرات المتراكمة والإبداع والقدرة على حل المشكلات ، فضلا عن كل ما تقدم فإن القيم تؤثر وتلعب دور ا بارزا في عملية اتخاذ القرارات وفي المجالات الآتية: [2]

- عملية وضع الأهداف.
- عملية تطوير البدائل واختيار الحل الملائم.
- عملية اختيار الأساليب أو الوسائل المناسبة لتنفيذ القرار.
- مرحلة المتابعة وإيجاد الحلول المناسبة للأحداث والمواقف.

هناك خلط بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار، وفي هذا الصدد إرتأينا التطرق لهذه النقطة، حيث يعتقد الكثيرون، بأنهما مرادفان لمفهوم واحد، بينما في الحقيقة أن لكل منهما مدلوله الخاص، فعملية اتخاذ القرار تعد بمثابة إحدى الخطوات أو المراحل لعملية صناعة القرار، هذه الأخيرة التي تعتبر عملية ديناميكية تتضمن في مراحلها المختلفة نشاطات وتفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة

---

[1] أحمد ، جاسم انتظار الشمري، عبد الرزاق ، معتز سلمان الدوري، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الصناعية في بغداد، بغداد، العراق، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والإقتصاد، (2004)، ص 15.

[2] المرجع نفسه، ص 16.

التصميم وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار (أي تحديد المشكلة وجمع البيانات ا لمناسبة وصولا إلى البدائل المتعددة ومن ثم اختيار البديل ووضعه موضع التنفيذ). ولقد أجمع مختلف الكتاب والدارسين على أن كل هذه العملية تسمى صناعة القرار وأن اتخاذ القرار يأتي كمرحلة من ضمن مراحل تلك العملية وهو غالبا ما يشار إليه بمرحلة اختيار البديل المناسب (اتخاذ قرار باختيار ذلك البديل). وبذلك فإن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية، سياسية، اقتصادية واجتماعية، وتتضمن عناصر عديدة، ومنه يجب التفرقة بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار، فهذا الأخير، يمثل آخر مرحلة في عملية صنع القرارات، ويمكننا تعريف مهمة اتخاذ القرار بأنها عملية أو أسلوب اختيار بديل واحد فقط من بين بدائل مختلفة لتحقيق هدف معين، فهو عملية مرتبطة بظاهرة الرشد الإداري في المنظمات تتركز على التقييم والمفاضلة بين البدائل المتاحة والممكنة.[1]

الفرع الثاني: أهمية القرار الإستراتيجي

يمثل القرار الإستراتيجي مرتكزا فاعلا في تمكين المسير من الوصول إلى أداء المؤسسة إلى التميز، والوفاء بمتطلبات المحيط ومواكبة متغيراته. وتكمن الأهمية البالغة التي توليها مختلف المؤسسات لمسؤولية اتخاذ القرار الإستراتيجي في كون النشاطات التي تمارسها المؤسسات في ظل التحولات العالمية الجارية تتطلب اعتماد الرؤية العلمية الثاقبة في اتخاذ القرار الإستراتيجي، فقد أصبحت القرارات الإستراتيجية اليوم بمثابة المرآة العاكسة لمدى نجاح أو فشل المؤسسة.

[1] زينب، بن التركي، الأساليب الكمية في صناعة القرار، أسلوب شجرة القرار نموذجا، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 6، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (2009)، ص 90.

إن عملية صناعة القرار واتخاذه في المؤسسات باختلاف أنواعها، تأخذ حيزا واسعا ودرجة بالغة من الأهمية والخطورة والتأثير، ذلك لأن القرار لا يتعلق بشخص واحد وإنما يتضمن عدة أفراد أو جماعات، ويشمل عدة جوانب بعضها فني والآخر تنظيمي ومالي وقانوني...، حيث:[1]

- تنبع أهمية هذه العملية من كونها تعد محور التسيير وعلى أساس أنها تتم في جميع المستويات الإدارية.

- توفر للمؤسسات في جميع المجالات قدرة استكشاف والتركيز على أهم المعلومات في قواعد البيانات.

- تسمح أيضاً ببناء التوقعات المستقبلية واكتشاف السلوك والاتجاهات، مما يؤدي إلى التقدير الصحيح واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

- رؤية جملة الاحتمالات الممكنة بصورة واضحة والمفاضلة بينها مباشرة دون إغفال احتمال أو حدث ما.

- ترتبط هذه العملية بأبعاد زمنية ثلاثة: الماضي (حيث بدأت المشكلة بالظهور)، الحاضر (حيث أمكن التوصل إلى العديد من البدائل وتمت عملية الاختيار)، المستقبل (حيث تظهر وتترتب عن الزمنين السابقين نتائج تتحملها المؤسسة سلبا أو إيجابا).

[1] أحمد، شفاء، نصيب، رجم، المرجع المذكور سابقا، ص 2.

الفرع الثالث: خصائص القرار الإستراتيجي

عادة ماتتخذ القرارات الإستراتيجية في ظل ظروف وحالات إستثنائية وغير عادية، وتعطى لها الكثير من العناية والإهتمام مقارنة ببقية القرارات الأخرى في المؤسسة، نتيجة لما يميزها من خصائص تناولها العديد من الباحثين، من بعضها: [1]

حسب PEARS & ROBINSON فإن القرارات الإستراتيجية، تتميز بكونها قرارات:

- تتخذ في مستوى أعلى ؛
- تتعلق باستغلال جزء كبير من الموارد ؛
- لها تأثير على مستقبل المؤسسة ؛
- تتطلب التنسيق الكبير بين مختلف الأنشطة والوظائف ؛
- تأخذ بعين الإعتبار العوامل الخارجية.

حسب THOMAS فإن القرارات الإستراتيجية، تتميز بكونها نوع القرارات التي لها:

- حساسية كبيرة للتغيرات التي تحدث في المحيط الداخلي والخارجي ؛
- تأثير على العديد من أجزاء المؤسسة والقرارات الأخرى ؛
- مدى زمني طويل.

ووفقا لـ MACMILLAN فإن القرارات الإستراتيجية تتميز عن غيرها من القرارات، لأنها:

- تتعلق بأهداف أو مشاكل ذات أبعاد متعددة وعلى جانب كبير من التعقيد ؛
- هي قرارات ذات مستوى عال من المخاطرة وعدم اليقين ؛
- تعتمد على معلومات غير كاملة، وغالبا ما تحتوي على قدر من الأخطاء.

---

[1] فالتة، اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة، الجزائر، (2012-2013)، ص ص 125-126.

كما أنها تتميز بـ:

- درجة عالية من المركزية، حيث يتم اتخاذها في قمة الهرم التنظيمي بواسطة الإدارة العليا ؛
- الثبات النسبي وتغطي فترة طويلة الأجل ؛
- تستهدف استغلال الفرص أو تجنب التهديدات ؛
- تتطلب موارد معتبرة وحجما كبيرا من المعلومات ؛
- تؤخذ في ظل ظروف المخاطرة الشديدة وعدم التأكد.

وأهم ما يميز القرارات الإستراتيجية، أنها:

- تتميز بالثبات النسبي وتغطي فترة طويلة الأجل.
- تستهدف استغلال الفرص وتجنب التهديدات.
- تتطلب موارد معتبرة وحجما كبيرا من المعلومات.
- تؤخذ في ظل ظروف المخاطرة الشديدة وعدم التأكد.
- المركزية في المستويات العليا.
- الحتمية.
- عدم التكرار.
- قرارات نسبية في عددها.
- قرارات تتعلق بالمدى الطويل.
- قرارات تهتم بتنظيم العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية.

المطلب الثاني: خطوات عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي

لعل أهم عامل يميز عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي هو ذلك التتابع والتسلسل في مراحلها والذي يزيد من دقة الاختيار والمفاضلة بصورة تعكس أهمية القرار ومدى إمكانية الاعتماد عليه، ومن جهة أخرى قدرة وفطنة وسعة صبر متخذ هذا القرار، مما يفرض توفر عنصري الرشد وحسن التقدير والتمييز كما يفترض الفرصة للتأمل والتفكو وإمكان الاختيار بين البدائل علماً بان العوامل التي تحد من الرشد في مجال التسيير تشتمل القيم المتعلقة بالعواطف والإحساسات وميزان القوى وديناميكية الجماعة علاوة على عوامل الشخصية.[1]

تعددت النماذج التحليلية لعملية اتخاذ القرار ورغم ما يبدو من اختلاف بين الباحثين في هذا الموضوع إلا أن هناك عناصر اتفاق بينهم كذلك فيتفق كل الباحثين في أن صنع القرار يمر بمجموعة من مراحل إلا أنهم يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها، وعلى أية حال نجد أن هناك نماذج تحليلية لصنع القرار يتراوح ما تحتويه من خطوات ما بين أربع وتسع خطوات أساسية يجب أن تتم في ترتيب محدد.

ويعتبر نموذج SIMON من أكثر النماذج شهرة، ويتكون هذا النموذج من ثلاث مراحل أساسية، وهي:[2]

المرحلة الأولى : مرحلة الاستخبار

تشمل هذه المرحلة دراسة المحيط كما تتضمن دراسة المشكلة ومعرفة أسبابها وقد قسم المشكلة غير المهيكلة إلى أجزاء فرعية تساعد على فهمها لكي تساعد في حل المشكلة، وهنا يتم جمع البيانات وتشغيلها وإعدادها للوصول إلى معرفة المشكلة ومعرفة أسبابها.

---

[1] زينب، بن التركي، المرجع المذكور سابقا، ص 98.

[2] عبد الله ، حمود سراج، أهمية خصائص المعلومات في بناء اختيار قرارات المنظمة، جامعة حضرموت للعلوم والتكنولوجيا، اليمن، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 4، العدد 4، (2005)، ص 4.

المرحلة الثانية: مرحلة التصميم

هي عبارة عن إنتاج وتنمية الحلول الممكنة، وفيها يتم فهم طبيعة المشكلة ثم إيجاد الحلول وبناء النماذج والتأكد من صحتها وصولا إلى الحلول الممكنة.

المرحلة الثالثة: مرحلة الإختيار

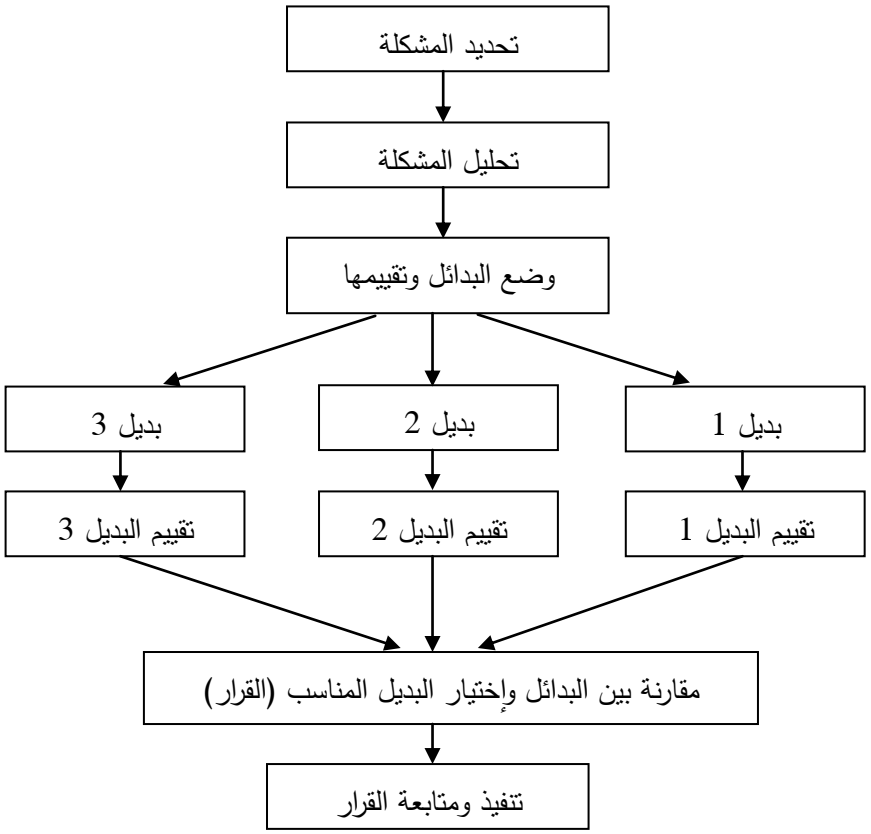
تشمل اختيار البديل الأمثل أو الأفضل وتتضمن هذه العملية الإختيار والتطبيق.

أما "لتشفيلد" فيضع صورة أخرى على النحو التالي:[1]

1. تحديد المشكلة.
2. تحليل المشكلة.
3. وضع البدائل.
4. تقييم البدائل.
5. المفاضلة بين البدائل واختيار البديل الأمثل.
6. اتخاذ القرار، تنفيذه ورقابته.

[1] زينب، بن التركي، المرجع المذكور سابقا، ص 98.

شكل رقم 04: مراحل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.



المرجع: من إعداد الطالبة إعتمادا على كتاب جمال الدين، لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، المرجع المذكور سابقا.

الفرع الأول: تحديد المشكلة

عندما تظهر مشكلة ما، قد يرى بعض متخذي القرارات أن المشكلة واضحة ومن السهل تعريفها وذلك من النظرة السطحية أو النظرة الشخصية للمشكلة وكثيرا ما يترتب على ذلك وقوع في خطأ التعريف غير الصحيح للمشكلة وبالتالي استمرار المشكلة الأساسية ومسبباتها وضياع المجهودات في حل مشكلة وهمية لا أساس أو لا وجود لها. لهذا يتم تحديد المعلومات والحقائق التي قد تساعد في التعريف الواضح والدقيق والصحيح للمشكلة ويتم ذلك من خلال دراسة وتحليل المعلومات والحقائق المتعلقة بالمشكلة حيث يمكن التوصل لأ ي دلائل أو استنتاجات تساهم في التوصل إلى تعريف صحيح للمشكلة أو أهم جوانبها . وبشكل عام يحتاج المسير إلى دراسة مختلف المواقف

والظروف المرتبطة بالمشكلة من مختلف جوانبها ودراسة تطورات المشكلة منذ بداية ظهورها حتى وقت دراستها والتوقعات المستقبلية الخاصة بالمشكلة، ويحاول المسير أيضا أن يجيب على بعض التساؤلات التي تتعلق بالقوى أو المتغيرات التي بوجودها ظهرت المشكلة أو القوى أو المتغيرات التي باختفائها ظهرت المشكلة، وما هي الاتجاهات المستقبلية لهذه القوى أو المتغيرات.[1]

وأهمية الخطوة الأولى تكمن في أن عدم وجود آلية إدراك المشكلة قد يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على التعامل مع المشكلات المحيطة لأنها لم تستعد لها جيدا، لذا يجب أولا التعرف على هوية المشكلة، أي سبب الأعراض ثم التعامل معها.[2]

يقوم المسير بتحديد المشكلة من خلال طرح الأسئلة التالية، بماذا يتعلق الأمر؟ ماذا حدث؟ وماذا سيحدث؟ ماهي الجوانب التي أثرت أو ستؤثر عليها المشكلة؟ متى، كيف ولماذا حدثت أو ستحدث المشكلة؟ أين حدث أو سيحدث التأثير؟ [3] ، لكن وحدهم المسيرون الفعالون يعرفون أنه في هذا المستوى تكون أبعاد المشكلة معروفة ولكنها غير كاملة، ويوجد ضمان واحد ضد الوقوع في أبعاد المشكلة غير الكاملة وهو مقارنتها مع الوقائع الملاحظة ورفضها في حالة عدم وجودها من بينها. يبحث المسيرون الفعالون دائما عن إشارات حساسة لإظهار أي شيء غير عادي أو غير معتاد ويطرحون السؤال التالي: هل يفسر تحديد المشكلة الظواهر الملاحظة، وهل يفسرها جميعها؟ هذه قاعدة أساسية للتشخيص العلمي للمشكلة. [4]

---

[1] أحمد، إبراهيم عبد الهادي، الإدارة–الأسس والمبادئ العلمية، القاهرة، مصر، دار النهضة العربية، (2001)، ص 5.

[2] إيمان آسيا ، خنشول، وآخرون، النماذج والطرق الكمية في صنع واتخاذ القرار، تطبيق شجرة القرار كنموذج، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني السادس حول الأساليب الكمية ودورها، سكيكدة، الجزائر، جامعة 20 أوت 1955، (2008–2009)، ص 6.

[3] جيمس ، هيجنز، ترجمة "إصدارات بميك"، الإشراف العلمي: عبد الرحمن توفيق، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، القاهرة، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، (2001)، ص ص 42–43.

[4] DRUKER, Peter, Du management, Village mondial, France, (2004), pp 39-40

الفرع الثاني: تحليل المشكلة

في هذه المرحلة يتم جمع جميع البيانات والمعلومات التي قد تساهم في تفهم جوانب المشكلة وأبعادها وفي نفس الوقت تساهم في حلها، ولا تقتصر عملية جمع البيانات والمعلومات على مرحلة من المراحل بل تتم في جميع مراحل تحليل وحل المشكلات. حيث يتطلب ذلك الإجابة على عدة أسئلة مثل:

- ما هو نوع المشكلة ؟
- ما هي العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة ؟
- من يمكنه المساعدة في حل تلك المشكلة ؟
- أين تحدث المشكلة ؟
- متى تحدث المشكلة ؟
- كيف تحدث المشكلة ؟
- لمن تحدث هذه المشكلة ؟

ويجب مراعاة تعريفها بدقة والإستعانة بأهل الخبرة من داخل التنظيم أو خارجه لتشخيص المشكلة على أسس علمية وموضوعية ومن ثم اختيار البديل الأفضل وبذلك تنجو القرارات الإستراتيجية من احتمالات الخطأ . وقد يرى الموظفون بأن المشكلة في الإدارة قد يكون سببها ضعف شخصية المسير، أو عدم إعطاء الحوافز للموظفين وغير ذلك . ومن هنا كانت ظروف تحديد الموضوع المراد اتخاذ قرار بشأنه تحديدا دقيقا لا غموض فيه، حتى لا تأتي المراحل الأخرى هدرا للوقت والمال دون حل للمشكلة الأساسية.[1]

[1] فتيحة ، بلحاج، الأسس العملية والنظرية في اتخاذ القرار، الجزائر، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الإقتصادية، العدد 7، (2016)، ص ص 271-272.

الفرع الثالث: وضع البدائل وتقييمها

تتمثل في إيجاد الحلول الممكنة للمشكلة أو المشاكل، حيث يجب جمع المعلومات الكافية عن كل بديل، وبعد ذلك يتم استبعاد أي بديل لا يتوافق مع الهدف المراد إليه، وعملية البحث عن بديل ليست بالعملية السهلة، بحيث تحتاج رأس مال كبير وخبرات فنية. ومن ثم يتم مقارنة البدائل مع بعضها البعض، حيث تتم دراسة مميزات وعيوب كل بديل، ومن ثم مقارنة المميزات مع مدى تحقيقها للأهداف المطلوبة.

يتلخص دور المعرفة في ضرورة التعرف على البدائل الممكنة لحل المشكلة، وعلى معيار المفاضلة بينها، وبالتالي فإن نظم دعم القرار يمكن أن توفر لها العديد من النماذج الرياضية والكمية التي تساعد في التعرف على مختلف الحلول، كما أن النظم الخبيرة يمكن لها إظهار بدائل الحل بالنسبة للمشكلات المعقدة والمساهمة أيضا في إجراء عملية التنبؤ بنتائج تطبيق هذه البدائل.[1]

فليس هناك حل أو بديل واحد لحل المشكلة المراد إتخاذ القرار بشأنها، وإلا فلا داعي لعملية إتخاذ القرارات ؛ وبعد تحديد الهدف أو المشكلة وتحليل المعلومات عنها يتم إيجاد البدائل لحلها.

الفرع الرابع: المقارنة بين البدائل وإختيار البديل المناسب (القرار)

لمعرفة الحلول البديلة يحتاج الأمر فحصا لمكونات المشكلة، ولا شك أن اشتراك أكثر من فرد في ذلك يتيح الفرصة لمزيد من الأداء والمقترحات البديلة فتكون فرصة العلاج الصحيح للمشكلة أكبر ويجب أن نحدد أكبر عدد ممكن من بدائل التصرف حتى تلك التي تبدو من النظرة الأولى أنها عديمة الجدوى أو قليلة الأهمية، فقد يتضح المتاح فيما بعد عكس ذلك، ومن المهم مراجعة قائمة البدائل بالإضافة أو التعديل نتيجة الدراسة أو نتيجة لمناقشات مع الآخرين، ولعل أهم ما قد تسفر

[1] نذير ، بوسهوة، أهمية إدارة المعرفة في صنع القرار الإستراتيجي، الجزائر، جامعة المدية، العدد 7، (أفريل 2017)، ص 167.

عنه هذه المناقشات ليس فقط إسقاط أو إضافة بدائل وإنما ، وهو الأهم، إدخال تعديل على ترتيب البدائل حسب أهميتها النسبية. [1]

وفي هذه المرحلة تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقا لمجموعة من المعايير، أهمها:[2]

- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.

- اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.

- قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.

- درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.

- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.

- مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.

- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.

- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.

في هذه المرحلة يتم توفير النماذج الرياضية والكمية التي تساهم في تحديد الحلول الممكنة وتقييمها وفقا لمعايير محددة مسبقا، وتساهم نظم دعم القرار عن طريق إجراءات عمليات التقييم الكلي للبدائل، فعن طريق هذه النظم يمكن اختبار السيناريوهات الممكنة لحل المشكلة. [3]

---

[1] أحمد، إبراهيم عبد الهادي، المرجع المذكور سابقا، ص 6.

[2] إيمان آسيا، خنشول، وآخرون، المرجع المذكور سابقا، ص 8.

[3] نذير، بوسهوة، المرجع المذكور سابقا، ص 168.

الفرع الخامس: تنفيذ ومتابعة القرار

الطريق الوحيد لمعرفة درجة فعالية البديل والمحك الوحيد له هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي. ويشمل التطبيق كل التعديلات الضرورية في الوظائف الإدارية من إعادة التخطيط والتنظيم وكذلك كل الإجراءات والمتغيرات التنفيذية. ولغرض التطبيق الفعال يجب وجود خطة تنفيذية تفصيلية لتنفيذ دقائق العمل بفعالية. ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ وتظهر نتائجه، يقوم المسير بتقييم هذه النتائج ليدرس درجة فعاليتها، ومقدار كفاءتها ونجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله. وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ ي القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها. ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.[1]

تعتمد مرحلة التنفيذ على المعلومات المرتدة عن التنفيذ في الجوانب التالية:

- هل أنتج بالكيف المطلوب في التوقيتات المتوقعة ؟
- هل تم تطبيق مقاييس العمل بأسلوب سليم ؟
- هل تم خفض تكاليف تنفيذ المهام ؟
- هل تم رفع مستوى الروح المعنوية ؟

بمجرد أن تتضح الفكرة وخطة التنفيذ ينتقل متخذو القرار إلى خطوة تحويل القرار إلى عملية، وتكون هذه المرحلة عادة طويلة وتحتاج للإجابة على عدة أسئلة محددة: من يجب أن يكون على علم بهذا القرار؟ ما هو العمل الذي يجب البدء في تنفيذه؟ من الذي سيقوم به؟ ما هي العملية التي

---

[1] إيمان آسيا، خنشول، وآخرون، المرجع المذكور سابقا، ص 8.

يجب أن تكون حتى يتمكن المكلفون بها من القيام بها؟ يتم في الغالب إهمال السؤال الأول والسؤال الأخير وتكون النتائج بذلك سيئة جدا.[1]

إن أهم مسألة في هذه الخطوات هي أن على المقررين أن يعرفوا النتائج المحتملة من إتخاذ وتنفيذ القرار. غير أن الكثير منهم يركزون على بعض النتائج المتوقعة تاركين التفكير بالنتائج الأخرى، كما توجد مسألة أخرى هامة وهي عامل الخطر في القرار وإمكانية الإستعداد لتقبل نسبة عالية من الخطر نتيجة لإتخاذ القرار . وبعد وضع القرار موضع التطبيق لا تكون مرحلة إتخاذ القرار قد انتهت، ولكن تظل مرحلة أخرى هامة وهي تقييم نتائج تطبيق القرار والتحقق من أن القرار المتخذ يحقق النتائج المرغوبة والأهداف المرجوة.[2]

إن هذه المرحلة تصب نتائجها مباشرة في مرحلة التحليل البيئي التي تبدأ دورة جديدة من عملية الإبتكار في حل المشكلات ومن المهم فيها أ ن يكون متخذو القرار قادرين على إكتشاف سلبيات الحلول التي اقترحوها، فالإعتراف بإمكانية حدوث أخطاء هو في حد ذاته مهارة يكتسبها متخذو القرار من هذه العملية.[3] كما يتم تدوين المعلومات المتعلقة بإتخاذ القرار على شكل تقارير من أجل التعليق عليها وكذا مراقبتها.[4]

---

[1] DRUKER, Peter, op-cit, p 43.

[2] جمال الدين، لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، الجزائر، دار هومة، (2005)، ص 33.

[3] جيمس، هيجنز، المرجع المذكور سابقا، ص 47.

[4] DRUKER, Peter, op-cit, p 46.

المطلب الثالث: اتخاذ القرار الإستراتيجي: العوامل المؤثرة، الصعوبات وأساليب تحسين اتخاذ القرار الإستراتيجي

يعد القرار الاستراتيجي أحد الحلقات المهمة في عملية صياغة الإستراتيجية، ويستند إلى نتائج عملية التحليل الاستراتيجي التي تقوم بها المنظمة، إذ يتم تكوين مجموعة بدائل متاحة، ويكون القرار الاستراتيجي أفضلها من وجه ة نظر الإدارة، ويتم انتقائه والعمل بموجبه للفترة المستقبلية لتحقيق ما تصبوا إليه من أهداف، بوصفه سيؤدي إلى انتقال المنظمة نحو وضع أفضل مما هي عليه الآن.

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإستراتيجي

تحتاج عملية اتخاذ القرار إلى نوع من الحكمة والدراسة والدراية، إذ نجد أن أهم عامل في هذه العملية هو معرفة المعلومات الضرورية واللازمة والكاملة، لتأتي بعدها مرحلة التحليل ليتم اتخاذ القرار المناسب حسب الظروف الممكنة والمتوفرة. وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرار تشمل مجموعة من العناصر:[1]

- وجود مجموعة من البدائل التي من بينها تتم عملية الاختيار.
- وجود مجموعة من النتائج المتوقعة التي يمكن الحصول عليها من إتباع البدائل المختلفة.
- معرفة درجة عدم التأكد المرتبطة بالنتائج المحتملة.
- وجود المعيار الذي يتم بناء عليه اختيار إحدى البدائل.

[1] زينب، بن التركي، المرجع المذكور سابقا، ص 91.

هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار نذكر منها ما يلي:[1]

1. أهداف المنظمة:

مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ و ينفذ لابد و أن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف المنظمة أو الهيئة مثلا ، هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فـإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة الإستراتيجية.

2. الثقافة السائدة في المجتمع:

تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع. ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

3. الواقع ومكنوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة:

لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل.

وفي رأي SIMON أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبـلية هناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى أخلاقي بالإضافة إلى محتواها الواقعي.

4. العوامل السلوكية: يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاثة جوانب هي:

الجانب الأول: ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره.

---

[1] نجم الدين، الغنوم، صنع القرار، دراسة في سيسيولوجيا الإدارة، ص3، نقلا عن موقع:
http://www.annajah.net/arabic/show_article.thtml?id=3077

الجانب الثاني: ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص إلى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه، ومن ثم اتخاذه له.

الفرع الثاني: الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي

من الصعوبات التي تعترض أي قرار هو عدم وجود أي قرار يرضي الجميع بشكل كامل، ولكنه يمثل على الأقل أحسن الحلول في ظل الظروف والمؤثرات الموجودة، فكثيرا ما يجد متخذ القرار نفسه معرضا لكثير من العوائق التي تمنعه من الوصول إلى القرار المناسب، ويمكن إجمال هذه العوائق في:[1]

1. **عدم إدراك المشكلة وتحديدها:** يلقى متخذ القرار صعوبة في تحديد المشكلة نتيجة تداخل مسبباتها بنتائجها، مما يتعسر عليه عدم القدرة على تمييزها بدقة وبالتالي تتجه جهوده لمعالجة المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية لعدم قدرة تحديدها وتعريفها.
2. **عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق بإتخاذ القرار:** إن القرارات تسعى دائما لتحقيق مجموعة من الأهداف، هذه الأخيرة قد تتعارض مع بعضها وقد تتعارض مع أهداف بعض الإدارات والأقسام أيضا، كما قد تختلف في أهميتها مما يتطلب من متخذ القرار أولا، التمييز بين أقل الأهداف أهمية، ثم توجيه الجهود لتحقيق الأهداف الأكثر أهمية.
3. **شخصية متخذ القرار:** قد يكون متخذ القرار واقعا عند إتخاذ قراره تحت تأثير بعض العوامل، كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة وما ينجم عنه من بيروقراطية وجمود وضرورة التقيد بالإجراءات الداخلية أو القيود الخارجية، وبالتالي ينجم عنها خضوع متخذ القرار

[1] حسن علي، مشرقي، نظريات القرارات الإدارية–مدخل كمي في الإدارة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (1997)، ص 32.

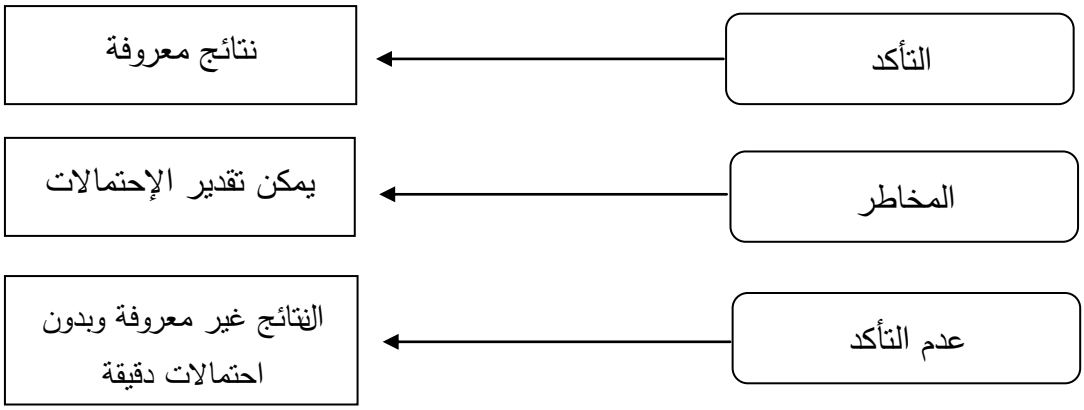
لسلطة أعلى تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، مما ينعكس سلبيا على أفكاره وتطلعاته مما يؤثر على المؤسسة ونجاحها.[1]

4. نقص المعلومات: يعد عدم توافر المعلومات من أهم الصعوبات التي تواجه متخذ القرار، إذ تزداد القدرة على إتخاذ القرارات الناجحة كلما إزدادت جودة المعلومات المتاحة وكفايتها، ومقدار الدقة في شرحها للحقائق المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة والتحليل، وجميع الخصائص الأخرى التي ترتبط بها.

5. **بيئة اتخاذ القرار:** إن القوى أو العوامل البيئية قد تؤثر على بعض القرارات بدرجة بسيطة من المخاطر ودرجة عالية من اليقين فإن عملية اتخاذ القرارات لا تتعدى كونها اختيار من بين بدائل مع درجات بسيطة من الصعوبات أو التعقيد. وعلى العكس ففي ظل عدم التأكد وارتفاع درجة المخاطر في الظروف المحيطة، فإن المسير يجب عليه أن يكون مستعدا لمواجهة موقف يحيط بعملية اتخاذ القرارات.[2]

والشكل التالي يوضح أن هناك ثلاث حالات تؤثر في عملية اتخاذ القرارات وهي: اليقين أو التأكد، والمخاطر، وعدم اليقين أو عدم التأكد.

شكل رقم 05: الظروف المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات.



المرجع: إدريس، عبد الرحمن ثابت، محمد جمال الدين، المرسي، المرجع المذكور سابقا، ص 658.

[1] فتيحة، بلحاج، المرجع المذكور سابقا، ص 277.

[2] إدريس، عبد الرحمن ثابت، محمد جمال الدين، المرسي، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، (2002)، ص 657.

- **اتخاذ القرار في حالة التأكد:** وهذه هي أبسط أنواع القرارات التي تواجه متخذ القرارات، حيث يستطيع فيها تحديد نتائج كل بديل من البدائل المتوفرة بشكل مؤكد، والسبب يعود إلى توفر البيانات والمعلومات اللازمة حسب طبيعة المشكلة ، ومن ثم فإن مهمة متخذ القرار في هذه الحالة هي اختيار البديل الذي يحقق أكبر عائد ممكن في ظل هذه الحالة المؤكد وقوعها.[1]

- **اتخاذ القرار في حالة المخاطر:** عندما تكون النتائج المتوقعة غير واضحة، ولكن تتوافر لدى المسير المعلومات الكافية لتقييم هذه النتائج تصبح هناك مخاطر. ونفترض في مثل هذه الحالة أن المسير يستطيع أن يحسب إحصائيا الإحتمالات لتحقيق النتائج اللازمة لكل بديل من بدائل حل المشكلة موضع الإهتمام. وبصفة عامة فإن معظم القرارات التي يتخذها المسيرون خاصة في مستويات الإدارة العليا تنطوي على مخاطر. [2]

- **اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد:** يتم عندما تكون احتمالات تحقيق النتائج للبدائل المتاحة غير معروفة ولا يمكن تقديرها. وفي مثل هذه الحالة على متخذ القرار اتخاذ قرار معين يعتمد على أحد المعايير المختلفة والتي تساعد متخذي القرارات على تحديد البديل الأفضل واتخاذ القرار الملائم، ومن هذه المعايير: [3]

1 -معيار أقصى الأقصى: حيث يقوم متخذ القرار باختبار البدائل التي تحقق له أكبر عائد مادي، أي اتخاذ البديل المتفائل.

2 -معيار أقصى الأدنى: وفي هذه الحالة يتصرف متخذ القرار بنوع من التشاؤم، ويقوم باختيار أقل الفوائد.

---

[1] خالد، بولوداني بوشارب، بحوث العمليات وأهميتها في اتخاذ القرارات الإدارية، الجزائر، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، بدون سنة، ص 9.

[2] إدريس، عبد الرحمن ثابت، محمد جمال الدين، المرسي، المرجع المذكور سابقا، ص 659.

[3] خالد، بولوداني بوشارب، المرجع المذكور سابقا، ص 9.

3 -معيار أدنى الأقصى: في هذه الحالة يتصرف متخذ القرار بالتفاؤل الحذر، أي باختيار أفضل النتائج لكل بديل ثم يقوم باختيار أقل هذه النتائج.

4 -معيار أدنى الأدنى: يتصرف متخذ القرار في هذه الحالة بدرجة كبيرة من التشاؤم، وهذه تكون في حالة كبيرة من عدم التأكد بالنسبة إلى متخذ القرار فيختار أقل عائد لكل بديل.

5 -معيار الندم: اقترح العالم SAVAG معيارا يرتكز على الدراسات النفسية، وأطلق عليه معيار الأسبق أو الندم، ويشير SAVAG إلى أن متخذ القرار بعد اتخاذه للقرار والحصول على عائد معين قد يشعر بالندم لأنه يعلم في تلك الفترة بحالة الطبيعة التي حدثت، وبالتالي فهو يتمنى لو كان قد اختار بديلا آخر غير الذي تم اختياره. وقد توصل العالم SAVAG إلى أن متخذ القرار لا بد وأن يبذل جهده لتقليل ندمه.

الفرع الثالث: أساليب إتخاذ القرار الإستراتيجي

تتعدد أساليب اتخاذ القرار الإستراتيجي وتتدرج الوسائل في الصعوبة والتعقيد عند استخدام الأساليب الكمية الحديثة في اتخاذ القرار . ويتوقف استخدام أحد هذه الأساليب دون الآخر على طبيعة المسير نفسه ومدى تقديره لصعوبة تحديد المشكلة أو سهولتها وإيجاد الحلول المناسبة لها، كما تعتمد على طبيعة المشكلة ومدى التعرف على الظروف والمتغيرات المؤشرة عليها، كذلك فإن استخدام أسلوب دون آخر يتأثر بمدى توافر الإمكانات اللازمة لاستخدامه، ومدى الاستخدام الفعال للمعلومات والبيانات المتاحة لأ نها تشكل القاعدة الأساسية التي يعمل المسيرون من خلالها للوصول إلى القرار الرشيد إذ أن متخذ القرار يقوم بالاستناد إلى تلك المعلومات بتحليل المشكلة لمعرفة محتوياتها وأبعادها ثم إتباع الخطوات الرئيسية في اتخاذ القرار.[1]

[1] فتيحة، بلحاج، المرجع المذكور سابقا، ص 278.

ومن أهم الأساليب المستعملة في اتخاذ القرار، نذكر:

– العصف الذهني: أو التفاكر أو استمطار الأفكار، وهي وسيلة للحصول على أكبر قدر من الأفكار من مجموعة من الأفراد وفي وقت قصير، وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبتهم بأن يدلوا بأكبر قدر من الأفكار من أجل حلها، ويعتمد نجاح هذا المدخل على أربعة شروط رئيسية، هي: [1]

1. تأجيل تقييم الأفكار: إذ يتم تأجيل التقييم أو النقد لأية فكرة إلى مابعد جلسة توليد الأفكار.
2. عدم وضع قيود على التفكير: فالفرد يجب أن يفكر بحرية، وأن يندفع بخياله وأحلامه، ويترك لعقله الباطن حرية التعبير، فوضع القيود يقلل من الإنطلاق في التفكير.
3. كمية الأفكار هي المهمة وليس نوع الأفكار: فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوفير أفكار أصلية.
4. البناء على أفكار الآخرين وتطويرها: فمن الممكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

– أسلوب الدلفي: يقوم هذا الأسلوب على التنبؤ بتأثير المجتمع على الأحداث المستقبلية، في منطقة معينة وتقرير هذا التأثير على تلك الأحداث، أي يستخدم هذا الأسلوب لفهم المشكلات التي من الممكن أن تحدث، بحيث يتم تجميع مجموعة من الخبراء في تخصصات مماثلة في مجال معين وأخذ آرائهم حول المشكلة، وتعالج هذه الآراء بواسطة منسق مركزي يقوم بتوحيد كافة الآراء، وترسل هذه المعلومات إلى الخبراء ثانية لإعادة النظر فيها وتحليلها وإجراء التحسينات عليها.

---

[1] المنهج العلمي لتشخيص وحل المشكلات الإدارية، ص 13، نقلا عن موقع:
.http://www.tceg.caoa.gov.eg/user/Scientific_Articles/

ويتم العمل بهذا الأسلوب وفق الخطوات التالية: [1]

1. تحديد المشكلة: وتطرح العديد من الأسئلة بشأنها من أجل الوصول إلى حلول لهذه المشكلة، توحد هذه الأسئلة في شكل إستبيان.
2. تحديد عدد الخبراء والإتصال بهم، بحيث يتم إرسال الإستبيان إلى كل عضو من الخبراء ويجيب عليه على حدى وباستقلالية تامة، أين ترسل الأجوبة ثانية إلى المنسق المركزي.
3. عند استلام الإجابات، يتم تحليلها، وعلى أساسها يتم إعداد استبيان آخر يرسل إلى الأعضاء المشاركين.
4. يطلب من أعضاء التعليق تقديم الإقتراحات والإجابات على الأسئلة مع إمكانية طرح أفكار حول حلول جديدة.
5. تجمع الإجابات عن الإستبيان الثاني وتحلل، وإذا لم يتم الوصول إلى اتفاق جماعي فيتم إعداد استبيان ثالث يعين فيه بدقة القضايا ومناطق الإهتمام التي لم يتخذ قرار بشأنها.
6. تكرار العملية حتى يتم الوصول إلى اتفاق جماعي، ثم يعد تقرير نهائي في هذا الصدد.
7. ما يميز هذا الأسلوب هو استقلالية الأعضاء وعدم تأثرهم بأفكار بعضهم البعض، كما أن هذا الأسلوب يقلل من مصاريف الإنتقال والإقامة وغيرها. أما الجانب السلبي في هذا الأسلوب، هو استهلاكه لوقت كبير ونقض التحفيز بين الأعضاء من خلال المواجهة وجها لوجه.

– أسلوب الجماعة الإسمية: يعمل هذا الأسلوب على تشخيص المشكلات وإيجاد الحلول الإبداعية لها، من خلال مجموعة من الأفراد في حضور مشترك، ولكن بدون تفاعل بين أعضائها، حيث يجلسون حول طاولة واحدة، يتراوح أعضاء المجموعة من 6 إلى 9 أفراد، أين تطرح عليهم

[1] وردة، برويس، فعالية الإتصال الإداري في إنجاح عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسها على أداء العاملين، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه في علم الإجتماع، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم العلوم الإجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، بسكرة، الجزائر، (2014-2015)، ص 192.

المشكلة، ثم يطلب من كل فرد كتابة الحل الذي يراه على بطاقته، دون المناقشة مع أعضاء المجموعة، ثم يطلب منهم مقرر الجلسة قراءة مقترحاتهم ويقوم بتسجيلها على لوحة دون إصدار أحكام أو تعليق من قبل أفراد المجموعة أثناء عملية التسجيل، وبعدها تأتي مرحلة مناقشة الحلول المقدمة والدفاع عنها أو مهاجمة أفكار الأطراف الأخرى، وفي النهاية يتم إجراء تصويت سري لاختيار أفضل الحلول.[1]

[1] المرجع نفسه، ص193.

المبحث الثاني: التشخيص الإستراتيجي والتراصف الإستراتيجي

بطاقة الأداء المتوازن ليست فقط أداة للقياس وإنما هي نظام للإدارة الاستراتيجية يعمل على تحقيق التوزان بين أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين، وبين الأصول الملموسة والأصول غير الملموسة والأهداف طويلة الأجل والأهداف قصيرة الأجل. ثم تأتي عملية الربط بين الأهداف وبعضها البعض باستخدام الخرائط الإستراتيجية التي تعمل على تحقيق التراصف (Alignement) والربط بين المحاور انطلاقا من علاقة السببية.

والتراصف يمثل تحديا استراتيجيا أمام معظم المؤسسات، وهو يتضمن أبعادا متعددة حيث يتضمن الجوانب المالية، وتقديم حلول فريدة بما يحقق رضى الزبائن عن الخدمات والمنتجات المقدمة، وتبادل المعلومات والخبرات بين وحدات المؤسسة. ويحتاج التراصف إلى التخطيط والتنفيذ بعناية لتعظيم القيمة لأصحاب المصلحة أو المستفيدين من خدماتها.

ومن خلال هذه المبحث سيتم التركيز على كيفية تحقيق التراصف في المؤسسة من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وتحديد المتطلبات التي تمكن المؤسسة من تحقيق التوازن والتراصف والنجاح في تحقيق إستراتيجية المؤسسة، وذلك مرورا بالتشخيص الإستراتيجي.

المطلب الأول: التشخيص الإستراتيجي واتخاذ القرار الإستراتيجي

إن عملية التشخيص الإستراتيجي مهمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهي تعتبر صعبة، حيث أن الحاجة إلى معلومات سوف تحدث في أوقات أو مناسبات مختلفة من خلال عمليات التخطيط الإستراتيجي العادية، أو أكثر إحتمالا عندما تبرز فرصة أو تهديد إلى الحد الذي يتطلب ضرورة تبني استراتيجيات معينة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فإن المعلومات تتدفق إلى التنظيم بطريقة

مستمرة ولكنها غير منتظمة ويصعب الإستناد، وتكمن الحقيقة في أن الكثير من هذه البيانات قد يفقد أو لايستخدم، أو بعض المعلومات يمكن الحصول عليها من خلال مجهودات إضافية.

يعد التشخيص الإستراتيجي مرحلة هامة من مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية، يتضمن اكتشاف وبحث وترتيب مجموعة المسائل التي تتطلب حلولا إستراتيجية، بمعنى تحديد الفرص والتهديدات التي تتضمنها البيئة الخارجية ومطابقتها مع جوانب القوة وجانب الضعف الداخلية للمؤسسة، ومن هذه المطابقة يتم تحديد التوجهات الإستراتيجية الممكنة مع الأخذ في الإعتبار الأهداف والغايات، فهذا المفهوم يشير إلى أهمية التحليل الإستراتيجي في تحديد الفرص والتهديدات ومطابقتها مع كل من جوانب القوة وجوانب الضعف المتعلقة بالأداء الداخلي وتأثيرها على الإختيارات الإستراتيجية للمؤسسة.[1]

تتضمن عملية التشخيص الاستراتيجي الخارجي الخطوات الرئيسية التالية:[2]

1 – اختيار المتغيرات البيئية الرئيسية واختيار المصادر الرئيسية للمعلومات البيئية.

2 – التنبؤ بالمتغيرات البيئية الرئيسية.

3 – تقييم الفرص والتهديدات المتاحة أمام المنظمة.

أما بالنسبة لعملية التشخيص الاستراتيجي الداخلي فتتمثل في تحديد جوانب القوة والضعف للمنظمة.

---

[1] عمر، بن سديرة، التحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف 1، الجزائر، (2012–2013)، ص 71.

2 علي، ميا، وآخرون، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 1، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، (2007)، ص 196.

الفرع الأول: مفهوم وأهمية التشخيص الإستراتيجي في اتخاذ القرار الإستراتيجي

لقد تعددت مفاهيم التشخيص الإستراتيجي حسب المفكرين والكتاب، حيث عرفه " كامل حمدي" بأنه عبارة عن تحليل كفاءة المؤسسة أمام المنافسين وحساب الضبط في محيط محدد، وهو يسمح بتقديم أنشطة المؤسسة، والوضعية التنافسية ونقاط القوة والضعف، كما يسمح بدعم الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة ونجاح القرارات الإستراتيجية. أما Olivier MEUR فقدم مفهوما آخر للتشخيص الإستراتيجي، حيث بين أنه ضروري في المؤسسة لأجل تحليل نقاط القوة والضعف الحالية والمستقبلية، وهو يمكن من التفكير بالوضعية التنافسية بالنسبة للأسس المنسوبة. [1] يرى الباحثون أن التشخيص الداخلي والخارجي هو عملية تحليلية لجميع العناصر المكونة للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مما يسمح لها بمعرفة نقاط قوتها وضعفها وكذا الفرص والتهديدات المحيطة بها سعيا لتحديد موقفها التنافسي، وتحديد الخيارات الممكنة لصياغة أحسن إستراتيجية ممكنة، لبناء وتطوير مزاياها التنافسية ولضمان نجاح عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية. [2]

وبالتالي يكتسي التشخيص الإستراتيجي أهمية بالغة في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي، حيث تلجأ لها المؤسسة لمواجهة التغيرات التي تحدث في المحيط، وبالتالي تعتبر هذه العملية ذات أهمية كبيرة لما ينجر عنها من نتائج، حيث يمكن للمؤسسة أن تكتسب ثقة سوق جديدة أو يتعرض مستقبلها للزوال. لذا تولي المؤسسة أهمية كبيرة لعملية التشخيص الإستراتيجي لتضمن نجاح عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي.

---

[1] معمر، قربة، سارة، بودربالة، التشخيص الإستراتيجي كمدخل لإدارة الأزمة، الجزائر، جامعة الجلفة، مجلة البديل الإقتصادي، العدد الثاني، (2014)، ص 50.

[2] محمد السايح ، الزغودي، دور آليات التشخيص الداخلي والخارجي في صياغة إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسط، محاولة تطبيق آلية SWOT على مؤسسة SERSOU لصناعة الغذائية: فرع العجائن بولاية غرداية، الجزائر، ورقلة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 13، (2018)، ص 51.

الفرع الثاني: تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات SWOT

تحليل SWOT هو عبارة عن تحليل على مستوى المنظمة يتم من خلاله مقابلة عناصر القوة والضعف في المنظمة مع عناصر الفرص والتهديدات الناشئة عن البيئة المحيطة، بهدف تطوير، توليد، استحداث سلسلة من الإستراتيجيات البديلة القابلة للتطبيق.ويمكن القول بوجه عام أن التفكير العملي في الإدارة الإستراتيجية تأثر تأثرا شديدا بنموذج SWOT (نقاط القوة/الضعف، الفرص/التهديدات)، الذي طرح في أوائل السبعينيات، وبمساعدة هذا النموذج، يمكن للمنظمة أن تحلل مايمكنها أن تفعله اليوم (نقاط قوة وضعف المنظمة) ومايمكن أن تفعله فيما يتصل بالبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات الخارجية).[1]

تحليل البيئة الخارجية: تتمثل في مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر بالمؤسسة واستراتيجياتها، ويقصد بالعوامل تلك الاعتبارات والمتغيرات العامة كالمتغيرات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الطبيعية، التكنولوجية، الثقافية، وكذلك الخاصة منها.

فبالنسبة لهذه المتغيرات يصعب على المنظمة التحكم فيها والتأثير عليها بحكم شموليتها على الكل، أما الخاصة فهي تلك العوامل القريبة والمرتبطة بالمؤسسة كالموردين، الممولين، المنافسين، الوسطاء، السوق، وغيرها. هذه العوامل يمكن للمنظمة التأثير فيها بنسب متفاوتة.

تحليل البيئة الداخلية: البيئة الداخلية هي التي تستطيع المنظمة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تسيير مؤسستها بفعالية اكبر وأدق. ولا يمكن للمنظمة صياغة استراتيجية بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها الداخلية وإمكانياتها، وبمعنى آخر معرفة نفسها وقدراتها ومدى قوتها أو ضعفها، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويعها في أغراضها، وتتمثل عوامل البيئة الداخلية في وظائف ونشاطات

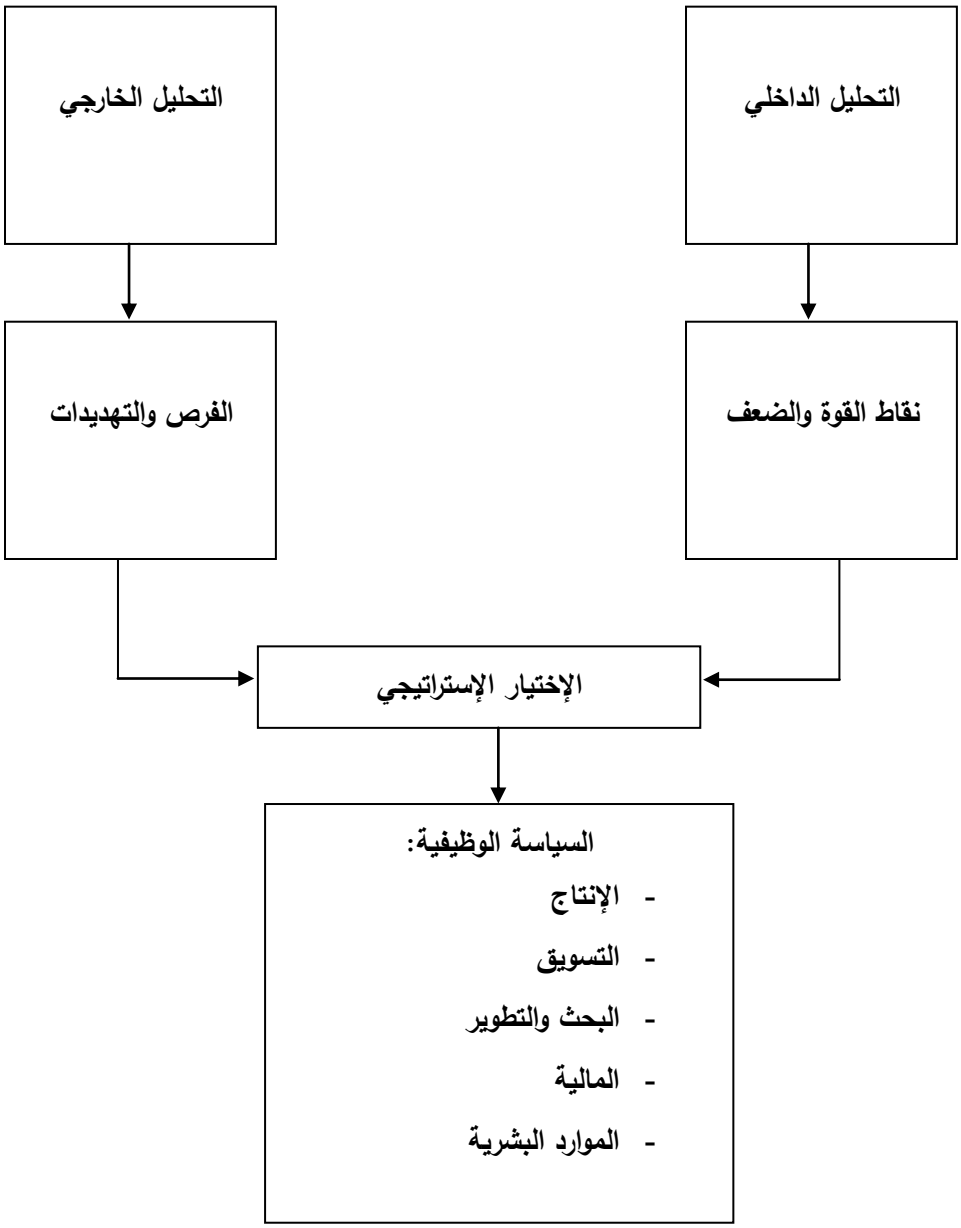
[1] منصور، محمد اسماعيل العريقي، المرجع المذكور سابقا، ص 245.

المؤسسة الرئيسية لأنها الأعمدة الأساسية لأنشطتها، وتكمن أهمية تحليل هذه العوامل في تحديد مصادر القوة وتدعيمها وتعميمها، ومصادر الضعف لتقويمها وتصحيحها، وأهم هذه العوامل هي: التسويق، الأفراد، الإنتاج، التمويل والمحاسبة الإدارية.

ويعتبر تحليل SWOT أداة مهمة لاتخاذ القرارات الها مة، مثل قرار التوسع أو دخول سوق جديدة، حيث تكون المنظمة مدعمة بمعلومات دقيقة وموضوعية، تساعدها في اتخاذ القرار من خلال نتائج تحليل البيئة، والعمل على الربط بين مخرجاتها، لتعطي للمنظمة مجموعة من البدائل الإستراتيجية لكل وضعية تكون فيها، وعلى أساسها يتم اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل الذي يمثل القرار الإستراتيجي. إن أهمية هذا الأسلوب في اتخاذ القرار تكمن فيما يقدمه من معلومات حول البيئة الخارجية وماتوفره من فرص يمكن استغلالها وتهديدات قد تؤثر عليها، وكذا نتائج تحليل البيئة الداخلية من نقاط قوة وضعف، حيث تعتبر هذه النتائج كنظام معلومات أساسي تعتمد عليه الإدارة العليا في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية.[1]

[1] معمر، قربة، سارة ، بودربالة، المرجع المذكور سابقا، ص 58.

شكل رقم 06: تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات SWOT



Source : DETRIE, Jean-Pierre, et al., Strategor, Politique générale de l'entreprise, 4ème Edition, Dunod, Paris, France, (2005), p 12.

الفرع الثالث: تحليل القوى التنافسية لـM.PORTER

في مطلع الثمانينيات، طرح M.PORTER نموذجه الخاص بالقوى التنافسية الخمس الذي تتأثر فيه ربحية المنظمة بالقوى الهيكلية العامة في صناعتها، وقد أحدث هذا المنهج تحولا في بؤرة التركيز من المنظمة إلى الموقف التنافسي في الصناعة. وفي أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات، تحول التركيز من البيئة الخارجية إلى الموارد والقدرات الفردية للمنظمة، ويعتبر البعض أن هذا النموذج يمثل مدخلا وسطا بين تحليل SWOT ونموذج M.PORTER للقوى التنافسية الخمس، فعند التعامل مع البيئة الخارجية، تبني المنظمة قوتها التنافسية اعتمادا على مواردها وقدراتها. ونظرا لأن المرحلة التالية هي عقد ندوة بهدف خلق نوع من الإجماع حول ماسيكون هاما في المستقبل، فمن المرغوب توثيق المقابلات وتسجيل الآراء المطروحة فيها، وخاصة الآراء المتباينة حول القضايا الجوهرية.[1]

حدد M.PORTER خمس قوى تنافسية تحدد مدى قوة التنافس في مجال الصناعة، كالتالي:[2]

1 -**التنافس بين المنافسين الحاليين:** إجمالا هناك عاملان يؤثران على حدة المنافسة في الصناعة الواحدة، هما عدد المؤسسات العاملة في ذلك القطاع، ومعدل نمو هذه المؤسسات.

2 – **تهديد المنافسين الجدد:** وقد حدد M.PORTER سبعة (07) عوائق تواجه المنافسين الجدد عند دخول السوق، وهي:

– اقتصاديات الإنتاج الكبير: على المنافس الجديد أن ينفق الكثير للدخول بكمية كبيرة، أو القبول بتكاليف مرتفعة للقطعة الواحدة.

– متطلبات رأس المال: كلما كانت المؤسسة بحاجة للأموال كلما زادت عقبات دخول الأسواق.

---

[1] منصور، محمد اسماعيل العريقي، المرجع المذكور سابقا، ص 245.

[2] محمد السايح، الزغودي، المرجع المذكور سابقا، ص 53.

– تميز المنتج: للمؤسسات القائمة أسماء تجارية معروفة، أما المنافس الجديد، فيجب أن يبذل الكثير من الأموال لمواجهة اسم مثل كوكاكولا واختراق قاعدتها العريضة من الزبائن.

– تكاليف التحويل: التكاليف التي ينفقها الزبائن مرتفعة عند التحويل من مورد إلى آخر.

– اختراق قنوات التوزيع: تمثل عائقا كبيرا أمام الداخلين الجدد يجب مواجهته من خلال الاتفاق على الإعلانات.

– مزايا الشركات القائمة مسبقا: مزايا سابقة فيما يخص التكاليف (التكنولوجيا، سهولة الحصول على المواد الخام،...).

– سياسة الحكومة: حيث يمكن أن تضع حدا، أو تمنع الدخول في مجالات معينة عن طريق المطالبة بالتراخيص.

3– قدرة الموردين على التفاوض: يرى M.PORTER أن الموردين تكون لهم القدرة على التفاوض إذا توفر ما يلي:

- وجود عدد محدود من الموردين للمستلزمات المطلوبة.

- ارتفاع تكاليف التحول من مورد إلى أخر.

- أن يضع الموردون تهديدا جادا وهو أنه بإمكانهم أن يصبحوا منافسين عن طريق استخدام الموارد، أو المنتجات التي تباع للمشتري لإنتاج نفس المنتجات التي تقدم للمشتري، ولدى المورد علامة تجارية قوية.

4– قدرة الزبائن على التفاوض: إن القدرة التفاوضية للزبائن تتعزز عندما يكون:

- ارتفاع درجة حساسية الطلب للتغير في أسعار السلع /الخدمات.

- وجود بعض المؤسسات التي تبيع للمستهلك مباشرة مما يجعل هذا الأخير يفرض شروطه على هذه المؤسسات.

- معرفة المشترين للسلعة/الخدمة.

- عندما يكون المشترون بمثابة تهديد لأي محاولة للتكامل الرئيسي الخلفي، وكبر حجم مشتريات هؤلاء الزبائن ووجود بدائل للسلع/الخدمات.

5- تهديد المنتجات البديلة: نتيجة توفر حرية الاختيار أمام المستهلك، أو تزايد حدة تأثير وجود البدائل للسلعة المعينة في حال تعود المستهلك على شراء سلع بديلة، أو عدم ولائه لعلامة معينة.

شكل رقم 07: تحليل القوى التنافسية لـM.PORTER



Source : DETRIE, Jean-Pierre, et al., op-cit, p 40.

المطلب الثاني: أهمية الخرائط الإستراتيجية بالنسبة لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التراصف الإستراتيجي

يعتبر وضوح الأهداف أهم مرحلة في توظيف الخرائط الإستراتيجية وبالتالي تحقيق التراصف الإستراتيجي، وصياغة الأهداف وتحديدها من أهم التحديات التي تواجه المنظمات نظرا لتداخلها أو عدم وضوحها، فهناك بعض الأهداف في حال تحقيقها لا يمكن القول أن المنظمات هي التي حققتها لوحدها، ففي مجالات كالملاحة الجوية، وعلى الرغم من أن الدولة تلعب دورا في تحسين المراقبة الجوية من خلال المشاريع المخصصة لذلك، إلا أن المؤسسة أيضا تلعب دورا مهما في نفس المجال، وبالتالي تحتاج عملية قياس النتائج إلى أهداف واضحة من البداية وأن هناك أدوارا محددة لكل قطاع حتى يمكن حساب نسبة مساهمته في النتيجة النهائية.

الفرع الأول: مفهوم الخرائط الإستراتيجية والتراصف الإستراتيجي

تمثل الخرائط الإستراتيجية وسيلة مكملة لبطاقة الأداء المتوازن، تمكن المنظمة من ترجمة رؤيتها ورسالتها واستراتيجيتها إلى أهداف، من خلال توزيعها على محاور بطاقة الأداء المتوازن (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، وبالتالي يمكن تحقيق التوازن من خلال المحاور وتحقيق التراصف من خلال الخرائط الإستراتيجية مما يعمل على الوصول إلى الهدف.

لقد قدم كل من KAPLAN & NORTON في عام 2000 مقالا في Harvard Business Review بعنوان" هل تواجه مشكلات بإستراتيجيتك؟ إذا قم بوضع خريطة لها"، كما قاما بإصدار كتابهما الثاني عام 2000 بعنوان "المنظمة المركزة على الإسترتيجية"، وقدما فيه المفهوم الأساسي للخرائط الإستراتيجية، وجاء هذا المفهوم بعد أن توضح أن المسؤولين الذين يستخدمون بطاقة الأداء المتوازن، قد سحبوا بشكل حدسي مفهوم علاقة السبب والنتيجة بين الأهداف الإسترتيجية،

فما يحدث في مجال العمليات الداخلية يؤثر في المجال المالي وما يحدث في مجال التدريب والتعليم يؤثر على ما يحدث في مجال التسويق وإدارة الزبائن والعكس صحيح.[1]

تشير الخريطة الإستراتيجية إلى الرسم التخطيطي الذي يوضح كيفية الربط مابين الأهداف الإستراتيجية ومقاييس الأداء، من خلال مجموعة متشابكة من العلاقات الإفتراضية التي تكون سلسلة من علاقات السبب والنتيجة بين مقاييس مسببات الأداء ومقاييس النواتج، فالإختصار فقط على مقاييس النواتج دون مقاييس مسببات أداء تلك النواتج، لايوضح كيفية تحقيق تلك النواتج، كما لا يوفر إنذارا مبكرا عن مدى التقدم نحو تنفيذ إستراتيجية المؤسسة. وعلى العكس، فإن الإقتصار على مقاييس مسببات أداء النواتج فقط دون مقاييس النواتج قد يحقق للمؤسسة التحسينات التشغيلية التي تمثل الترجمة الصحيحة للأهداف الإستراتيجية في الأجل الطويل.[2]

كما يظهر دور الخريطة الإستراتيجية في زيادة فعالية تنفيذ الخطط الإستراتيجية، حيث يجد المنفذون أن التصور المرئي للخريطة الإستراتيجية دافع ومحفز للمنظمة، فالتنفيذ الناجح للإستراتيجية يتطلب كلا من (وصف الإستراتيجية + إدارة الإستراتيجية)، فلا يمكن إدارة مالا يمكن قياسه ولايمكن قياس مالايمكن وصفه، فنموذج الأداء المتوازن يوضح كيف يمكن قياس الأهداف الإستراتيجية في ضوء الأبعاد الأربعة، وأيضا يساعد بعض الشيء في إدارة الإستراتيجية، أما الخريطة الإستراتيجية فهي تؤدي الدور الخاص بوصف وتصوير الإستراتيجية، ولذلك فالنتائج

---

[1] عبلة، قنطاس، نعيمة، غلاب ، استخدام الخريطة الإستراتيجية لمدخل بطاقة الأداء المتوازن في وصف وتنفيذ استراتيجيات الميزة التنافسية نموذج مقترح، الجزائر، جامعة أم البواقي، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، المجلد الرابع، العدد الأول، (جوان 2017)، ص 173.

[2] عبد الله قويدر ، الواحد، عبد الحق، سايحي، المسؤولية الإجتماعية من خلال لوحة الأداء الإستراتيجية بمؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE، المدرسة العليا للإدارة، Revue Reforme Economique Et Intégration En Economie Mondiale, رقم 13، (2012)، ص 92.

المتطورة للمنظمة = (الخريطة الإستراتيجية + نموذج الأداء المتوازن + المنظمة الموجهة إستراتيجيا).[1]

وتعرف الخرائط الإستراتيجية بأنها تصف عمليات تحويل الأصول غير الملموسة إلى نتائج ملموسة من خلال علاقة السببية. وهى تساعد المنفذين على وضع إطار عمل لوصف وإدارة الإستراتيجية في ظل العمل باقتصاد المعرفة. والخرائط الإستراتيجية هي أسلوب لوصف الإستراتيجية. كما تعرف بأنها عرض مرئي لربط مكونات إستراتيجية المؤسسة وبالتالي تعمل على التنفيذ الجيد للإستراتيجية. بحيث تساعد الخرائط الإستراتيجية على تحقيق تراصف الأصول غير الملموسة مع الأصول الملموسة لكي تحقق القيمة، وذلك لأن الأصول غير الملموسة يكون لها قيمة فقط عندما تستخدم في تحقيق أهداف المؤسسة. على سبيل المثال ، نفترض أن إحدى المؤسسات ترغب في الاستثمار في تدريب موظفيها، ونفترض أن المؤسسة أمام الاختيار من بين برنامجين لتدريب موظفيها أحدهما في إدارة الجودة الشاملة، أما البرنامج الثاني في إدارة علاقات الزبون، فأي برنامج تحتاج المؤسسة؟ الإجابة تعتمد على إستراتيجية المؤسسة فإذا كانت المؤسسة تعتمد على إستراتيجية أقل تكلفة، فهي تحتاج أن تستمر في تحسين وتطوير عملياتها بما يحقق لها قيمة عالية، فعليها اختيار برنامج إدارة الجودة الشاملة، أما إذا كانت استراتيجية المؤسسة تركز على إستراتيجية تقديم حلول للزبائن ، فمن الأفضل أن تستثمر في التدريب في إدارة علاقات الزبائن.

[1] بسمة، إبراهيم عبد البصير، الخريطة الإستراتيجية للأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الإستراتيجي ببعض الهيئات الرياضية الأهلية "دراسة مقارنة"، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، جمهورية مصر العربية، (ديسمبر 2014)، ص 3.

فعندما يتوافق التدريب مع إستراتيجية المؤسسة يتحقق أكبر عائد. ومن هنا يعتبر التوازن والتراصف الإستراتيجي مبدأين أساسين في السيطرة على تحقيق القيمة في الأصول غير الملموسة. [1]

ولإعداد الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة، ينبغي أن تتوفر لمعد الخريطة المعلومات التالية: [2]

- التقارير السنوية (القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة).
- مهام وواجبات كل موظف بالمؤسسة.
- القيم المتعلقة بالمؤسسة والمبادئ التوجيهية.
- الرؤية المستقبلية للمؤسسة.
- الخطط والمبادرات المتعلقة بإنجاز مشاريع المؤسسة.
- الدراسات الإستشارية.
- تقييم أداء المؤسسة لـ12 شهرا الماضية.
- البيانات السوقية والتحليل التنافسي.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- تقارير محللي الأسواق المالية.
- مقالات الجرائد والمجلات التجارية المتعلقة بالمؤسسة.

تعرف كلمة التراصف (Alignment) في قاموس Webster بأنها الترتيب في خط مستقيم، كما تعرف بأنها حالة اتفاق أو تعاون بين الأشخاص أو المجموعات على قضية أو وجهة نظر

---

[1] عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد ، دور الخرائط الإستراتيجية في تحقيق التراصف وبناء نموذج العمل المؤسسي "التحول من الفردية إلى المؤسساتية، المؤتمر الثالث لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون الخليجي، الدوحة، قطر، (23- 2014/06/25)، ص 11.

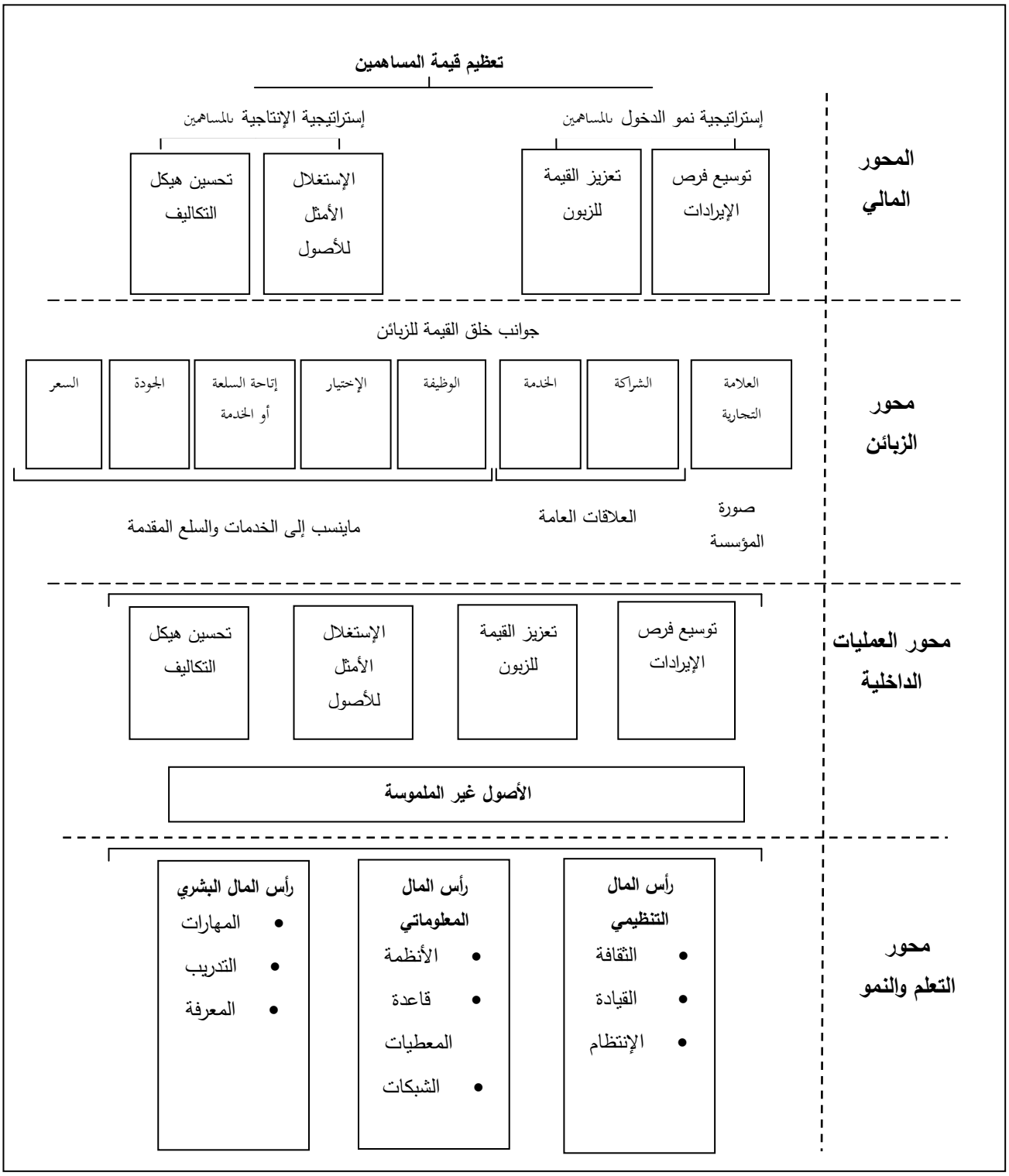
[2] وليد، لطرش، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، المسيلة، الجزائر، (2017-2018)، ص 35.

مشتركة. وتعرف في مجال الأعمال بأنها الربط بين الأهداف التنظيمية وأهداف الموظفين. وهذا يتطلب فهم مشترك لرسالة وأهداف المؤسسة والاتساق بين كل هدف والخطة الموضوعة لتنفيذه.[1]

ويعرف التراصف الإستراتيجي بمصطلحات أخرى كالإصطفاف الإستراتيجي أو الموائمة الإستراتيجية، وهو يشير إلى العملية التي من خلالها يتم ربط الهيكل التنظيمي للمنظمة ومواردها باستراتيجيتها وبيئتها التنظيمية لتحقيق أعلى النتائج لأداء المنظمة.

[1] عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد، دور الخرائط الإستراتيجية في تحقيق التراصف وبناء نموذج العمل المؤسسي "التحول من الفردية إلى المؤسساتية، المرجع المذكور سابقا، ص 14.

شكل رقم 08: الخريطة الإستراتيجية.



Source: KAPLAN, R.S, NORTON, D.P, Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets, Harvard Business Review, (February 2004), p 258.

يوضح شكل الخريطة الإستراتيجية كيف أن الموظفين بالمنظمة بحاجة إلى قدر من المعرفة والثقافة والمهارات (محور التعلم والنمو)، ذلك للوصول بالمنظمة للابتكار وبناء المهارات الإستراتيجية الصحيحة والفعالة (محور العمليات الداخلية)، بغية التمكن من إيصال قيمة محددة للسوق (محور الزبائن)، الأمر الذي سينتج عنه عائد أعلى لحملة الأسهم (المحور المالي).

الفرع الثاني: دور الخرائط الإستراتيجية في تحقيق التراصف الإستراتيجي

عند صياغة التخطيط الاستراتيجي وتصميم نظم الإدارة الإستراتيجية، فإن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يساعد في تحقيق التراصف وتوحيد جهود الموظفين في المؤسسة نحو الأشياء الصحيحة والعمل على تحقيق النتائج التي تحقق رؤية المؤسسة. وبطاقة الأداء المتوازن هي أكبر من كونها أسلوبلتحقيق النتائج ، فهي نظام يعمل على تحقيق التكامل بين الأفراد والإستراتيجية والعمليات والتكنولوجيا المستخدمة. وعملية القياس باستخدام بطاقات الأداء المتوازن عبارة عن إطار عمل يضم مجموعة من المقاييس والمؤشرات يتم عرضها بشكل بياني من خلال لوحة قياس. والمقاييس في هذه الأنظمة هي عادة مقاييس تشغيلية وليست إستراتيجية تستخدم في متابعة الإنتاج والبرامج التشغيلية وتقديم الخدمات. وتعمل الإستراتيجية المعتمدة على بطاقات الأداء المتوازن على توحيد جهود الأفراد لتحقيق رؤية وإستراتيجية المؤسسة وتحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة ومع الأطراف الخارجية وتوفير الأسس التي تحقق تراصف الأهداف الإستراتيجية مع الموارد. ورحلة تطبيق بطاقات الأداء المتوازن لا تبدأ من مقاييس الأداء ولكن من النتائج التي تسعى المؤسسة للوصول إليها. بعبارة أخرى وكما يقول Stephen COVEY إبدأ وعينك على النهاية ، وليس من المقاييس التي نعتمد عليها حاليا، وفي إحدى اقتباسات Stephen COVEY يقول "إن الموظفين ومدرائهم يعملون بدرجة عالية من الجدية لكي يتأكدوا أن الأشياء تؤدى بشكل صحيح، ولكن ليس

لديهم الوقت ليقرروا ما إذا كانوا يفعلون الأشياء الصحيحة أو يؤدون الأشياء بشكل صحيح ، والتوازن يتطلب وضع استراتيجيات جيدة و تنفيذ عمليات على درجة عالية من الكفاءة ، لتقديم البرامج والخدمات والمنتجات وهذا يجعل المنظمة تركز على أعمالها الرئيسية.[1]

يرى MORRISON أن التراصف الإستراتيجي هو الآلية التي يمكن للمنظمة تصور العلاقة بين استراتيجيات العمليات التجارية، وهو يمكن صناع القرار التنظيمي لجمع رؤى هادفة تقوم على عملياتها الحالية، في الوقت الحالي فإن الأهم هو إظهار إستمرارية المنظمة وتحديد مجموعة مثلى من العمليات لتحقيق الإستراتيجيات، وعلاوة على ذلك، ليس هناك إطار عام للتراصف الإستراتيجي الذي يمكن أن يخفف المشكلة، حيث أن الإطار العام للتراصف الإستراتيجي يساعد على تطوير فهم واضح للعلاقات بين الإستراتيجيات والعمليات التجارية، ويعطي إطارا للمنظمات على فهم العلاقة بين مجموعة من العمليات وتحقيق مجموعة واضحة للعلاقات بين الإستراتيجيات والعمليات التجارية، ويعطي إطارا للمنظمات على فهم العلاقة بين مجموعة من العمليات وتحقيق مجموعة من الإستراتيجيات، وهو طريقة لفهم طبيعة العمل من خلال علاقة العمليات واستراتيجيات الأعمال، وإن استخدام التراصف الإستراتيجي يسمح للمنظمة من تحديد عملياتها المناسبة مع بيئة العمل وفق استراتيجياتها، وبالتالي، سوف تشكل الأساس لفهم الأعمال التجارية المستدامة.[2]

---

[1] عبد الرحيم، محمد عبد الرحيم، دور الخرائط الإستراتيجية في تحقيق التراصف وبناء نموذج العمل المؤسسي "التحول من الفردية إلى المؤسساتية، المرجع المذكور سابقا، ص ص 15-16.

[2] هاشم فوزي ، العبادي، وآخرون، التراصف الاستراتيجي ودوره في تحقيق النجاح التنظيمي، بحث تحليلي لأراء عينة من الموظفين في كلية التخطيط العمراني، جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، السنة 12، المجلد 14، العدد 28، (2016)، ص 217.

خلاصة الفصل

ركزنا في هذا الفصل على دراسة تأثير كل من التحليل الإستراتيجي والتشخيص الإستراتيجي الداخلي والخارجي على عملية اتخاذ القرار، فالبيئة التي تنشط فيها المؤسسة تتسم بعدم الإستقرار الناتج عن سرعة الأحداث الإقتصادية والسياسية والتشريعية وغيرها من التطورات، بحيث لا يمكن للمؤسسة تصميم بطاقة الأداء المتوازن دون أن تقوم بتشخيص وتحليل بيئتها العامة والخاصة بصورة مستمرة، بغرض تحديد الفرص المتاحة لاستغلالها، وكذا تجنب التهديدات المحيطة بها، حتى تسهل عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة.

وقد توصلنا من خلال هذا الجانب أن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية تعتمد بصورة كبيرة على بطاقة الأداء المتوازن التي تقوم بتوفير مختلف المعلومات عن مختلف التغيرات التي تحدث في بيئتها، وكذا دور التراصف الإستراتيجي الذي يسمح للمنظمة من تحديد عملياتها المناسبة مع بيئة العمل وفق استراتيجياتها، من خلال الإعتماد على الخرائط الإستراتيجية.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: اتخاذ القرارات الإستراتيجية اعتمادا على بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية

تمهيد

يمثل قطاع النقل أحد العوامل الهامة المؤثرة في التطور الإقتصادي والتنمية الإجتماعية للدول، حيث أن كفاءة شبكة النقل وكثافتها هي أحد المؤثرات المحددة لدرجة تقدم الدول أو تأخرها، فالنمو الذي يتحقق في هذا القطاع يمتد تأثيره ليشمل جميع القطاعات الأخرى، وبالتالي يوجد إرتباط قوي بين النمو الحاصل في هذا القطاع وبين نمو النشاط الإقتصادي للبلد بمجمله.

وتتجلى مساهمة قطاع النقل في التنمية الاقتصادية في أنه يساعد بشكل فعال في ربط مناطق الإنتاج بمناطق الإستهلاك وفي تأمين انتقال الأفراد ونقل المواد الخام والبضائع من مناطق الإستثمار وإليها، ويؤدي النقل الجوي دورا مرموقا في حركة المسافرين والبضائع خاصة بفضل عامل المرونة والسرعة إلى جانب أدائه المتميز في ميدان السياحة والأعمال، والجزائر على غرار باقي الدول تسعى إلى تطوير هذا المجال بما فيه حركة الملاحة الجوية التي تضمن الأمن الجوي في الفضاء الجوي الجزائري من خلال المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية التي اخترناها من بين المؤسسات الجزائرية لنسقط عليها دراستنا النظرية.

تعتمد المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية على كم هائل من المعلومات من أجل أداء مهامها المهيكلة وغير المهيكلة، ومن خلال ذلك سنحاول دراسة وتصميم بطاقة أداء متوازن من خلال تجميع هذه المعلومات ومن ثم دراسة مساهمة هذه البطاقة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في هذه المؤسسة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تم اختيار المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية باعتبارها المؤسسة الوحيدة التي تُسير المجال الجوي الجزائري لإسقاط الدراسة الميدانية عليها، كونها تعتمد بشكل كبير على المعلومات لأداء مهامها.

المطلب الأول: تقديم مجتمع الدراسة الميدانية

المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية هي مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري، تضمن الخدمة العمومية لأمن الملاحة الجوية باسم ولحساب الدولة، وتتمثل مهامها في تطبيق سياسة وطنية في ميدان أمن الملاحة الجوية بالتنسيق مع السلطات والمؤسسات المعنية، وهي مدارة من قبل مجلس الإدارة ومسيرة من طرف مدير عام مسؤول أمام مجلس الإدارة والذي يتم تعيين رئيسه في مجلس الحكومة باقتراح من وزير النقل[1].

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة وتاريخها

إنضمت الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية إلى اتفاقية شيكاغو في السابع (07) من ديسمبر سنة 1944 المتعلقة بالطيران المدني الدولي بمقتضى المرسوم رقم 63-84 المؤرخ في 05 مارس 1963[2]، هذه الاتفاقية التي وضعت مبادئ لتطوير الطيران المدني الدولي بطريقة مضمونة ومنظمة، وكذلك حملت إنشاء منظمة الطيران المدني الدولي (OACI) التي كان هدفها: "وضع مبادئ وتقنيات الملاحة الجوية وضمان تطور آمن واقتصادي للنقل الجوي"[3].

---

[1] Ministère des Transports, ENNA/DDNA/DP, Textes législatifs et réglementaires de l'aviation civile Algérienne « Décrets », pp 61-62-63.

[2] المرسوم رقم 63-84 المؤرخ في 05 مارس 1963، الجريدة الرسمية رقم 48 لـ 28 جوان 1998، ص 3.

[3] Ministère des Transports, ENNA, Présentation de l'Etablissement, Avril 2006, p 2.

منذ الاستقلال كلفت خمسة هياكل بتسيير، إستغلال وتنمية الملاحة الجوية في الجزائر، وهي:

OGSA, ONAM, ENEMA, ENESA, ENNA

تم إنشاء منظمة تسيير وأمن الطيران للجزائر **(OGSA)** بمقتضى المرسوم رقم 62-204 لـ21 فيفري 1962، خاصة المادة رقم (10)[1]، التي سيرت خدمات الطيران المدني من سنة 1962 إلى سنة 1965، وهي مؤسسة جزائرية-فرنسية، تم تعويضها بعد ذلك بمقتضى الأمر رقم 68-1 وذلك في 01 جانفي 1968 بديوان الملاحة الجوية والأرصاد الجوية **(ONAM)** [2].

تم تعويض ديوان الملاحة الجوية والأرصاد الجوية **(ONAM)** بالمؤسسة الوطنية للرصد والملاحة الجوية **(ENEMA)** بمقتضى الأمر رقم 68-643 لـ 26 ديسمبر 1968[3].

في سنة 1975 حولت نشاطات الأرصاد الجوية إلى "الديوان الوطني للأرصاد الجوية" الذي أنشئ في 29 أفريل 1975 كمؤسسة عمومية ذات طابع إداري [4]، وتم تغيير تسمية المؤسسة الوطنية للرصد والملاحة الجوية **(ENEMA)** إلى المؤسسة الوطنية لإستغلال الطيران وأمنه **(ENESA)** بمقتضى المرسوم رقم 83-311 لـ 07 ماي 1983 والذي قام بإعادة هيكلة ال**(ENEMA)** [5].

تم إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لإستغلال الطيران وأمنه وهذا بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91-149 لـ18 ماي 1991 وكذلك تسميتها لتصبح المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية **(ENNA)**.[6]

تتعامل المؤسسة مع أكثر من 400 زبون مكونين من شركات جوية تحلق في الفضاء الجوي الجزائري ذو مساحة تقدر بـ2381,741 مليون كلم^2. وبما أن المؤسسة تُسير الفضاء الجوي لحساب الدولة فهي ترى

---

[1] Article 10, Décret n°62-204 du février 1962, Journal Officiel N°49 du 11 juin 1965, p 597.
[2] Ordonnance n°68-1 du 06 janvier 1968, Journal Officiel N°04 du 12 janvier 1968, p 26.
[3] الأمر رقم 68-643 لـ 26 ديسمبر 1968، الجريدة الرسمية رقم 27 لـ 04 أفريل 1975، ص 393.
[4] الموقع الإلكتروني للمؤسسة، تاريخ المؤسسة، (تاريخ الإطلاع: 2017.10.25)، http://www.enna.dz/arabe/historique.htm
[5] المرسوم رقم 83-311 لـ 07 ماي 1983، الجريدة الرسمية رقم 19 لـ 10 ماي1983، ص 1273.
[6] المرسوم التنفيذي 91-149 لـ 18 ماي 1991، الجريدة الرسمية رقم 25 لـ 29 ماي 1991، ص 891.

نفسها مجبرة على القيام بمهمتها وفقا لنظام يقظة ومعلوماتية مثالي، خاصة وأن المعلومة الجوية تمثل القاعدة التي ترتكز عليها إجراءات عمل الملاحة الجوية والتي توضع معاييرها من قبل منظمة الطيران المدني الدولي.

الفرع الثاني: مهام المؤسسة وهيكلها التنظيمي

فيمايلي سنتعرض لمهام المؤسسة وكذلك لهيكلها التنظيمي.

1. مهام المؤسسة: تتمثل المهام الرئيسية للمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية، في:

– ضمان الخدمة العمومية لأمن الملاحة الجوية باسم ولحساب الدولة ؛

– تنفيذ السياسة الوطنية في مجال أمن الملاحة الجوية بالتنسيق مع السلطات والمؤسسات المعنية ؛

– ضمان أمن الملاحة في المجال الجوي الوطني أو المجال الذي يدخل ضمن اختصاص الجزائر في إطار الإتفاقيات الدولية، وعلى المطارات المفتوحة لحركة المرور الجوية المدنية وضواحيها ؛

– السهر على إحترام تنظيم الإجراءات والقواعد التقنية المتعلقة بحركة الطائرات جوا وبرا، وإنشاء المطارات والمنشآت والتجهيزات الملحقة بمهمتها ؛

– ضمان الإستغلال التقني للمطارات المفتوحة لحركة المرور الجوية العمومية ؛

– ضمان جمع، توزيع وإعادة إرسال البرقيات ذات الفائدة في مجال الطيران أو الأرصاد الجوية على المستوى الوطني والدولي[1] ؛

– خدمات الاتصالات الملاحية من خلال إرسال واستقبال وتصحيح جميع رسائل الحركة الجوية والرسائل ذات العلاقة.

[1] الموقع الإلكتروني للمؤسسة، مهام المؤسسة، (تاريخ الإطلاع: 2017.10.25)، http://www.enna.dz/arabe/missions.htm

– مراقبة الحركة الجوية لمجموع الطائرات المحلقة في مجالها الجوي ، حيث تنقسم خدمات الحركة الجوية في المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية، إلى مجموعة من الأقسام الرئيسية، وهي:

- خدمة مراقبة الحركة الجوية.

- خدمة الانقاذ.

- خدمة معلومات الطيران: لكي يتمكن المراقب الجوي من القيام بوظيفته بشكل متكامل ، فللإستعانة بمدخلي معلومات الطيران ضروري، وهم القائمون على إدخال بيانات الطائرة (اسم الطائرة ونوعها وموعد ومطار الإقلاع والهبوط والطريق الجوي الذي ستتخذه الطائرة وعدد الركاب وكمية الوقود وغير ذلك) عن طريق التنسيق مع شركة الطيران، فهذه الوظيفة ليست وظيفة سهلة حيث أنها تتطلب الدقة والمراجعة قبل إرسال أي معلومة لأنها لا تحتمل الخطأ.

–إقتناء، تركيب وصيانة وسائل المراقبة، راديو الملاحة والإتصال ؛

–تجهيز وتشغيل وصيانة أنظمة وأجهزة الملاحة الجوية ؛

–توريد الطاقة العادية أو الطارئة لمجموع المتعاملات المركبة على مستوى المحطات الجوية ؛

–معايرة (Calibrage) وسائل إتصال راديو الملاحة والمراقبة للطائرة المخبرية ؛

–خدمة إنقاذ ومكافحة الحرائق في المحطات الجوية : حيث تقوم المؤسسة بتوفير كل الإجراءات اللازمة عند وقوع أي كوارث جوية كسقوط الطائرات أو اصطدامها وتتدخل في حال وقوع حوادث بتقديم إسعافات في المجال الذي تنشط فيه، من خلال شاحنات التدخل الفوري والتي تقدر بـ 84 شاحنة تابعة لها موزعة على مطارات الجزائر. كما أن المؤسسة تستطيع إلغاء كل الرحلات الجوية في حال تسجيل كوارث طبيعية كالبراكين وذلك من أجل تجنب وقوع حوادث جوية ؛

-تسيير المجال الجوي المتكون من الفضاء الجوي، الأراضي، المباني والتركيبات[1] ؛

-توفير أنظمة ذات مستوى عال، مدعومة بأجهزة ملاحية متطورة وكوادر بشرية مؤهلة لضمان عملها ؛

-تقديم الخدمات الملاحية المكملة مثل دليل الطيران ؛

-التنسيق مع الجهات الداخلية المستخدمة للمجال الجوي مثل (الجهات العسكرية) ومراكز تقديم خدمات الملاحة الجوية بالدول المجاورة وخدمات الأرصاد الجوية.

2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الهيكل التنظيمي للمؤسسة (أنظر الملحق رقم 01) هو هيكل تنظيمي وظيفي في مجمله، أما بالنسبة للهيكل التنظيمي لمديريات أمن الطيران، فهو أقسامي جغرافي، لأن مديريات أمن الطيران موزعة على مختلف ربوع التراب الوطني، وتسييرها يتم من طرف مديرية إستغلال الملاحة الجوية.

تم تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية، بمقتضى قرار المؤسسة الصادر في 28 ماي 2002 المتعلق بإعادة تنظيم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكذا القرار الصادر في 03 جانفي 2004 والمؤسس لمديرية الإمداد، وهذا كما يلي:[2]

[1] Ministère des Transports, ENNA, Présentation de l'Etablissement, op-cit, pp3-4.
[2] Ministère des Transports, ENNA, ENNA/DDNA/DMP, Organigramme ENNA portant tâches et attributions du personnel d'encadrement, 2010, pp10-11.

جدول رقم 03: هيكلة الإدارة العامة[1]

الهيكلة	التسمية الداخلية
المديرية العامة	DG
المفتشية التقنية العامة	IGT
وحدة تفتيش الطيران	FIU
تقييم التسيير الداخلي	AIG
الأمن الداخلي للمؤسسة	SIE

Source : Ministère des Transports, ENNA, Organigramme de l'Etablissement 2017.

جدول رقم 04: هيكلة المديريات المركزية [2]

الهيكلة	التسمية الداخلية
مديرية تنمية الملاحة الجوية	DDNA
مديرية إستغلال الملاحة الجوية	DENA
المديرية التقنية للملاحة الجوية	DTNA
مديرية الموارد، المالية والمحاسبة	DRFC
مديرية الشؤون القانونية والموارد البشرية	DJRH
مركز التأهيل، الرسكلة والتجارب للملاحة الجوية	CQRENA
مديرية الإمداد	DL

Source : Ministère des Transports, ENNA, Organigramme de l'Etablissement 2017.

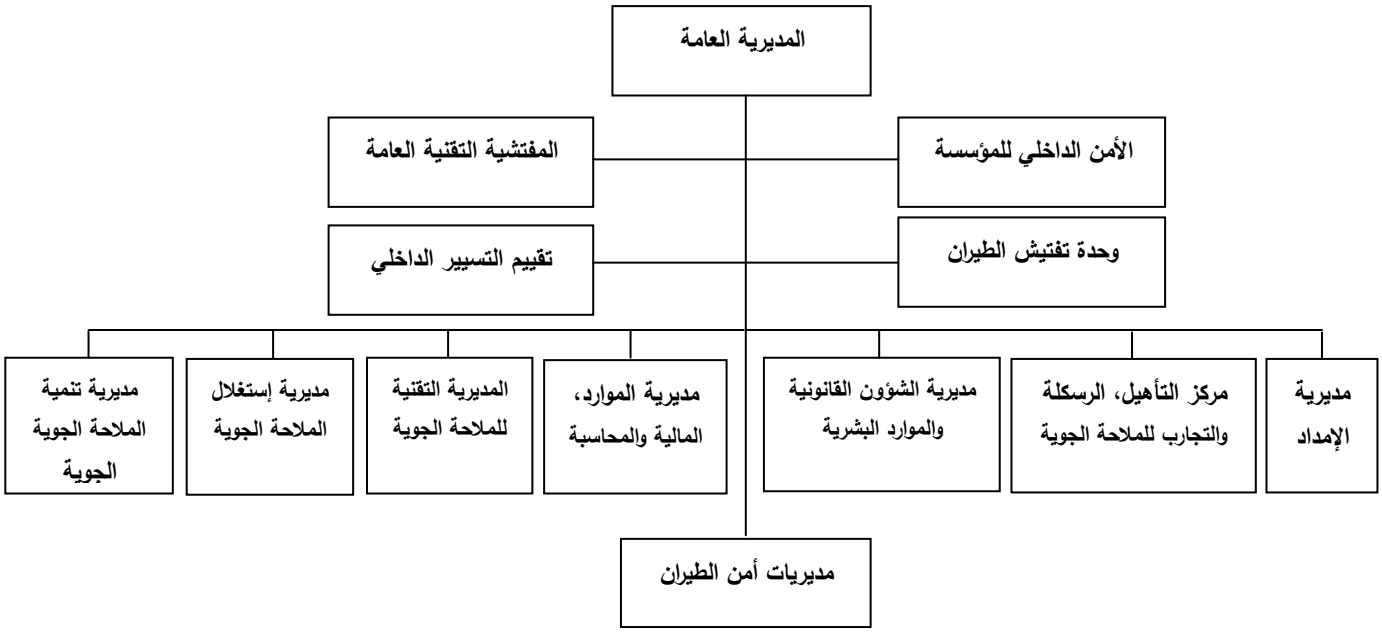
[1] الموقع الإلكتروني للمؤسسة، تنظيم المؤسسة، (تاريخ الإطلاع: 2017.10.25)، http://www.enna.dz/arabe/organisation.htm

[2] المصدر نفسه.

- **هيكلة مديريات أمن الطيران (DSA)** (أنظر الملحق رقم 02): وتتكون من:

- 25 محطة جوية وطنية (Aérodrome National) ؛
- 11 محطة جوية دولية (Aérodrome International).

شكل رقم 09 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية.[1]



Source : Ministère des Transports, ENNA, Organigramme de l'Etablissement 2017.

- **المديرية العامة :** مهمتها الرئيسية وضع السياسة العامة للمؤسسة وتحديد الشروط القصوى لتسهيل تطوير المؤسسة، كما وتعطي التوجيهات الضرورية وخيار النشاطات ذات الأولوية: مثل العمليات التي لها تأثير وطني كإنشاء محطات جوية جديدة أو تعديل المطارات المتواجدة، الطرق الجوية ووسائل الملاحة الجوية. يقع مقرها في: نهج الاستقلال، 01 ماي، الجزائر.

[1] الموقع الإلكتروني للمؤسسة، تنظيم المؤسسة، (تاريخ الإطلاع: 2017.10.25)، http://www.enna.dz/arabe/organisation.htm

– **المفتشية التقنية العامة:** تقوم هذه الهيكلة، والتي تقع في نفس مرتبة مديرية مركزية، بمهمة الإشراف ومراقبة جميع الأنشطة ذات الصلة بوظيفة الموظفين التقنيين، مما يؤثر بشكل رئيسي على مراقبة الحركة الجوية والتركيبات التي لا غنى عنها لممارسة هذه الوظيفة. مقرها: نهج الاستقلال، 01 ماي، الجزائر.

– **وحدة تفتيش الطيران:** مركز المعايرة في الطيران –سابقا–، وهي هيكلة ذات إستقلالية في التسيير ومدارة من قبل رئيس مركز يؤدي مهامه تحت سلطة المفتشية التقنية العامة، من بين مهام هذه الوحدة، ضمان متابعة صيانة الطائرة المخبرية الخاصة بالمؤسسة، ضمان متابعة صيانة تجهيزات معايرة الطيران واختبار الإجراءات الجديدة الخاصة بالملاحة الجوية. مقرها: مطار الجزائر، الدار البيضاء، الجزائر.

– **تقييم التسيير الداخلي:** هي هيكلة تضمن مراقبة التسيير من حيث مراقبة الوضعية المالية للمؤسسة، ميراثها، مراقبة القرارات والتشريعات الإقتصادية، الإجتماعية، المالية والضريبية ومراقبة الخدمات التقنية من حيث مراقبة إحترام الإجراءات التقنية، متابعة تطبيق النظام التقني ومتابعة مختلف برامج الإستثمار المسطرة. مقرها: نهج الاستقلال، 01 ماي، الجزائر.

– **الأمن الداخلي للمؤسسة:** هي هيكلة تعمل على ضمان الأمن داخل المؤسسة، وهي مكونة من أعوان الأمن التابعين لها وكذا أعوان الشرطة، حيث يعملان معا تحت إمرة المكلف بالأمن الداخلي للمؤسسة. مقرها: نهج الاستقلال، 01 ماي، الجزائر.

– **مديرية تنمية الملاحة الجوية** : تمثل هيكلا مركزيا مهامه الأساسية هي: الدراسة، التطوير، التخطيط في مجال تركيب وسائل الملاحة الجوية والإستغلال والمعلوماتية، وذلك تبعا للتطور التكنولوجي، كما تتابع نفقات الاستثمار الممولة ذاتيا أو الممولة من طرف الدولة. مقرها: مركب الملاحة الجوية، طريق شرارية، الكاليتوس، الدار البيضاء–الجزائر.

– **مديرية إستغلال الملاحة الجوية:** تضمن هذه المديرية أمن الملاحة الجوية في الفضاء الجوي الموكل لها من طرف الدولة، والتنسيق مع كل أقاليم المعلومة الجوية المجاورة، وهذا بواسطة دوائرها ومصالحها

المختلفة وخاصة مركز المراقبة الجهوية (CCR) أو الجوية الذي له مهمة مراقبة الفضاء الجوي الجزائري بفضل المراقبين الجويين الملقبين بنسور السماء. مقرها: مركب الملاحة الجوية، طريق شرارية، الكاليتوس، الدار البيضاء، الجزائر.

– **المديرية التقنية للملاحة الجوية** : مكلفة بتركيب تجهيزات الإستغلال الجوي ووسائل الإتصال اللاسلكي، الصيانة وتموين قطع الغيار. مقرها: حسين داي، الجزائر.

– **مديرية الموارد، المالية والمحاسبة** : مكلفة بتنظيم –في إطار التخطيط المالي– العلاقات مع الهياكل الداخلية والأعضاء الأكفاء، الوسائل المالية الضرورية، وتشغيل المؤسسة على قاعدة أهداف مسطرة. على عاتقها تحضير وتقديم الحسابات السنوية المرتقبة للمؤسسة في آجال محددة للأعضاء الداخليين وللإدارات المعنية، لضمان الإلتزامات وإذن تحرير الصرف للإستثمارات لضمان التسيير المالي للعقود وضمان متابعة تغطية ديون المؤسسة. مقرها: نهج الاستقلال،01 ماي، الجزائر.

– **مديرية الشؤون القانونية والموارد البشرية** : مكلفة بتسيير الموارد البشرية، التكوين والشؤون القانونية على مستوى المؤسسة. مقرها: نهج الاستقلال،01 ماي، الجزائر.

– **مركز التأهيل، الرسكلة والتجارب للملاحة الجوية** : مهمته الأساسية تكوين وتأهيل مجموع الموظفين التقنيين: المراقبون الجويون، مركبوا تجهيزات الإتصال اللاسلكي، وأيضا رسكلة وتحسين مجموع الموظفين في اللغة الإنجليزية. مقره: مركب الملاحة الجوية، طريق شرارية، الكاليتوس، الدار البيضاء، الجزائر.

– **مديرية الإمداد** : وظيفتها ممحورة أساسا حول وضع وتنفيذ الإجراءات الداخلية في مجال العقود والصفقات على مستوى المؤسسة، وهي مكلفة بمتابعة الإستثمارات، الأملاك والمخزونات، وتحقيق الجرد الفيزيائي للمؤسسة. مقرها: حسين داي، الجزائر.

– **مديريات أمن الطيران (المحطات الجوية):** تضمن الأمن الجوي بفضل مراكز المراقبة الجوية (Tour de Contrôle)، التركيبات والأجهزة المخصصة لذلك ، بحيث تقع في المطار. يتم تصنيف

المحطات الجوية على أساس بنيتها التحتية، المعدات التقنية، ساعات الفتح والإغلاق ونوع الحركات المعالجة كحركة الإطفاء والإنقاذ، ويبقى هذا النشاط فريدا من نوعه لأنه يحتاج إلى موارد مالية ثقيلة في تخصيص تجهيزات وسائل تغطية الراديو –ملاحة والإستغلال الجوي.

يتكون الميراث الجوي الأساسي للمؤسسة من 36 ميناء جوي أو محطة جوية (Aérodrome)، منها: [1]

– 11 محطة جوية دولية: وتتناول هذه المحطات الجوية الحركات الوطنية والدولية ؛

– 25 محطة جوية وطنية: وتتناول هذه المحطات الجوية –أساسا– الحركات الوطنية ومنها مطارين للحركة الدولية.

حيث أن المحطة الجوية تمثل مساحة محددة على الأرض أو على الماء تشمل مساحات التحرك المتكونة من المدارج، وطرق المرور، وحظائر الطائرات الموجهة للإستعمال الكلي أو الجزئي لوصول الطائرات ورحيلها وتحركها على السطح[2] .

هذه المحطات الجوية بها أربع مستويات:

– المستوى الأول: يتكون من محطة جوية (01) واحدة، وهي: الجزائر ؛

– المستوى الثاني: يتكون من ستة (06) محطات جوية، وهي: عنابة، قسنطينة، حاسي مسعود، تمنراست، غرداية ووهران ؛

– المستوى الثالث: يتكون من ثمانية (08) محطات جوية، وهي: تلمسان، تبسة، أدرار، بشار، ورقلة، عين أمناس، عين صالح وجانت ؛

[1] Ministère des Transports, ENNA, Rapport d'Activité Annuel 2009, pp7-8.

[2] قانون رقم 98–06 لـ27 جوان 1998 من الجريدة الرسمية رقم 48 لـ28 جوان 1998، ص 5.

– المستوى الرابع: يتكون من واحد وعشرين (21) محطة جوية، وهي: جيجل، الواد، توقرت، القليعة، تندوف، بجاية، تيارت، تيميمون، باتنة، بسكرة، برج باجي مختار، إليزي، عين قزام، بوسعادة، معسكر، مشرية، سطيف، الأغواط، الشلف، حاسي الرمل والبيض.

الفرع الثالث: إحصائيات المؤسسة

سنعرض في ما يلي أهم إحصائيات المؤسسة الخاصة بالموارد البشرية، الموارد المالية وحركة النقل في المحطات الجوية، وذلك بغرض إظهار ثقل المؤسسة على مستوى الموارد البشرية والمالية وكذا أهمية نشاطها ورقم أعمالها. حيث وصل مجموع موظفي المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية سنة 2017 إلى3249 موظفا منهم 3122 دائمون و127 متعاقدون.[1]

جدول رقم 05: إحصائيات الموظفين الدائمين لسنتي 2016 و2017.

	2016	2017
إطارات	1680	1693
تحكم	873	870
تنفيذ	580	559
المجموع	**3133**	**3122**

Source : Ministère des Transports, ENNA, Rapport Annuel DJRH, 2017.

وأما عن حركة الموظفين الدائمين بالنسبة للفئات المهنية الثلاث: إطارات، تحكم وتنفيذ وذلك في 2017 فهي ممثلة في الجدول التالي.

[1] Ministère des Transports, ENNA, Rapport Annuel DJRH, 2017.

جدول رقم 06: حركة الموظفين الدائمين لسنة 2017.

	التوظيف	المغادرة						
الموظفون الدائمون	توظيف	تقاعد	إلغاء العقد	إستقالة	وفاة	فسخ العقد	فصل من العمل	التخلي عن الوظيفة
	98	92	1	7	3	2	0	4
المجموع	98	109						

Source : Ministère des Transports, ENNA, Rapport Annuel DJRH, 2017.

جدول رقم 07: تكاليف الموظفين لسنتي 2016 و2017.

دج

	2016	2017
تكاليف الموظفين (حساب 63)	5 681 000 000,00	6 013 700 000,00

Source : Ministère des Transports, ENNA, Plan d'Action, 2017.

بالنسبة لإحصائيات الموارد المالية، فسنتعرض لرقم أعمال المؤسسة، الديون والحقوق لسنة 2017.

رقم الأعمال:

تمثل رقم الأعمال لسنة 2017 بـ 12 683 050 000,00 دج، أي زيادة بـ 2,3% مقارنة بسنة 2016.

تتأتى أرباح المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية –أساسا– من رسوم الطيران (Redevances Aéronautiques)، ويمثل التحليق (Sans Escal) أو عبور الطائرات، الأغلبية العظمى لرسوم الطيران

بمايقدر بـ 89% لسنة 2017، أما بالنسبة للهبوط (Avec Escal)، فينقسم إلى هبوط دولي بمايقدر بنسبة 10% من المجموع الكلي لرسوم الطيران لنفس السنة، ونسبة 1% بالنسبة للهبوط الوطني.[1]

جدول رقم 08: رقم أعمال المؤسسة لسنتي 2016 و2017.

دج

	2016	2017
رقم الأعمال	12 399 570 000,00	12 683 050 000,00

Source : Ministère des Transports, ENNA, Rapport Annuel DJRH, 2017.

<u>التحصيل والحقوق:</u>

يقصد بالتحصيل ما تجنيه المؤسسة من مجموع الفواتير بالنسبة للزبائن المتمثلين في شركات الطيران، أما بالنسبة لحقوق المؤسسة، فتتمثل في الفواتير قيد التحصيل. وهما مبينتان في الجدول الموالي.

جدول رقم 09: ديون وحقوق المؤسسة لسنتي 2016 و2017.

دج

	2016	2017
التحصيل Recouvrement	12 068 606 974,64	12 27 466 555,57
الحقوق Créances	9 012 915 854,26	9 797 227 57,26

Source : Ministère des Transports, ENNA, Rapport Annuel DJRH, 2017.

[1] Ministère des Transports, ENNA, Rapport de gestion, 2017.

- إحصائيات حركة النقل في المحطات الجوية والطريق الجوي: فهي مبينة في الجدولين أدناه.

جدول رقم 10: إحصائيات حركة النقل في المحطات الجوية لسنتي 2016 و2017.

نوع الحركة التجارية	2016	2017
الحركة التجارية:		
الوطنية	82 719	84 460
الدولية	72 942	77 847
المجموع	**155 661**	**162 307**
الحركة غير التجارية	**81 379**	**81 661**
المجموع	**237 040**	**243 968**

Source : Ministère des Transports, ENNA, Annuaires des statistiques, 2017.

ويصل عدد زبائن المؤسسة لسنة 2017 إلى 439 شركة طيران، وفيمايلي عرض لأهم عشرة (10) شركة طيران تتعامل معها المؤسسة:[1]

جدول رقم 11: قائمة لأهم زبائن المؤسسة لسنة 2017.

الزبون	نسبة الحركة الجوية
الخطوط الجوية الجزائرية	**%29,0**
طاسيلي للطيران	**%18,9**
الخطوط الجوية الفرنسية	**%8,6**
الخطوط الملكية المغربية	**%7,9**
الخطوط الجوية التركية	**%6,5**

[1] Ministère des Transports, ENNA, Rapport de gestion, 2017.

الخطوط الجوية البريطانية	**%5,6**
الخطوط التونسية	**%4,9**
أليتاليا (الخطوط الجوية الإيطالية)	**%4,1**
لوفتهانزا (الخطوط الجوية الألمانية)	**%3,5**
رايان إير (خطوط جوية إيرلندية)	**%3,4**
طيران الإمارات	**%3,2**

Source : Ministère des Transports, ENNA, Annuaires des statistiques, 2017.

المطلب الثاني: مصادر محتوى بطاقة الأداء المتوازن وأدوات جمع بيانات الدراسة الميدانية

اعتمدنا في دراستنا على منهج دراسة الحالة، من خلال تجميع الكم الهائل من المعلومات المتواجدة في مختلف مديريات المؤسسة، وكذلك الإحصائيات المختلفة والمتعددة، كما قمنا بإجراء مقابلات مع مجموعة من المديرين والمسيرين في المؤسسة، واعتمدنا كذلك على أسلوب الملاحظة. ولتعذر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة، سنعتمد على أسلوب المحاكاة أو التماثل (simulation) لمحاولة النظر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية اعتمادا على النتائج المتحصل عليها.

يمكن تعريف أسلوب المحاكاة أو التماثل أو التناظر (simulation) بأنه محاولة بناء نموذج مناظر للواقع الفعلي لموضوع البحث، وإخضاع هذا المنوذج للتغيير لمشاهدة النتائج عند كل تغيير، واختيار

النتيجة التي تحقق أقصى فائدة لمتخذ القرار. حيث يتم بناء النموذج من خلال تدعيمه بالمعلومات الفعلية المتوفرة عن المشكلة موضوع البحث.[1]

الفرع الأول: المقابلة

تعرف المقابلة على أنها: "عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين، يسعى الباحث لمعرفته من أجل تحقيق أهداف الدارسة. وقد تتم المقابلة عن طريق مباشر أو عن طريق الهاتف أو بواسطة الحاسوب أو أي وسيلة تكنولوجية أخرى تضمن التواصل المباشر". ويتم اللجوء إلى المقابلة لكون العديد من الناس يرغبون في إيصال المعلومات شفويا أكثر من إيصالها تحريريا، وبذلك يعطون معلومات جاهزة وكاملة عن طريق المقابلة، حيث أن هذه المعلومات لا يمكن تقديمها عن طريق الاستبيان.[2]

تم الاعتماد على المقابلة الشخصية مع بعض مسؤولي المؤسسة من أجل الحصول على معلومات أكثر دقة، والغرض الأساسي من المقابلة الشخصية هو التأكد من صحة البيانات والإجابات المتحصل عليها لأنها تكشف أراء واتجاهات المستجوب نحو موضوع معين. كما تعتبر المقابلة من أكثر الوسائل جمعا لبيانات الدراسة، حيث يمكن جمع معلومات غاية في الأهمية تخدم الموضوع، كما أن المقابلة من شأ نها أن توضح بعض الأسئلة التي تبدو غامضة للبعض، كما أن ردة فعل المستجوب تمثل كذلك إجابات.

قمنا بهذه اللقاءات بهدف تقييم كل واحد على حدا لأهم المؤثرات الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات. وكذلك التطلع على تقييم كل واحد على حدا لوضع المؤسسة الحالي والمستقبلي، وماهية عناصر القوة الداخلية التي

---

[1] جمال الدين، لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، المرجع المذكور سابقا، ص 87.

[2] وسيلة، سعود، المرجع المذكور سابقا، ص 164.

تتسم بها المؤسسة، سواء هذه العناصر يتم استغلالها على أكمل وجه أم لا، والوقوف على نقاط الضعف الداخلية، للعمل على إصلاحها (انظر الملحق رقم 07).

والأهم من ذلك قمنا بدراسة مساهمة بطاقة الأداء المتوازن – التي قمنا بتصميمها والتي سنعرضها من خلال هذا الفصل– في اتخاذ القرارات الإستراتيجية من منظور كل مسؤول قمنا بإجراء المقابلة معه، باعتبارها أنسب طريقة لإسقاط دراستنا على الواقع.

الفرع الثاني: الملاحظة

باعتبار الطالبة موظفة لدى المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية محل الدراسة منذ خمسة عشر (15) سنة، فقد سمحت هذه الخبرة وكذا الملاحظة المباشرة حول سيرورات العمل بتعزيز الموضوع، حيث شغلت المناصب التالية:

- مكلفة بالدراسات في دائرة المشاريع بمديرية تنمية الملاحة الجوية.
- مكلفة بالدراسات في مصلحة التخطيط والإحصائيات التابعة لدائرة التخطيط والتنمية بمديرية تنمية الملاحة الجوية.
- مكلفة بالدراسات في مصلحة الأفراد وظروف العمل التابعة لدائرة الموظفين بم ديرية الشؤون القانونية والموارد البشرية.
- مكلفة بالدراسات في مصلحة الأنظمة الشبكاتية والصيانة التابعة لدائرة الأنظمة المعلوماتية بمديرية تنمية الملاحة الجوية.
- رئيسة مصلحة الوثائق في دائرة المشاريع بمديرية تنمية الملاحة الجوية، حيث تهتم بكل ماهو متعلق باقتناء وثائق الملاحة الجوية المرتبطة بمنظمة الطيران المدني الدولي، وضمان توزيعها عبر مختلف المديريات المركزية للمؤسسة ومديريات الأمن الجوي المنتشرة عبر الوطن.

كما شاركت الطالبة في عدة فرق عمل بالمؤسسة، من أهمها:

- عمليات الجرد في مديرية التنمية للملاحة الجوية.

- مشروع الأنظمة المعلوماتية الخاصة بتصميم نظام معلوماتي للإيرادات الخاصة للملاحة الجوية التابعة للمؤسسة، في إطار برنامج عام للفوترة (Application de facturation).

- مشروع إعادة دراسة فاتورة المؤسسة ، من خلال عقد إجتماعات دورية مع المدير العام، وكذلك المشاركة في إجتماع مجلس المديريات في مايخص هذا المحور لاتخاذ القرار الإستراتيجي المتعلق بتبني الفاتورة الجديدة المعدلة للمؤسسة.

- مشروع متعلق بإعادة دراسة القانون المتعلق بالطيران المدني رقم 98-06 التابع لوزارة الأشغال العمومية والنقل، وذلك مع إطارات ومسؤولين من مختلف مؤسسات وهياكل الطيران والملاحة الجوية بالجزائر.

الفرع الثالث: البيانات والوثائق

اعتمدنا على مختلف المستندات والوثائق الموجودة لدى المؤسسة، مثل النظام الداخلي، الهيكل التنظيمي، اللوائح، القوانين، التقارير الشهرية والتقارير السنوية.

كما تحصلنا على مختلف الإحصائيات المتعلقة بالمؤسسة، من خلال البيانات التي تتأتى من مختلف هياكل المؤسسة على شكل تقارير (المديرية العامة، مديرية الموارد، المالية والمحاسبة، المديرية التقنية للملاحة الجوية،.....). تصل هذه البيانات إلى مديرية تنمية الملاحة الجوية شهريا وبانتظام، وكذلك سنويا على حامل ورقي و/أو حامل إلكتروني، من أجل معالجتها وتحرير تقارير شاملة للمؤسسة . يتم إرسالها إلى المدير العام، المدراء المركزيون ومدراء الأمن الجوي، وكذا وزارة الأشغال العمومية والنقل.

ويمكن تصنيف هذه التقارير إلى فئتين:

1. تقارير شهرية، متمثلة في:

- تقرير الأنشطة الشهري (Rapport d'Activité Mensuel ou Compte Rendu Mensuel)، وكل مديرية مطالبة بتحرير هذا التقرير شهريا وإرساله إلى مديرية التنمية للملاحة الجوية من أجل معالجة المعطيات في دائرة تخطيط التنمية وتحرير تقرير "الأداء".
- الأداء (Performances) يتم إنجازه من قبل دائرة تخطيط التنمية التابعة لمديرية تنمية الملاحة الجوية.

2. تقارير سنوية: متمثلة في:

- تقرير الأنشطة السنوي (Rapport d'Activités Annuel)، في نهاية كل سنة، كل مديرية مطالبة بإرسال هذا التقرير إلى مديرية تنمية الملاحة الجوية، دائرة تخطيط التنمية، بهدف تحرير التقارير التالية:
- كشف الإحصائيات للحركة الجوية (Bulletin des Statistiques du Trafic Aérien).
- تقرير التسيير (Rapport de Gestion).
- مخطط العمل (Plan d'Action).
- الدليل الإحصائي (Annuaire des Statistiques).

المبحث الثاني: الإطار العام لتصميم بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن مدخلا فعالا يسمح بترجمة رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها إلى أهداف ملموسة، بشكل يمكن قياس أداء كل قسم منها، كما يتطلب وجود نظام معلوماتي متوفر لجميع الأفراد الموظفين في كافة المستويات حتى يعي كل موظف نتائج أي قرار يتخذه ومدى أثره على ربحية المؤسسة.

ولقد أولت منظمة الطيران المدني الدولي (إيكاو) (OACI) عناية كبيرة لموضوع تطبيق إدارة الأداء لكل من المطارات وخدمات الملاحة الجوية، حيث أيد مؤتمر إقتصاديات المطارات وخدمات الملاحة الجوية لسنة 2000، تطبيق إدارة الأداء لكل من المطارات وخدمات الملاحة الجوية، حيث تتكون عملية إدارة الأداء من عدة خطوات، وهي تحديد أهداف الأداء واختيار مؤشرات الأداء وتحديد مقاصدها ورصد الأداء وتقديم التقارير، تقييم الأداء. وحسب الإيكاو، ينبغي أن تركز أهداف الأداء على عدد محدود من مجالات الأداء القابلة للقياس، فإن وضعت أهداف أكثر من اللازم فسوف تتفرق الجهود على نطاق واسع وتكون النتيجة المحتملة هي عدم تحقيق جميع الأهداف، ولذلك فإن اختيار عدد قليل من الأهداف الرئيسية رفيعة المستوى والواقعية هو القاعدة الجيدة الواجب اتباعها. بالنسبة لخدمات الملاحة الجوية، تضمنت وثيقة الإيكاو "إدارة أداء مقدمي خدمات الملاحة الجوية وقياسه" التي قدمت في الندوة التي عقدت في سنة 2007 أربعة مجالات رئيسية للأداء وهي: السلامة وجودة الخدمات (مثل السعة والتأخير وكفاءة الرحلات الجوية) والإنتاجية وفعالية التكاليف. وتوصي هذه الوثيقة بالربط بين أهداف ومقاصد وخطط مقدمي خدمات الملاحة الجوية، كحد أدنى، ومواصلة تحسين مجالات الأداء الرئيسة الأربعة. وساد في هذه الندوة التي عقدت في سنة 2007، إدراكا عاما، مفاده أن المتطلبات الدنيا لتقديم التقارير عن الأداء الإقتصادي والإداري لمقدمي خدمات الملاحة الجوية، ينبغي أن يشمل هذه المجالات الأربعة للأداء بالنسبة للإفصاح عن المعلومات. ويمكن للدول أن تختار مجالات إضافية وفقا لأهدافها وظروفها

الخاصة بها، حيث ينبغي أن ترتبط هذه المجالات الإضافية بالمجالات الرئيسية للأداء البالغ عددها أحدى عشر (11) مجالا، وردت تحديدا في وثيقة مفهوم الإيكاو التشغيلي العالمي لإدارة الحركة الجوية (Doc 9854)، والتي ترد بالترتيب الأبجدي (باللغة الإنجليزية) على النحو التالي: حق الوصول والإنصاف، القدرة، فعالية التكاليف، الكفاءة، البيئة، المرونة، التشغيل التبادلي العالمي، مشاركة الدوائر المعنية بإدارة الحركة الجوية، التوقعات، السلامة والأمن. ينبغي أن يكون عدد مؤشرات الأداء في كل مجال من مجالات الأداء محدودا بما يخفف العبء في الرصد (جمع البيانات الإحصائية ومعالجتها)، ولكن ينبغي أن تكون متصلة بها وكافية لإجراء استعراض شامل لأداء مقدم الخدمات. كما ينبغي أن يكون لكل مؤشر للأداء قيمة مستهدفة متفردة يتعين تحقيقها أو تجاوزها كي يعتبر هدف الأداء قد تحقق بالكامل، وينبغي أن تركز الأهداف على النتائج وليس على عملية تحقيق النتائج. [1]

من خلال دراسة وتحليل نظام التقييم القائم في المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية، تبين لنا أن هذا النظام موجه بشكل كبير نحو تقييم الأداء المالي مقارنة بالجوانب الأخرى من الأداء. من هنا فإنه يعد من الضروري على المؤسسة أن تعيد النظر في نظام تقييمها، سواء من خلال دعمه وتحديثه أو عن طريق تبني نظام جديد كبطاقة الأداء المتوازن، وفي هذا الإطار، يمكن القول أنه من بين العوامل التي قد تشجع وتدفع بالمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية لتبني نظام بطاقة الأداء المتوازن:

- أنها سوف تقدم للمسيرين أداة جديدة تسمح لهم بنشر وتوصيل رؤية وإستراتيجية المؤسسة بطريقة فعالة، حيث أن أغلبية الموظفين بالمؤسسة لايمتلكون أي مفهوم أو فكرة واضحة عن رؤية وإستراتيجية هذه الأخيرة.

---

[1] منظمة الطيران المدني، الأداء الإقتصادي والمتطلبات الدنيا لتقديم التقارير بالنسبة للمطارات ومقدمي خدمات الملاحة الجوية (ورقة مقدمة من الأمانة العامة)، مؤتمر اقتصاديات المطارات وخدمات الملاحة الجوية، مونتريال، (15 إلى 20 سبتمبر 2008)، ص 2.

- ستساهم بطاقة الأداء المتوازن في دعم الحوار مع الموظفين، وذلك بتوضيح كيفية مشاركتهم في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها.

- ستساهم بطاقة الأداء المتوازن في مساعدة المسيرين في الإدارة العليا، على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

بناء على ماسبق، سنحاول من خلال هذا المبحث استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسة محل الدراسة، واتخاذ القرارات الإستراتيجية، كبديل للنظام الحالي، وذلك باتباع مختلف الخطوات الضرورية اللازمة لتصميم وتنفيذ البطاقة.

وبهدف تصميم بطاقة الأداء المتوازن، اخترنا للمؤسسة محل الدراسة والمعتمدة على منهج « Top-Down » لـ SIMON والمتمثل في أن طبيعة الهيكل التنظيمي قائمة على أساس وجود مستويين: مستوى أدنى منفذي ومستوى أعلى متخذي القرارات، وفي هذه الحالة تتسع الفجوة بين متخذي القرارات ومنفذيها نتيجة لتعدد المستويات التنظيمية، ومنه تتجلى القدرة في التأثير على المستويات التنفيذية.

المطلب الأول: التشخيص الإستراتيجي لبيئة المؤسسة

يتطلب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، بالدرجة الأولى، أن تكون المؤسسة على دراية ومعرفة تامة ببيئتها الداخلية والخارجية وبالعوامل المؤثرة فيهما. وبهدف تشخيص بيئة المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية قد قمنا بإجراء مجموعة من المقابلات مع المسيرين بالمؤسسة، تم من خلالها الوقوف عند أهم نقاط قوة وضعف المؤسسة، وكذلك تحديد أكبر الفرص والتهديدات أمامها. وللتعبير عن ذلك ضمن إطار منهجي، فقد تم استخدام كل من تحليل SWOT وتحليل القوى التنافسية لـM.PORTER.

الفرع الأول: تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات SWOT بالنسبة للمؤسسة

1 -التشخيص الخارجي:

من خلال تشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية، سنحاول تحديد كل من الفرص التي تتوفر عليها المؤسسة والتهديدات التي تواجهها.

1-1 الفرص:

- يتميز قطاع الملاحة الجوية في الجزائر باحتكاره من طرف المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية.

- دعم وتطوير العلاقات مع الزبائن من خلال الخدمات المكملة.

2-1 التهديدات:

- الإستيراد المتزايد للمعدات التقنية ومعدات الملاحة الجوية من الخارج، وهذا يؤدي بدوره إلى التبعية.

- بالنظر للبيئة التنافسية الحالية والتطورات الحاصلة فيها، فقد يتوجه بعض الزبائن الأساسيين للمؤسسة إلى مؤسسات الدول المجاورة الناشطة في مجال الملاحة الجوية، الأمر الذي سيؤدي بالضرورة إلى تقليص حصتها السوقية في المنطقة في حال وجود مشاكل سياسية مثلا.

2 -التشخيص الداخلي:

يعتمد تشخيص البيئة الداخلية على تحديد كل من نقاط القوة والضعف للمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية، وذلك كمايلي:

2-1 نقاط القوة:

- تتمتع المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية بموضع الرائد في السوق الوطني.

- الخبرة الكبيرة التي اكتسبتها المؤسسة في مجال مراقبة المجال الجوي، والتي تقدر بـ 59 سنة، الأمر الذي يمكنها من الإستفادة من أثر التجربة.

- تتمتع المؤسسة بموقع إستراتيجي في القارة الإفريقية، الأمر الذي يجذب الزبائن.

2-2 نقاط الضعف:

- غياب لليقظة الإستراتيجية والتجارية.

- لا تمتلك المؤسسة مخططا تسويقيا واضحا، لغياب هيكلة تجارية خاصة بالتسويق.

- إستراتيجية غير معروفة من طرف أغلبية الموظفين، وندرة الإطارات المختصين في المسائل والدراسات الإستراتيجية.

الفرع الثاني: تحليل القوى التنافسية لـM.PORTER بالنسبة للمؤسسة

في إطار نفس التشخيص الإستراتيجي لبيئة المؤسسة، سنتطرق إلى تحليل M.PORTER للبيئة الخارجية، وذلك من خلال تسليط الضوء على القوى التنافسية الخمسة التي تواجهها المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية، والتي يبينها الشكل التالي:

شكل رقم 10: القوى التنافسية الخمس المؤثرة على المؤسسة.

الداخلون المحتملون:
يعد من المستحيل الدخول حاليا في سوق تنافسي، أين تلعب كل من الخبرة والسيادة دورا معتبرا في فرض حواجز على الدخول
تهديد ضعيف أو شبه منعدم (هذا بالنسبة للمنافسة داخل الوطن)

الموردون:
تتعامل ENNA مع بعض المؤسسات الأوروبية في إطار اتفاقيات الشراكة، حيث تعد هذه المؤسسات المورد الرئيسي لها، الأمر الذي يجعلها معتمدة عليها بدرجة كبيرة. وتجدر الإشارة بأن القوة التفاوضية للمؤسسة تزيد بزيادة عدد الموردين

قدرة تفاوضية متوسطة

المنافسة داخل القطاع:
تقتصر المنافسة في قطاع المراقبة الجوية على المؤسسات الأجنبية المجاورة، حيث تعد هذه الأخيرة المنافس الوحيد للمؤسسة الوطنية في ظل غياب مؤسسات أخرى لمراقبة المجال الجوي الجزائري، لذلك يمكن اعتبار السوق تنافسية بدرجة متوسطة.

تهديد ضعيف

الزبائن:
تحاول المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية استهداف مختلف الشركات الجوية. يسمح إحتكار المؤسسة لسوق الملاحة الجوية الوطنية بالتمتع بقدرة تفاوضية كبيرة اتجاه الزبائن

قدرة تفاوضية قوية

المنتجات البديلة:
في الوقت الحالي ليست هناك أية خدمات بديلة يمكنها أن تحل محل خدمات المؤسسة
تهديد ضعيف

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على الملاحظة والمقابلة المجراة مع مسؤولي المؤسسة.

المطلب الثاني: الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

من أجل تحقيق رسالتها، ينبغي على المؤسسة، أن تمتلك رؤية واضحة حول توجهاتها المستقبلية، حيث بناء على هذه الرؤية تتم صياغة إستراتيجيتها التي بدورها تتم ترجمتها إلى مجموعة من الأهداف

الإستراتيجية التي تتوزع على الأبعاد الأربعة للبطاقة، ليتم فيما بعد انتقاء المؤشرات الأكثر ملائمة، وتعبيرا عن هذه الأهداف من أجل عملية التقييم. من هنا، يظهر لنا أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يجب أن يتبع منطقا محددا وأن يتم وفق خطوات منهجية. والشكل التالي يمثل الخطوات التي سنتبعها من أجل تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة. وهذا النموذج مستوحى من بطاقة الأداء المتوازن لـ KAPLAN & NORTON. وسنوزع هذه الخطوات على أربعة مراحل.

شكل رقم 11: الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على وهيبة، مقدم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة، المرجع المذكور سابقا.

الفرع الأول: المرحلة الأولى

وتتمثل في الإطار الإستراتيجي لتصميم بطاقة الأداء المتوازن، وتتضمن: صياغة الرؤية التنظيمية للمؤسسة، تحديد رسالة وثقافة المؤسسة، وتحديد الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

أولا: صياغة الرؤية التنظيمية للمؤسسة

كونها المؤسسة الوحيدة المتخصصة في ضمان مراقبة و أمن الملاحة في المجال الجوي الوطني أو المجال الذي يدخل ضمن اختصاص الجزائر في إطار الإتفاقيات الدولية، وعلى المطارات المفتوحة لحركة المرور الجوية المدنية وضواحيها، فإن المؤسسة تسعى إلى المحافظة على وضعية الريادة ودعمها بمختلف الأشكال، وذلك من خلال:[1]

- تطوير شبكة تغطية كاملة للمجال الجوي من خلال المشاريع التي تبنتها المؤسسة في هذا المجال، كمشروع (PDGEA) المتعلق بتعزيز تجهيزات المؤسسة بخمس ة (05) أبراج مراقبة ستكلف حوالي 11 مليار دينار جزائري، وستكون ذات نوعية جيدة ومواكبة لتطورات العصر ، في كل من مطار الجزائر العاصمة، وهران، قسنطينة، غرداية، وتمنراست، حيث سيكلف برج مراقبة مطار الجزائر العاصمة الجديد 2 مليار دينار جزائري، على ارتفاع 72 متر ومزود بأحدث الوسائل التقنية على أن لا تتجاوز فترة إنجازه 18 شهرا، وبرج مطار قسنطينة الذي سيكلف مبلغ 2 مليار في مدة إنجاز 16شهرا ونصف، ضف إلى ذلك برج مراقبة مطار وهران الذي سينجز في 17 شهرا وسيكلف مبلغ 2 مليار دينار، وبرج مراقبة أخر في ولاية غرداية سيكلف مبلغ 3 ملايير دينار في مدة زمنية قدرت بـ 20 شهرا، كما سيشهد مطار تمنراست إنجاز برج مراقبة بقيمة 2 مليار في مدة زمنية لا تتجاوز 22 شهرا، ويجب الإشارة إلى أن كل الأبراج ستكون وفق معايير دولية وستعمل على توفير خدمة ذات نوعية جيدة في مجال الحماية الجوية، ضف إلى ذلك أن المؤسسة ستقوم بإنجاز مركز جهوي للمراقبة بولاية تمنراست، والذي سيقوم بمراقبة كل

[1] Ministère des Transports, ENNA, Rapport de gestion, 2017.

الرحلات الجوية في المجال الجوي الجزائري، وسيشمل ثمانية (08) رادارات ووسائل مراقبة حديثة ومتطورة جدا، حيث يرفع عدد الرادارات المخصصة للمراقبة الجوية عبر كافة التراب الوطني إلى ثلاثة عشر(13) رادارا، تغطي نحو 36 مطارا.

- مشروع المركز الجهوي للمراقبة بالجنوب الجزائري الجاري إنجازه بولاية تمنراست ، وذلك في إطار عملية تطوير نظام تسيير الفضاء الجوي والذي يعتمد على نظام عالي التقنية في مجال المراقبة والأمن الجوي ويعرف ب"نظام المعالجة الآلية لوظائف الحركة الجوية ". وسيتم تجهيزه تدريجيا بأجهزة مراقبة متطورة مما سيسمح بتعميم مراقبة المجال الجوي الوطني عن طريق الرادار في آفاق 2020. وفي إطار مناقشة مشروع القانون المعدل والمتمم للقانون رقم 98-06 المؤرخ في 1998 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالطيران المدني. تم الإتفاق مع شركة إسبانية لتجهيز هذا المركز الذي يعد الثاني من نوعه على المستوى الوطني، بأحدث وسائل المراقبة، بصفقة بلغت 50 مليون أورو. حيث أن المراقبة الجوية للطائرات عن طريق الرادار محصورة حاليا على الجهة الشمالية للبلاد بفضل الرادارات المتواجدة بالجزائر العاصمة وعنابة ووهران والبيض والمتصلة بالمركز الجهوي لمراقبة المجال الجوي المتواجد بالشرارية (الجزائر العاصمة). حيث أن تعميم مراقبة المجال الجوي عن طريق الرادار سيسمح بتتبع الطائرات وتحركاتها عبر الشاشة والتخلي عن الطرق التقليدية لتتبع الطائرات في المجال الجوي والتي تتم عن طريق الإتصال اللاسلكي بأبراج المراقبة.

- تزويد الزبائن المتمثلين في شركات الطيران، بأفضل الخدمات من حيث العلاقة جودة/سعر.

بالنسبة للوسائل التقنية الضرورية لحسن تسيير ومراقبة الفضاء الجوي، فإن المؤسسة تحتوي على:[1]

1. وسائل راديو الملاحة:

[1] الموقع الإلكتروني للمؤسسة، إحصائيات المؤسسة، (تاريخ الإطلاع: 2017.10.25)، http://www.enna.dz/arabe/ statistique.htm

- 40 VOR (إرشادات شاملة لكل الإتجاهات).

- 47 DME (تجهيزات قياس المسافة).

- 34 NDB (المنارة الراديوية للملاحة).

- 14 ILS (نظام هبوط الأدوات).

2. وسائل الإتصال:

- 23 محطة راديو VHF (تردد جد عال) بما فيها 20 هوائيات متقدمة (Antennes Avancées).

- 02 راديو HF (تردد عال).

- محطات VHF (تردد جد عال) على مستوى المحطات الجوية.

- روابط هاتفية وتلغرافية خاصة (حامل VSAT & PTT (محطة مع افتتاح صغير جدا والبريد والتلغراف والهواتف)).

3. وسائل المراقبة:

- محطة رادار أولي/ثانوي في واد السمار (140 كلم).

- أربع (04) محطات ثانوية في وهران، عنابة، الواد والبيض (450 كلم).

- نظم مراقبة حركة الطائرات ADS & CPDLC (الاتصالات بين وحدة التحكم وقائد الطائرة عن طريق وصلة البيانات والمراقبة التلقائية التابعة).

ثانيا: تحديد رسالة وثقافة المؤسسة

تتمثل الرسالة الأساسية للمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية في خلق القيمة من خلال ضمان الخدمة العمومية لأمن الملاحة الجوية والتميز عن المنافسين في الدول المجاورة وذلك بالنسبة لشركات الطيران. خاصة وأن الموقع الجغرافي للجزائر، يجعل منها مركز عبور دولي للطائرات خصوصا من أوروبا نحو إفريقيا، ومن آسيا نحو أمريكا أو العكس.

أما بالنسبة لثقافة المؤسسة، وحسب المقابلة التي أجريناها مع بعض المسؤولين، فمعظم إجاباتهم حول الثقافة تمثلت في أنها ثقافة ضعيفة أو منعدمة، بحيث يتم فيها استغلال المركز الوظيفي لتحقيق مزايا شخصية، كما أن الترقية تكون عشوائية ولا ترتبط دائما بالكفاءة، وكذلك التكوين والمهمات خارج البلد تعتمد على العلاقات الشخصية، ماعدا موظفي الحركة الجوية والتقنيون الذين من الضروري تأهيلهم.

ثالثا: تحديد الإستراتيجية العامة للمؤسسة

من أجل بلوغ رؤيتها، فإن المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية تعتمد على إستراتيجية عامة لكل من الأبعاد الأربعة، وفيما يلي عرض لهذه الاستراتيجيات:

1 –**الإستراتيجية المالية:** لتحقيق الإستراتيجية المالية تعتمد المؤسسة على إستراتيجيتين أساسيتين، هما:

- **إستراتيجية النمو في الإيرادات:** والتي تتحقق عن طريق إتجاهين، يتمثل الإتجاه الأول منها في إيجاد مصادر جديدة للإيرادات بخلاف إيرادات الحركة الجوية، كخدمة الإنارة في المحطات الجوية، بالإضافة إلى تعظيم ربحية الزبون بإضافة منتجات جديدة. وخلق قنوات جديدة لجذب زبائن جدد. أما الاتجاه الثاني فيركز على زيادة قيمة إيرادات الزبائن الحاليين عن طريق زيادة رضاهم وتعميق العلاقات معهم على النحو الذي يؤدى إلى زيادة الولاء للمؤسسة مقارنة بمنافسيها في الدول المجاورة.
- **الإستراتيجية الإنتاجية:** وهي الأخرى تشتمل على إستراتيجيتين هما: الأولى: إستراتيجية تحسين هيكل التكاليف والتي تعرف بـ(إستراتيجية التكلفة الأقل) والتي تهدف إلى كسب المؤسسة ميزة عن طريق خفض تكلفة التحصيل إلى أقل قدر ممكن مع المحافظة على جودة الخدمات. والثانية تتمثل في إستراتيجية استخدام الموجودات من الأصول المادية بالشكل الذي يؤدى إلى زيادة كفاءتها، إذ أن الإدارة تصبح ذات كفاءة عالية حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة – من موارد بشرية ومادية ومالية وتكنولوجية – بشكل أكثر رشدا في المجالات التي تعطي أكبر المردودات.

2 -إستراتيجية الزبائن:

تتجه إستراتيجية المؤسسة في تعاملها مع الزبائن نحو القيمة المقترحة للزبائن التي تعد بمثابة معيار ثنائي لتقويم كل من العلاقات مع الزبائن وجودة الخدمات المقدمة، لأنها تسعى للمحافظة على توليد مناخ جيد للزبائن الحاليين للإستثمار والنمو وكسب زبائن جدد، وبالإضافة إلى ذلك، تعد من العوامل الحاسمة التي تساعد المؤسسة في تحسين وتطوير عملياتها الداخلية.

3 -إستراتيجية العمليات الداخلية:

يصف بعد العمليات الداخلية الأنشطة والعمليات التي تمثل الأساس في تكوين قدرات المؤسسة التي تمكنها من تحقيق إستراتيجيتها. ويمكن أن تبوب الأنشطة الإدارية الحاسمة في أداء هذا البعد، في ثلاث مستويات من العمليات على النحو التالي:

- خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير مثل إيجاد خدمات جديدة.
- تحقيق التفوق التشغيلي وذلك من خلال تحسين العمليات التشغيلية الهادفة إلى تحقيق نوعية عالية وتخفيض التكاليف وخفض زمن دورة العمليات الداخلية.
- توطيد علاقات حقيقية مع أصحاب المصالح الخارجيين (الموردون والزبائن).

4 -إستراتيجية التعلم والنمو:

يتضمن بعد التعلم والنمو تعريفها بالمهارات المطلوبة والتكنولوجيا والثقافة التنظيمية، سواء من خلال برامج تدريبية جديدة ومستحدثة مما يجعله يمثل حجر الأساس لزيادة الخبرات والمهارات التنظيمية، بالشكل الذي يؤدي إلى انجاز العمليات الداخلية بفعالية، وتلبية متطلبات الممولين ومن ثم تحقيق الأهداف المالية.

الفرع الثاني: المرحلة الثانية

وتتضمن: وضع الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة، تحديد عوامل النجاح الحاكمة والخريطة الإستراتيجية للمؤسسة.

أولا: وضع الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة

عقب الإنتهاء من تحديد إستراتيجية المؤسسة، تأتي الخطوة التالية وهي وضع الأهداف الإستراتيجية وذلك بالنسبة لكل بعد من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن المقترحة، والغرض منها هو التحديد الدقيق لما يجب عمله لتحقيق رسالة المؤسسة.[1]

1 -الأهداف الإستراتيجية للبعد المالي:

تتمثل أهم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية ضمن البعد المالي، في:

- الهدف الأول: زيادة حجم خدمات المؤسسة.
- الهدف الثاني: تحصيل الفوترة.

2 -الأهداف الإستراتيجية لبعد الزبائن:

تتمثل أهم الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية إلى تحقيقها ضمن هذا البعد، في:

- الهدف الأول: كسب ثقة الزبائن والمحافظة عليهم.
- الهدف الثاني: رضا الزبائن.

1 علي، ميا، وآخرون، المرجع المذكور سابقا، ص 196.

3 -الأهداف الإستراتيجية لبعد العمليات الداخلية:

تتمثل أهم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية فيما يتعلق ببعد العمليات الداخلية، في مايلي:

- الهدف الأول: تحسين الوسائل التقنية الضرورية لحسن تسيير ومراقبة الفضاء الجوي.

- الهدف الثاني: حجم الإستثمار.

4 -الأهداف الإستراتيجية لبعد التعلم والنمو:

تتمثل أهم الأهداف الإستراتيجية لبعد التعلم والنمو بالنسبة للمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية، في:

- الهدف الأول: رفع وتحسين قدرات وكفاءة الموظفين المؤهلين (موظفي الحركة الجوية والتقنيين).

- الهدف الثاني: الإحتفاظ بالموظفين.

- الهدف الثالث: زيادة رضا الموظفين.

ثانيا: تحديد عوامل النجاح الحاكمة

تتمثل أهم عوامل النجاح الحاكمة في المؤسسة، في:

- تكوين مراقبي الحركة الجوية.

- تطوير التقنيين.

- وجود مركز تأهيل خاص بالمؤسسة، المتمثل في مركز التأهيل، الرسكلة والتجارب للملاحة الجوية ؛ والذي تحصل مؤخرا على تأهيل منظمة الطيران المدني الدولي (OACI).

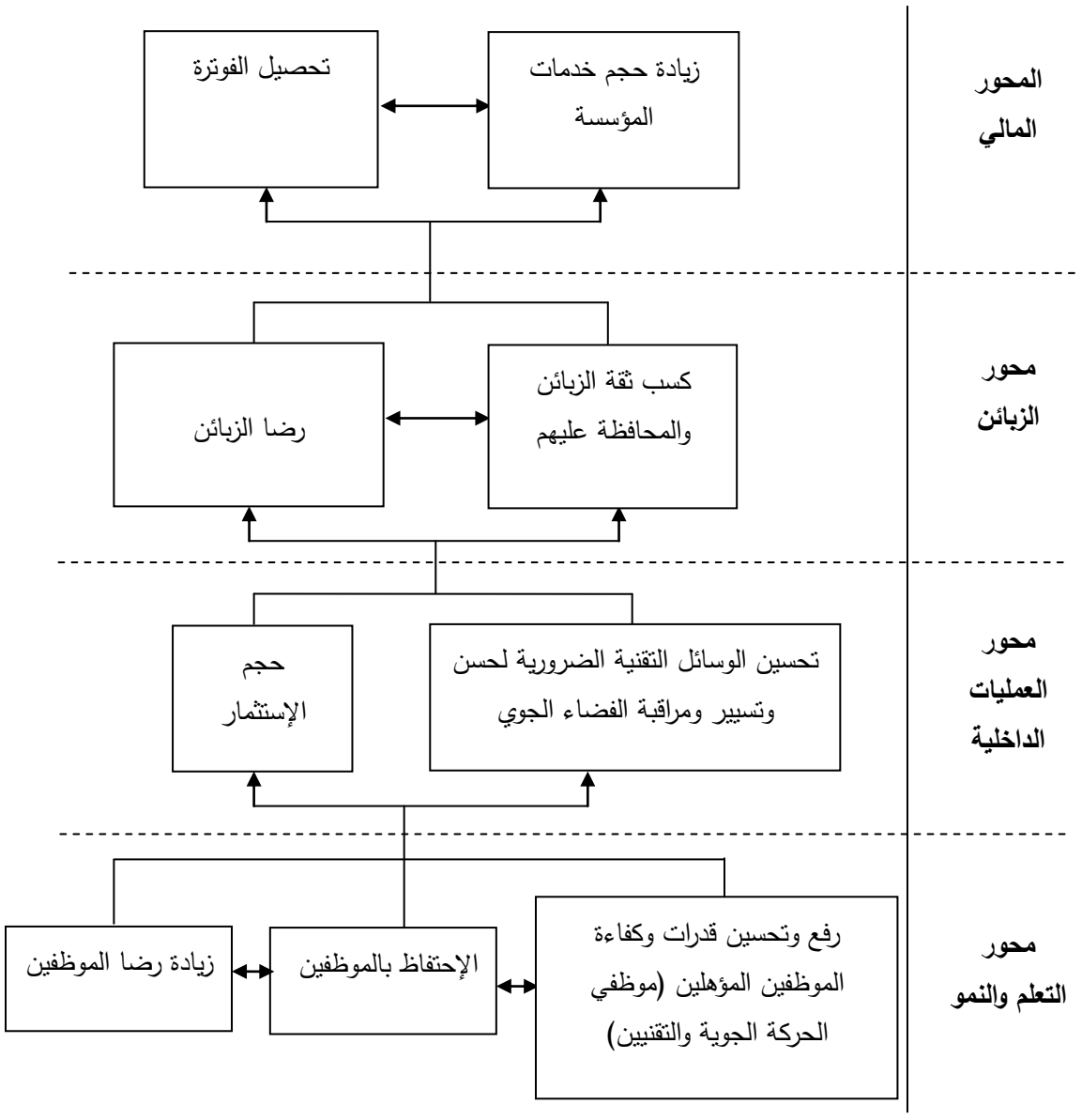
- تأهيل إطارات للتدريب الداخلي.

- الإستثمارات في التكنولوجيا وخاصة المتعلقة بمشاريع الملاحة الجوية (PDGEA).

ثالثا: الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة

سنقترح خريطة إستراتيجية للمؤسسة وفقا للأهداف التي حددناها بالنسبة لكل بعد من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، بحيث توضح إستراتيجية المؤسسة وكيفية تنفيذها، متمثلة في شبكة من علاقات السبب والنتيجة، والتي من خلالها يتم التنسيق بين الأبعاد الأربعة، فكل هدف محدد في بطاقة الأداء المتوازن يكون عنصرا ضمن سلسلة من علاقات السبب والنتيجة التي توضح التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، وكذلك فكل بعد معتمد على بعد آخر، كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم 12: تصميم الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية.



المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على الدراسة الميدانية.

توضح الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية مختلف علاقات السبب والنتيجة المتواجدة بين الأبعاد الأربعة للبطاقة، حيث يعد رفع وتحسين قدرات وكفاءة الموظفين المؤهلين الركيزة الأساسية لمختلف الوظائف الأخرى، حيث أن نجاح أي مؤسسة يرتبط مباشرة بالجهود المبذولة من طرف موظفيها، وبذلك فإن العمل على رفع وتحسين قدراتهم وكفاءتهم، سوف يؤدي إلى زيادة رضاهم والإحتفاظ بهم (بعد التعلم والنمو). من جهة أخرى، فإن حجم الإستثمار والتقدم في المشاريع في العمليات الداخلية سوف يقود بالضرورة إلى تعزيز الأمن الجوي والذي بدوره يؤدي إلى كسب ثقة الزبائن والمحافظة عليهم وكسب رضاهم (بعد الزبائن)، وهذا سوف يؤثر إيجابا على الوضعية المالية للمؤسسة وذلك من خلال زيادة حجم خدمات المؤسسة وتحصيل الفوترة، وهو ما يعد الهدف الأول للمؤسسة (البعد المالي).

الفرع الثالث: المرحلة الثالثة

وتتضمن: تحديد الأهداف، إختيار وإعداد مؤشرات الأداء والقيم المستهدفة، تصميم بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية.

أولا: تحديد الأهداف، اختيار وإعداد مؤشرات الأداء والقيم المستهدفة

يجب أولا التعرف على أهداف المؤسسة والناتجة عن رسالتها وإستراتيجيتها، ومن ثم تشكيلها في المحاور الأربعة للبطاقة، حتى يتسنى تحقيق الإستراتيجية من جهة، والموازنة بين مختلف العناصر من جهة ثانية (الجوانب المالية والمادية، الداخلية والخارجية، القصيرة المدى والطويلة المدى)، ومن ثم اتخاذ القرارات الإستراتيجية، التي تتم من خلال مجلس إدارة المؤسسة.

تحديد الأهداف:

تتمثل أهداف المؤسسة، فيما يلي:

- ضمان سلامة الطائرات المحلقة في المجال الجوي الوطني وتتبعها الرحلات ومرافقتها من نقطة إنطلاقها أو دخولها إلى التراب الوطني إلى غاية نزولها أو مغادرتها للقطر الوطني ، بمنع الحوادث بين الطائرات، و بين الطائرات والعوائق الجوي ة، عن طريق تحقيق عامل الأمان بين الطائرا ت وكذلك منع التصادم بين الطائرات على أرض المطار وتوجيه الطائرات من وإلى المدرجات والمواقف.

- تسهيل الحركة الجوية.

- توفير المعلومات اللازمة للطائرات على الأرض وفي الجو لتوفير رحلة آمنة وذات كفاءة عالية.

- الإشراف والمسؤولية على جميع نواحي المطار من إنارة وإسعاف وإطفاء.

- إعطاء أي معلومات تحذيرية قد تتعرض لها الطائرة.

- تسيير المجال الجوي المكون من الفضاء الجوي، الأراضي، المباني والتركيبات.

اختيار وإعداد مؤشرات الأداء والقيم المستهدفة:

سنقوم في هذه الخطوة بتحديد مؤشرات الأداء لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية. وتتم هذه العملية عن طريق التعبير عن كل هدف استراتيجي بمؤشر كمي واحد يعكس مدى تقدم المؤسسة نحو تحقيق ذلك الهدف، وبالنسبة لكل مؤشر سيتم تحديد قيمة مستهدفة كمعيار للتقييم، حيث تم الحصول على هذه القيم المستهدفة من دائرة التخطيط والإحصائيات، إعتمادا على التقارير السنوية للمؤسسة.

حسب KAPLAN & NORTON، فإن المسؤولين يرغبون في أن تكون البطاقة بسيطة، بحيث يتراوح عدد المؤشرات بين الأربعة (04) والسبعة (07) مؤشرات، لأنه باعتقادهم أن الموظفين لايمكنهم فهم نظام

يحتوي على أكثر من 20 مؤشرا[1]، حيث حاولنا احترام العدد المحدد من طرف واضعي النظام، ووضعنا تسعة (09) مؤشرات موزعة على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

تحديد مؤشرات الأداء للبعد المالي:

لتقييم الأداء المالي للمؤسسة، اخترنا مؤشرات مالية تتلائم مع خصوصية ميدان التطبيق في المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية، والبيانات المتاحة فيها، وذلك من خلال التعبير عن كل هدف ضمن هذا البعد بالمؤشر الأكثر ملائمة لوصف الوضع المالي للمؤسسة. وبذلك فإن المؤشرات المحددة ضمن هذا البعد، هي:

الهدف الأول: زيادة حجم خدمات المؤسسة.

كلما إرتفع رقم أعمال المؤسسة، دل ذلك على صحتها المالية، حيث يعد معدل النمو في رقم الأعمال المؤشر الملائم لتقييم زيادة حجم خدمات المؤسسة، ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

معدل النمو في رقم الأعمال = (رقم الأعمال المحقق سنة 2017 – رقم الأعمال المحقق سنة 2016 / رقم الأعمال المحقق سنة 2016)*100

معدل النمو في رقم الأعمال = (12 683 050 000–12 399 570 000 / 12 399 570 000)*100

معدل النمو في رقم الأعمال = 2,3%

وبذلك تكون المؤسسة قد حققت سنة 2017 معدل نمو في رقم الأعمال يقدر بـ 2,3%، حيث كانت المؤسسة تطمح إلى تحقيق معدل يساوي أو يفوق 2,3%.

[1] CHOFFEL Denis, François MEYSSONNIER, Dix ans de débats autour du Balanced Scorecard, Revue Association Francophone de Comptabilité, «Comptabilité - Contrôle - Audit», Tome 11, 2005/2, pp 11-12.

الهدف الثاني: تحصيل الفوترة.

من أجل تحديد درجة الإقتراب من تحقيق هذا الهدف، سنقوم بحساب مؤشر الفوترة لسنة 2017 والذي يعبر عن فوترة خدمات المؤسسة، ويحسب هذا المؤشر وفق العلاقة التالية:

مؤشر الفوترة = (التحصيل لسنة 2017 – رقم الأعمال المحقق سنة 2017)*100

مؤشر الفوترة = (12 683 050 000 – 12 683 050 000)*100

مؤشر الفوترة = 96,25%

وبالتالي فقد حققت المؤسسة سنة 2017 مؤشر فوترة بلغ 96,25%، حيث كانت المؤسسة تطمح إلى بلوغ معدل يفوق أو يساوي 80%.

ويوضح الجدول الموالي ملخصا عن كل من الأهداف الإستراتيجية للبعد المالي والمؤشرات المختارة، وكذلك النتائج المحققة والقيم المستهدفة من طرف المؤسسة لسنة 2017.

جدول رقم 12: مؤشرات البعد المالي.

البعد	الأهداف الإستراتيجية	المؤشرات	النتائج	القيم المستهدفة
المالي	زيادة حجم خدمات المؤسسة	معدل النمو في رقم الأعمال	2,3%	≥2,3%
	تحصيل الفوترة	مؤشر الفوترة	96,25%	≥80%

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على الدراسة الميدانية.

تحديد مؤشرات الأداء لبعد الزبائن:

عادة ما تكون المؤشرات التي تعبر عن الأداء ضمن هذا البعد، موجهة نحو تقييم درجة رضا الزبائن ومدى ولائهم، ما يسمح بتوسيع الحصة السوقية وزيادة رقم أعمال المؤسسة. تتمثل أهم المؤشرات التي تبين مدى تقدم المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية نحو تحقيق أهدافها في هذا البعد، فيمايلي:

الهدف الأول: كسب ثقة الزبائن والمحافظة عليهم.

من أجل تحديد درجة الإقتراب من تحقيق هذا الهدف، سنقوم بحساب مؤشر الأمن الجوي لسنة 2017، كمايلي:

مؤشر الأمن الجوي = (حوادث الحركة الجوية 2017 / مجموع الحركة الجوية 2017)*100

مؤشر الأمن الجوي = (3/968 243)*100

مؤشر الأمن الجوي = 0,01%

وبالتالي فنسبة الخطر الذي لحق بالمراقبة الجوية لسنة 2017 تمثل في نسبة ضئيلة جدا تمثلث في 0,01%، حيث أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق 0 خطر.

الهدف الثاني: رضا الزبائن.

من أجل الحكم على درجة تحقيق المؤسسة لهدف كسب رضا الزبائن، سنعتمد على معدل شكاوي الزبائن المسجل سنة 2017، والذي يتم حسابه وفق العلاقة التالية:

معدل شكاوي الزبائن= (عدد شكاوي الزبائن 2017/ مجموع الحركة الجوية 2017)*100

معدل شكاوي الزبائن = (200/968 243)*100

معدل شكاوي الزبائن = 0,08%

وبالتالي فقد بلغت شكاوي المؤسسة لسنة 2017 معدل 0,08%،حيث كانت المؤسسة تطمح إلى عدم تجاوز معدل 8%.

ويوضح الجدول التالي ملخصا عن كل من الأهداف الإستراتيجية لبعد الزبائن والمؤشرات المختارة، وكذلك النتائج المحققة والقيم المستهدفة من طرف المؤسسة لسنة 2017.

جدول رقم 13: مؤشرات بعد الزبائن.

البعد	الأهداف الإستراتيجية	المؤشرات	النتيجة الفعلية	النتيجة المستهدفة
الزبائن	كسب ثقة الزبائن والمحافظة عليهم	مؤشر الأمن الجوي	%0,01	~ 0%
	رضا الزبائن	معدل شكاوي الزبائن	%0,08	<8%

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على الدراسة الميدانية.

تحديد مؤشرات الأداء لبعد العمليات الداخلية:

اخترنا لهذا البعد مؤشرات تتلائم مع طبيعة تخصص الملاحة الجوية والمتمثلة في التجهيزات الخاصة لحسن تسيير ومراقبة الفضاء الجوي، من خلال توافر المعدات وكذلك اقتنائها من خلال مختلف المشاريع. وبذلك فإن المؤشرات المحددة ضمن هذا البعد، هي:

الهدف الأول: تقدم المشاريع.

من أجل تحديد درجة الإقتراب من تحقيق هذا الهدف، سنقوم بحساب مؤشر تقدم المشاريع الممولة من طرف المؤسسة لسنة 2017، كما يلي:

مؤشر تقدم المشاريع = (عدد المشاريع قيد التنفيذ 2017 / مجموع المشاريع 2017)*100

مؤشر تقدم المشاريع = (129/27)*100

مؤشر تقدم المشاريع = % 20,93

وبالتالي فقد بلغ مؤشر تقدم المشاريع لسنة 2017 معدل 20,93% حيث كانت المؤسسة تطمح إلى بلوغ معدل يفوق 50%.

الهدف الثاني: حجم الإستثمار.

تلتزم المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية بتقديم خدمات بجودة عالية وتحسين العمليات الداخلية، من خلال جهودها في توسيع الإستثمار، وسنتطرق في هذا المؤشر،فقط، إلى المشاريع الممولة من طرف المؤسسة، مع العلم بوجود مشاريع ضخمة ممولة من قبل الدولة والتي لاتؤثر على ميزانية المؤسسة.

مؤشر حجم الإستثمار = (مبلغ الإستثمار الممول من طرف المؤسسة 2017 / رقم الأعمال 2017)*100

مؤشر حجم الإستثمار = (3 182 500 000,00 / 12 683 050 000,00)*100

مؤشر حجم الإستثمار = 25,09 %

وبالتالي فقد بلغ مؤشر حجم الإستثمار لسنة 2017 معدل 25,09 % حيث كانت المؤسسة تطمح إلى مايقارب معدل 25%.

ويوضح الجدول التالي ملخصا عن كل من الأهداف الإستراتيجية لبعد العمليات الداخلية والمؤشرات المختارة، وكذلك النتائج المحققة والقيم المستهدفة من طرف المؤسسة لسنة 2017.

جدول رقم 14: مؤشرات بعد العمليات الداخلية.

البعد	الأهداف الإستراتيجية	المؤشرات	النتيجة الفعلية	النتيجة المستهدفة
	تقدم المشاريع	مؤشر تقدم المشاريع	%20,93	%50>

العمليات الداخلية	حجم الإستثمار	مؤشر حجم الإستثمار	%25,09	%25~

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على الدراسة الميدانية.

تحديد مؤشرات الأداء لبعد التعلم والنمو:

تتمثل أهم المؤشرات المختارة لترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية على مستوى هذا البعد، فيمايلي:

الهدف الأول: رفع وتحسين قدرات وكفاءة الموظفين المؤهلين.

من أجل قياس درجة اقتراب المؤسسة من تحقيق هذا الهدف، سنقوم بحساب عدد الموظفين المؤهلين، وهم متكونون من مجموع المراقبين الجويين أو بما يعرف في المؤسسة بموظفي الحركة الجوية إلى جانب التقنيين وموظفي تركيب التجهيزات:

مؤشر التأهيل= (عدد الموظفين المؤهلين 2017 / العدد الإجمالي للموظفين الواجب تأهيلهم 2017) *100

مؤشرالتأهيل = (1494/707) *100

مؤشر التأهيل = 47,32%

وبالتالي فقد بلغ مؤشر التأهيل لسنة 2017 معدل 47,32%، في حين كانت المؤسسة تطمح إلى تحقيق معدل يفوق أو يساوي 85%.

الهدف الثاني: الإحتفاظ بالموظفين.

سنقوم بقياس مدى إحتفاظ المؤسسة بموظفيها عن طريق معدل مغادرة الموظفين من خلال ترك العمل سواء إستقالة أو التخلي عن العمل. وذلك من خلال العلاقة التالية:

معدل مغادرة الموظفين = (عدد الموظفين تاركي العمل 2017 / عدد الموظفين 2017)*100

معدل مغادرة الموظفين = (3122/11)*100

معدل مغادرة الموظفين = 0,35%

وبالتالي فقد بلغ معدل مغادرة الموظفين لسنة 2017 معدل 0,35%، في حين أن المؤسسة تسعى إلى عدم بلوغ 5% من معدل مغادرة موظفيها.

الهدف الثالث: زيادة رضا الموظفين.

من أجل تقدير درجة بلوغ المؤسسة لهذا الهدف، نقوم بحساب معدل تحفيز الموظفين وذلك من خلال العلاقة التالية:

معدل تحفيز الموظفين = (عدد الموظفين المرتقين 2017 / العدد الإجمالي للموظفين 2017)*100

معدل تحفيز الموظفين = (3122/298)*100

معدل تحفيز الموظفين = 9,54%

وبالتالي فقد بلغ معدل تحفيز الموظفين لسنة 2017 معدل 9,54%، في حين كانت المؤسسة تطمح إلى تحقيق معدل يقارب 10%.

يوضح الجدول التالي ملخصا عن كل من الأهداف الإستراتيجية لبعد التعلم والنمو والمؤشرات المختارة، وكذلك النتائج المحققة والقيم المستهدفة من طرف المؤسسة لسنة 2017.

جدول رقم 15: مؤشرات بعد التعلم والنمو.

البعد	الأهداف الإستراتيجية	المؤشرات	النتائج	القيم المستهدفة
التعلم والنمو	رفع وتحسين قدرات وكفاءة الموظفين المؤهلين	مؤشر التأهيل	%47,32	≥ %85
	الإحتفاظ بالموظفين	معدل مغادرة الموظفين	%0,35	< %5

	زيادة رضا الموظفين	معدل تحفيز الموظفين	%9,54	~%10

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على الدراسة الميدانية.

ثانيا: تصميم بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية

من خلال ماسبق، تظهر لنا ملامح بطاقة الأداء المتوازن، حيث أنه بعد تحديد رؤية ورسالة المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية وصياغة إستراتيجيتها، قمنا بترجمة هذه الإستراتيجية إلى مجموعة من الأهداف التي تم توزيعها على أربعة أبعاد، كما قمنا بوضع مجموعة من المؤشرات والقيم المستهدفة للتعبير عن الأهداف المحددة ضمن كل بعد.

وتجدر الإشارة إلى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء واتخاذ القرارات الإستراتيجية، يقتضي إعطاء أوزان لجميع أبعاد البطاقة، حيث تختلف هذه الأوزان حسب أهمية كل بعد بالنسبة للمؤسسة. ومن خلال المقابلات المجرات مع المديرين والمسؤولين في المؤسسة فقد تم، بالأغلبية، تحديد وزن لكل بعد وفقا لأهميته، ليتم بعد ذلك توزيع الوزن المعطى لكل بعد على المؤشرات المحددة ضمنه، وبذلك فقد تم توزيع الأوزان على الأبعاد الأربعة، كمايلي:

البعد المالي: يمثل هذا البعد هدفا أساسيا بالنسبة للمديرين والموظفين، حيث يدل على نجاح المؤسسة واستمرارها وتطورها، وبناء على ذلك فإن الوزن الممنوح لهذا البعد يقدر بـ: 35% ، وقد تم توزيعه على المؤشرين المحددين، كما يلي:

معدل النمو في رقم الأعمال: 20%

مؤشر الفوترة: 15%

بعد الزبائن: بالنسبة لهذا البعد فإنه لا يقل أهمية عن البعد السابق في نظر المديرين بالمؤسسة، باعتبار أن الزبون هو سبب وجود وبقاء المؤسسة، وبناء على ذلك فإن الوزن الممنوح لهذا البعد يقدر بـ 25%، وقد تم توزيعه على المؤشرين المحددين، كمايلي:

مؤشر الأمن الجوي: 15%

معدل شكاوي الزبائن: 10%

بعد العمليات الداخلية: يعبر هذا البعد عن مدى قدرة المؤسسة في إدارة عملياتها وأنشطتها الداخلية بالكفاءة والفعالية اللازمتين من أجل خلق قيمة للزبائن ودعم الجانب المالي للمؤسسة، وبناء على ذلك فإن الوزن الممنوح لهذا البعد يقدر بـ: 20%، وقد تم توزيعه على المؤشرين المحددين، كمايلي:

مؤشر تقدم المشاريع: 10%

مؤشر حجم الإستثمار: 10%

بعد التعلم والنمو: يعد هذا البعد نقطة الإرتكاز بالنسبة للأبعاد الأخرى باعتباره يتمحور حول أهم مورد في المؤسسة وهو المورد البشري، وقد تم إعطاء هذا البعد وزنا قدر بـ: 20%، والذي تم توزيعه على المؤشرات التالية:

مؤشر التأهيل: 10%

معدل مغادرة الموظفين: 5%

معدل تحفيز الموظفين: 5%

بناء على ماسبق، فإن الشكل المقترح لنموذج بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية يكون كما هو موضح في الجدول رقم 16، حيث يتكون الجدول من تسعة (09) أعمدة، يمكن تفسير كل عمود، بمايلي:

الأبعاد: تم التقيد بالأبعاد الأربعة الأصلية التي جاءت بها بطاقة الأداء المتوازن.

الأهداف الإستراتيجية: تم تحديد هدفين لكل بعد من الأبعاد الأربعة.

المؤشرات: وتمثل ترجمة كمية للأهداف الإستراتيجية المحددة على مستوى كل بعد من أبعاد البطاقة، حيث تم التعبير عن كل هدف بمؤشر واحد ليكون المجموع الكلي للمؤشرات هو تسعة (09) مؤشرات، وهو عدد ملائم يمكن التحكم فيه.

الوزن: حيث تم إعطاء أوزان مختلفة لأبعاد البطاقة بحسب أهميتها في بلوغ أهداف المؤسسة.

النتيجة الفعلية: تعبر عن ماتم إنجازه فعلا من طرف المؤسسة.

النتيجة المستهدفة: تمثل الأهداف المسطرة والمنشود تحقيقها من طرف المؤسسة.

نوع النتيجة: سلبية، إيجابية أو مقبولة، كمايلي:

- سلبية: إن لم تصل إلى النتيجة المستهدفة.
- مقبولة: إن قاربت النتيجة المستهدفة.
- إيجابية: إن قاربت أو فاقت النتيجة المستهدفة.

المبادرات: مايجب القيام به لتصحيح الإنحرافات أو تطوير المهام.

المسؤول: المسؤول عن الأهداف المسطرة في البطاقة.

وبناء على ما سبق، فإن النموذج النهائي لبطاقة الأداء المتوازن المقترحة للمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية، يكون كمايلي:

جدول رقم 16: بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية.

الرسالة	خلق القيمة من خلال ضمان الخدمة العمومية لأمن الملاحة الجوية والتميز عن المنافسين في الدول المجاورة.							
الرؤية	تطبيق سياسة وطنية في ميدان أمن الملاحة الجوية بالتنسيق مع السلطات والمؤسسات المعنية.							
الأبعاد	**الأهداف الإستراتيجية**	**المؤشرات**	**الوزن**	**النتيجة الفعلية**	**النتيجة المستهدفة***	**نوع النتيجة**	**المبادرات**	**المسؤول**
المالي	زيادة حجم خدمات المؤسسة	معدل النمو في رقم الأعمال	%20	%2,3	≥ %2,3	إيجابية	الإستغلال الأمثل للمحطة الجوية من خلال توسيع مواقف حظيرة الطائرات بالنسبة للتوقف (Avec Escal).	مدير الإستغلال للملاحة الجوية. مدراء الأمن الجوي. مدير الموارد، المالية والمحاسبة.
	تحصيل الفوترة	مؤشر الفوترة	%15	%96,25	≥ %80	إيجابية	دراسة إمكانية إضافة طرق جوية جديدة تعود على شركات الطيران بأقل تكلفة، وبالتالي استقطاب الشركات الجوية التي ستفضل العبور (Transit) عبر الجزائر مقارنة بالدول المجاورة في ظل المنافسة.	
	أداء البعد المالي		**%35**					
الزبائن	كسب ثقة الزبائن والمحافظة عليهم	مؤشر الأمن الجوي	%15	%0,01	~ %0	مقبولة	الإستمرارية في توفير الإمكانيات اللازمة لضمان الأمن الجوي عن طريق المشاريع الموضوعة حيز التنفيذ بتوفير وسائل	مدير الإستغلال للملاحة الجوية.

* قيم مقدمة من طرف إدارة التخطيط والإحصائيات.

	رضا الزبائن	معدل شكاوي الزبائن	%10	%0,08	%8<	إيجابية	المراقبة الجوية وفتح ورشات عمل لمناقشة جميع الصعوبات التي تواجه برج المراقبة من أجل اكتشاف الحلول ومواجهة الصعوبات. البرمجة الدورية للمناورات (Simulation) بالنسبة للمراقبين الجويين في حالة وجود عدة طائرات في نفس المنطقة وعلى نفس المستوى. القيام بالصيانة الدورية لوسائل المراقبة الجوية. برمجة حالات طارئة لرجال الإطفاء (SSLI) كهبوط اضطراري للطائرة أو حصول حادث.	مدراء الأمن الجوي. المدير التقني للملاحة الجوية. مدير الإمداد. مدير الموارد، المالية والمحاسبة.
	أداء بعد الزبائن		**%25**					
العمليات الداخلية	تقدم المشاريع	مؤشر تقدم المشاريع	%10	%20,93	%50>	سلبية	العمل على الإتصال المستمر مع الهيئات المعنية من أجل محاولة التقليل من المدة المنتظرة، لضمان حسن تقدم مشاريعها، ولحسن الحظ أن ذلك لايؤثر سلبا على مهام وسيرورة أعمال المؤسسة في الوقت الحالي. إعادة النظر في مدة إنجاز المشاريع، متخذة بعين الإعتبار العراقيل المذكورة	مدير الإستغلال للملاحة الجوية. المدير التقني للملاحة الجوية. مدير الإمداد.
	حجم الإستثمار	مؤشر حجم الإستثمار	%10	%25,09	%25~	إيجابية		

							سابقا، حيث يتم حساب المدة الحقيقية لإنجاز المشروع إبتداء من وصول المعدات المستوردة وغيرها إلى قلب المؤسسة، من أجل البدء بإنجاز المشاريع المتعلقة بها. حتى لا يعرقل هذا التأخير، مستقبلا، على عملية التحسين والتطوير في أداء الخدمات المقدمة وأداء المؤسسة ككل. عدم تسجيل مشاريع جديدة إلى حين إتمام إنجاز المشاريع.	
	أداء بعد العمليات الداخلية		**%20**					
التعلم والنمو	رفع وتحسين قدرات وكفاءة الموظفين المؤهلين	مؤشر التأهيل	%10	%47,32	≥ %85	سلبية	الحرص الشديد على تنفيذ برامج التدريب. تأهيل المبرمجين من مجموع المراقبين الجويين أو موظفي الحركة الجوية إلى جانب التقنيين وموظفي تركيب التجهيزات، كما هو مقرر في مخطط التكوين للسنة.	مدير الشؤون القانونية والموارد البشرية. مدير مركز التأهيل، الرسكلة والتجارب للملاحة الجوية.
	الإحتفاظ بالموظفين	معدل مغادرة الموظفين	%5	%0,35	< %5	إيجابية		
	زيادة رضا الموظفين	معدل تحفيز الموظفين	%5	%9,54	~%10	إيجابية		
	أداء بعد التعلم والنمو		**% 20**					
	الأداء الكلي		**%100**					

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على دراسة الحالة.

قمنا بإدراج اللون الأخضر للتعبير عن النتائج الإيجابية، بينما عبرنا عن النتائج المقبولة باللون البرتقالي، أما بالنسبة للنتائج السلبية، فعبرنا عنها باللون الأحمر.

الفرع الرابع: المرحلة الرابعة

وتتضمن: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة وكذلك المتابعة والتقييم.

أولا: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة

يقتضي نجاح تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من المؤسسة أن يتخذ كمشروع مستقل، يتطلب الإستعانة بمستشار أو خبير في بطاقة الأداء المتوازن، كما يتطلب تكوين فريق عمل يضم المديرين والمسيرين بالمؤسسة.

بعد الانتهاء من تصميم بطاقة الأداء المتوازن تأتي مرحلة التطبيق التي تمر بمرحلة توزيع البطاقة من أعلى السلم الهرمي في المؤسسة إلى أدناه وهذا مستوحى من طريقة « Top-down » لـ SIMON.

وفي هذه المرحلة قد تظهر صعوبتين: أولهما أنه يجب إبلاغ التسلسل الهرمي بأكمله، ومن ثم تظهر مسألة ضمان أن يكون لهذا رؤية مشتركة وعامة لبطاقة الأداء المتوازن، حيث يجب موائمة البطاقة مع الوحدات العملية للمؤسسة. حيث أن العلاقة بين المعايير التشغيلية والمؤشرات الإستراتيجية المتعلقة بالأهداف ليس دائما واضحا.[1]

وتجدر الإشارة إلى أن عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية ستتم وفق أسلوب المحاكاة (simulation) لتعذر تطبيق البطاقة في المؤسسة في الوقت الحالي.

[1] ZAIR, Wafia, op-cit, p 28.

ثانيا: المتابعة والتقييم

في هذه المرحلة، يجب مايلي:

- الإستعانة بتكنولوجيا الإتصالات المناسبة لتسهيل إعداد التقارير وجمع البيانات.

- متابعة الإهتمام بالمؤشرات لكي تحقق وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة.

- تحتوي خطة التنفيذ على قواعد وأساليب مقترحة لضمان تسجيل درجات قياس الأداء المتوازن، واعتبارها جزء من العمل اليومي للمؤسسة.

- إعداد التقارير والرقابة المستمرة من خلال إدراجها في العمليات اليومية.

المطلب الثالث: تحليل النتائج ومحاولة تقييم القرارات الإستراتيجية المتعلقة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة

من خلال هذا المطلب سنقوم بتحليل نتائج بطاقة الأداء المتوازن التي قمنا بتصميمها، ومن ثم محاولة تقييم القرارات الإستراتيجية المتعلقة بتطبيقها، حيث يتعذر في الوقت الحالي تطبيقها فعليا في المؤسسة، وبالنسبة لمايلي من تحاليل، فقد إعتمدنا على المقابلات التي أجريناها مع أهم الإطارات ذوي المهام الحساسة في المؤسسة، خاصة إطارات إدارة التخطيط والإحصائيات، التابعة لمديرية التنمية للملاحة الجوية، حيث تتم معالجة جميع معطيات المؤسسة وتحليلها.

الفرع الأول: تحليل نتائج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومساهمتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

من أجل فهم أوسع لمختلف النتائج التي تم التوصل إليها بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية، يجدر بنا تحليل ومناقشة نتائج كل بعد على حدى، ومن ثم إسقاطها على الدراسة لمعرفة مدى فعاليتها في المساعدة على اتخاذ القرار الإستراتيجي في المؤسسة.

أولا: تحليل نتائج البعد المالي ومساهمتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

بالنسبة للبعد المالي فقد وضعنا هدفان، تمثلا في: زيادة حجم خدمات المؤسسة وتحصيل الفوترة، وسنقوم بتحليل نتائجهما كل على حدى، وكذا استنتاج القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالبعد المالي انطلاقا من هذه النتائج.

الهدف الأول: زيادة حجم خدمات المؤسسة.

كلما إرتفع رقم أعمال المؤسسة، دل ذلك على صحتها المالية، حيث يعد معدل النمو في رقم الأعمال المؤشر الملائم لتقييم زيادة حجم خدمات المؤسسة، وتمثل معدل النمو في رقم الأعمال للمؤسسة في سنة 2017 في نسبة 2,3%، وحيث أنها كانت تطمح إلى بلوغ معدل يساوي أو يفوق 2,3%، فالمؤسسة بذلك تكون قد حققت نتيجة إيجابية. وهذا راجع إلى إستقطاب المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية لشركات الطيران، حيث تحتل الجزائر موقعا إستراتيجيا في القارة الإفريقية، خاصة بالنسبة للرحلات من القارة الأوروبية نحو القارة الإفريقية، بعودة الأمن التدريجي لبعض الدول الإفريقية: الكاميرون، النيجر، نيجيريا، ساحل العاج، جنوب إفريقيا. الذي أدى إلى تشجيع وإسترجاع الإستثمار (الذي تم إهماله سابقا لأسباب سياسية وأمنية)، وبالتالي إستئناف الحركة الجوية. وهذا مايفسره إرتفاع مجموع الحركة الجوية، الذي انتقل

من 040 237 في سنة 2016 إلى 968 243 في سنة 2017، حيث يصل عدد زبائن المؤسسة لسنة 2017 إلى 439 شركة طيران.[1]

الهدف الثاني: تحصيل الفوترة.

تمثل مؤشر الفوترة لسنة 2017 في 96,25%، حيث كانت المؤسسة تطمح إلى بلوغ معدل يساوي أو يفوق 80%. وبالتالي تعتبر هذه النتيجة جد إيجابية، تدل على تحصيل المؤسسة لفواتيرها.

وتفسير ذلك ناتج عن الصحة المالية لشركات الطيران المتعاقدة مع المؤسسة، حيث يرتفع طلب زبائن الشركات الجوية على رحلات شبكة الطرق الجوية المبرمجة من طرف المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية، بالتالي ترتفع مردوديتها، وهذا مايسمح للشركات الجوية بتسديد فواتيرها في الوقت المحدد، حيث تتمثل مهلة تسديد الفاتورة من مدة شهر (01) واحد إلى ثلاثة (03) أشهر.

رغم تحقيق البعد المالي لكل أهدافه المالية بتحسن المؤشرات المالية، إلا أنه لا يعكس الأداء المالي المراد تحقيقه مقارنة بالإمكانيات، وهذا راجع للاستغلال الجزئي للطاقات المتاحة للمحطات الجوية، فهو أصلا لم يصل إلى مستوى التشغيل الكامل مند نشأته ، حيث تعود بعض المحطات الجوية بالخسارة على المؤسسة، لانخفاض الحركة الجوية التي تصل أحيانا إلى حركة جوية واحدة في الأسبوع، نذكر على سبيل المثال: مشرية، البيض، عين قزام، معسكر، الأغواط، تيندوف، بوسعادة، منيعة، تيميمون، برج باجي مختار[2]. حيث تتأثر المؤسسة بعوامل خارجية (خارجة عن نطاقها) تتعلق بسياسة الدولة في مجال السياحة الذي كان بإمكانه جلب عدد أكبر من الزبائن (شركات الطيران)، من أجل الإستغلال الأمثل

[1] Ministère des Transports, ENNA, Rapport de gestion, 2017.
[2] Ministère des Transports, ENNA, Rapport Mensuel de l'Etablissement, 2017.

للطاقات المتاحة في المحطات الجوية. كما أن تجب الإشارة بان رفض الدولة لسياسة السماء المفتوح (Open Sky)[1] يؤثر سلبا على زيادة الحركة الجوية.

كما تجدر الإشارة بأن إحتكار الخطوط الجوية الجزائرية للسوق المحلية للطيران وغياب المنافسة، يحول دون انخفاض أسعار تذاكر السفر، مما ينعكس سلبا على الطلب لانخفاض القدرة الشرائية للمواطن الجزائري. حيث بوجود المنافسة الوطنية يزداد الطلب على الرحلات الجوية لانخفاض الأسعار، الذي يؤدي بدوره إلى ارتفاع الحركة الجوية وبالتالي إرتفاع رقم الأعمال. كما يسمح ذلك بإعادة النظر في الزيادة في فوترة الحركة الجوية.

لذلك فإن القرار الإستراتيجي الواجب اتخاذه في هذا المجال، هو الإستغلال الأمثل للمحطة الجوية من خلال توسيع مواقف حظيرة الطائرات بالنسبة للتوقف (Avec Escal)، ودراسة إمكانية إضافة طرق جوية جديدة تعود على شركات الطيران بأقل تكلفة (التقليل من إستهلاك وقود الطائرة)، وبالتالي استقطاب الشركات الجوية التي ستفضل العبور (Transit) عبر الجزائر مقارنة بالدول المجاورة في ظل المنافسة.

ثانيا: تحليل نتائج بعد الزبائن ومساهمتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

بالنسبة لبعد الزبائن، فقد وضعنا هدفان، تمثلا في: كسب ثقة الزبائن والمحافظة عليهم ورضا الزبائن، وسنقوم بتحليل نتائجهما كل على حدى، وكذا استنتاج القرارات الإستراتيجية المتعلقة ببعد الزبائن انطلاقا من هذه النتائج.

[1] السماوات المفتوحة تعني إزالة كافة القيود على رحلات شركات الطيران وعلى حقوق النقل الجوي لتلك الشركات داخل الدولة بما في ذلك النقل الداخلي، أي أنه لاتحديد لخط السير أو لعدد شركات الطيران ولا لعدد الرحلات. تعود إتفاقية السماوات المفتوحة إلى سنة 2002 مع الإتحاد الأوروبي للطيران، وتضم حاليا 32 دولة تفتح سماءها لأكبر شركات الطيران العالمية.

الهدف الأول: كسب ثقة الزبائن والمحافظة عليهم.

تعمل المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية على كسب رضا زبائنها من خلال تعزيز الأمن الجوي، وذلك من خلال التقليص من الحوادث المختلفة، على مستوى الأرض أو الجو. فالأمن الجوي يعد أهم خاصية يبحث عنها الزبائن المتمثلون في شركات الطيران. وقد تمثل مؤشر الأمن الجوي لسنة 2017 في نسبة0,01%، وبالتالي فنسبة الخطر الذي لحق بالمراقبة الجوية لسنة 2017 تمثل في نسبة ضئيلة جدا، وحيث أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق 0 خطر، تبقى هذه النسبة مقبولة خاصة وأن هذا الخطر لم يسبب حوادث أو كوارث.

وقد تمثل الخطر الذي قدر بنسبة 0,01% في 2017 في خطر اصطدام طائرتين لوجودهما على نفس إرتفاع الطيران، وهو مايسمى بـ (AIRPROX)، حيث يعتبر من أخطر حوادث الحركة الجوية حتى رغم عدم وقوعه.

الهدف الثاني: رضا الزبائن.

يعبر إرتفاع عدد الشكاوي التي تتسلمها المؤسسة من قبل زبائنها عن مجموع الأخطاء في حوصلة الفواتير. ومن أجل الحكم على درجة تحقيق المؤسسة لهدف كسب رضا الزبائن، إعتمدنا على معدل شكاوي الزبائن الذي تمثل في نسبة 0,08%، وحيث كانت المؤسسة تطمح إلى عدم تجاوز معدل 8%، فهذه النسبة تعتبر جد إيجابية.

وبالتالي فإن القرار الإستراتيجي المناسب بالنسبة لهذا البعد هو الإستمرارية في توفير الإمكانيات اللازمة لضمان الأمن الجوي عن طريق المشاريع الموضوعة حيز التنفيذ بتوفير وسائل المراقبة الجوية وفتح ورشات عمل لمناقشة جميع الصعوبات التي تواجه برج المراقبة من أجل اكتشاف الحلول ومواجهة الصعوبات. وكذلك البرمجة الدورية للمناورات (Simulation) بالنسبة للمراقبين الجويين في حالة وجود

عدة طائرات في نفس المنطقة وعلى نفس المستوى، القيام بالصيانة الدورية لوسائل المراقبة الجوية، وكذلك برمجة حالات طارئة لرجال الإطفاء (SSLI) كهبوط اضطراري للطائرة أو حصول حادث.

ثالثا: تحليل نتائج العمليات الداخلية ومساهمتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

بالنسبة لبعد العمليات الداخلية، فقد وضعنا هدفان، تمثلا في: تقدم المشاريع وحجم الإستثمار، وسنقوم بتحليل نتائجهما كل على حدى، وكذا استنتاج القرارات الإستراتيجية المتعلقة ببعد العمليات الداخلية انطلاقا من هذه النتائج.

الهدف الأول: تقدم المشاريع.

بلغ مؤشر تقدم المشاريع لسنة 2017 معدل 20,93% حيث كانت المؤسسة تطمح إلى بلوغ معدل يفوق 50%. أي أن 20,93% فقط من المشاريع هي قيد التنفيذ، أما المشاريع الباقية فهي متوقفة حاليا ، وبالتالي تعتبر النتيجة جد سلبية، ولكن، تجب الإشارة هنا إلى أن التأخر في إنجاز المشاريع ليس دائما متعلقا بالمؤسسة فهو في معظم الأحيان خارج عن نطاقها، حيث توجد عدة عراقيل، عقبات ومتداخلين من هيئات الدولة، تحول دون الإسراع في وتيرة الأشغال، نذكر على سبيل المثال: العراقيل الإدارية، العراقيل البنكية، القوانين الجمركية التي تحول أحيانا دون القدرة على إخراج التركيبات والأجهزة من الميناء والتي تتطلب أحيانا الإنتظار لعدة أشهر، حيث تستدعي تصريحا من بعض الوزارات، كل هذا مختزل في البيروقراطية والقوانين الصارمة وأحيانا التعجيزية. ويجب الإشارة أيضا إلى أن المؤسسة تركز على إتمام المشاريع الممولة من طرف الدولة على حساب المشاريع الممولة من طرفها، نظرا لأهميتها، وهذا سبب آخر لتأخر إنجازها.

كذلك فإنه يتم تسجيل عدد كبير من المشاريع في مخطط العمل (Plan d'Action) يفوق قدرة المؤسسة على الإنجاز من ناحية الموارد البشرية.

الهدف الثاني: حجم الإستثمار.

تلتزم المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية بتقديم خدمات بجودة عالية وتحسين العمليات الداخلية، فمشاريع المؤسسة إما ممولة من قبل الدولة والتي لاتؤثر على ميزانية المؤسسة، أو من قبل الخزينة العمومية على شكل قرض، أو مشاريع ممولة من قبل المؤسسة.وقد تطرقنا في هذا المؤشر، فقط، إلى المشاريع الممولة من طرف المؤسسة، وقد بلغ مؤشر حجم الإستثمار لسنة 2017 معدل 25,09 % حيث كانت المؤسسة تطمح إلى مايقارب معدل 25%. وهو هدف تم تحقيقه.

وبالتالي فإن القرار الإستراتيجي الملائم لبعد العمليات الداخلية، يكمن في العمل على الإتصال المستمر مع الهيئات المعنية من أجل محاولة التقليل من المدة المنتظرة، لضمان حسن تقدم مشاريعها، ولحسن الحظ أن ذلك لايؤثر سلبا على مهام وسيرورة أعمال المؤسسة في الوقت الحالي. وكذلك على المؤسسة إعادة النظر في مدة إنجاز المشاريع، متخذة بعين الإعتبار العراقيل المذكورة سابقا، حيث يتم حساب المدة الحقيقية لإنجاز المشروع إبتداء من وصول المعدات المستوردة وغيرها إلى قلب المؤسسة، من أجل البدء بإنجاز المشاريع المتعلقة بها . حتى لا يعرقل هذا التأخير، مستقبلا، على عملية التحسين والتطوير في أداء الخدمات المقدمة وأداء المؤسسة ككل.

القرار الإستراتيجي الذي ستتخذه المؤسسة أيضا في هذا الصدد هو عدم تسجيل مشاريع جديدة إلى حين إتمام إنجاز المشاريع الحالية.

رابعا: تحليل نتائج التعلم والنمو ومساهمتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

بالنسبة لبعد التعلم والنمو، فقد وضعنا ثلاثة أهداف، تمثلت في: رفع وتحسين قدرات وكفاءة الموظفين المؤهلين، الإحتفاظ بالموظفين وزيادة رضا الموظفين، وسنقوم بتحليل نتائجها كل على حدى، وكذا استنتاج القرارات الإستراتيجية المتعلقة ببعد التعلم والنمو انطلاقا من هذه النتائج.

الهدف الأول: رفع وتحسين قدرات وكفاءة الموظفين المؤهلين.

يتمثل الموظفون المؤهلون في مجموع المراقبين الجويين أو بما يعرف في المؤسسة بموظفي الحركة الجوية إلى جانب التقنيين وموظفي تركيب التجهيزات، وقد تمثل مؤشر التأهيل لسنة 2017 في 47,32%، في حين كانت المؤسسة تطمح إلى تحقيق معدل يفوق 85%. وهذه النتيجة سلبية وغير مقبولة، خاصة وأنها تتعلق بتكوين أهم موظفي المؤسسة في السلك التقني والذين لايمكن تعويضهم بسهولة، لأن تكوينهم خاص بالحركة الجوية. وبالتالي يجب الحرص على تأهيل جميع الموظفين المبرمجين.

الهدف الثاني: الإحتفاظ بالموظفين.

يعد إحتفاظ المؤسسة بالموظفين لمدة طويلة مؤشرا لمدى ولائهم للمؤسسة فضلاعن حصول المؤسسة على خبراتهم في مجال تلبية إحتياجات الزبائن، خاصة موظفو الحركة الجوية والتقنيون، كما أنه من الصعب إستبدال الأشخاص ذوي الموهبة والخبرات بأشخاص أقل منهم. وقد قمنا ب قياس مدى احتفاظ المؤسسة بموظفيها عن طريق معدل مغادرة الموظفين من خلال ترك العمل التلقائي سواء إستقالة أو التخلي عن الوظيفة، وتحصلنا على نسبة 0,35%، وحيث أن المؤسسة تسعى إلى عدم بلوغ 5% من معدل مغادرة موظفيها. فهذه النسبة تعتبر جد إيجابية، وهي دليل واضح على مدى ولاء الموظفين للمؤسسة والتمسك بها.

الهدف الثالث: زيادة رضا الموظفين.

من أجل تقدير درجة بلوغ المؤسسة لهذا الهدف، قمنا بحساب معدل تحفيز الموظفين، والذي بلغ معدل 9,54%، في حين كانت المؤسسة تطمح إلى تحقيق معدل يقارب 10%. وبالتالي فقد تم تحقيق الهدف. وهو ما يوضح تمسك المؤسسة بموظفيها.

تبين المؤشرات عند بعد التعلم والنمو فيما يخص رفع وتحسين قدرات وكفاءة الموظفين المؤهلين ضعفا في تكوين موظفي الحركة الجوية والتقنيين وموظفي تركيب التجهيزات،حيث أنه لا يرقى إلى المستوى المطلوب، فنلاحظ قصورا في التكوين بالمقارنة بالنتائج المتوقعة. فعدم الحرص على تكوين جميع الموظفين الواجب تأهيلهم سوف يؤثر بطريقة مباشرة على جودة مراقبة الملاحة الجوية التي تعتبر المهمة الأساسية للمؤسسة. وبالتالي فإن القرار الإستراتيجي المناسب بالنسبة لهذا البعد هو الحرص الشديد على تنفيذ برامج التدريب خاصة من قبل مديرية الشؤون القانونية والموارد البشرية ، وتأهيل المبرمجين من مجموع المراقبين الجويين أو موظفي الحركة الجوية إلى جانب التقنيين وموظفي تركيب التجهيزات، كما هو مقرر في مخطط التكوين (Plan de Formation) للسنة.

ونعتقد من خلال دراستنا، أن اهتمام المؤسسة ببعد التعلم والنمو من جانب رفع وتحسين قدرات وكفاءة الموظفين المؤهلين كان أقل من اهتمامها بالأبعاد الأخرى كالمالي والزبائن لهذه السنة، مما يستدعي منها الإهتمام بشكل أكبر بتنمية قدرات وإمكانيات موظفيها من خلال تنفيذ برامج التدريب والتأهيل، وكذلك إعادة النظر في التقدم الجد بطئ للمشاريع بالنسبة للعراقيل المذكورة سابقا.

من خلال هذه النتائج، يظهر لنا أن قياس أداء المؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من شأنه أن يساعد في توضيح الرؤية لمتخذي القرار الإستراتيجي في المؤسسة، في الإدارة العليا، متمثلة في مجلس الإدارة (Conseil d'Administration) ومجلس مديريات المؤسسة (Conseil de Directions de

(l'Etablissement، حيث أن بطاقة الأداء المتوازن من وسعها ترشيد اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتوجيه سلوك متخذي القرارات من خلال المؤشرات المعتمدة في كل من البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، فهي توفر معلومات واضحة وكافية للأداء الفعلي المحقق وعن وجود أية إنحرافات، مما يمكن المؤسسة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، كما من شأنها أن تقدم إشارات إنذار مبكرة لأي تغيرات مستقبلية ستحدث في بيئة العمل، وتهيئة متخذي القرارات للتعامل معها، كما أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن سيقلل من تركيز متخذي القرارات على الأداء المالي قصير الأجل نحو قرارات إستراتيجية على المدى الطويل.

الفرع الثاني: الإجابة على إشكالية البحث واختبار فرضيات الدراسة الميدانية

من أجل دراسة هذا الموضوع، قمنا بوضع إشكالية وفرضيتان، سنتطرق إليهما من خلال هذا المبحث.

أولا: الإجابة على إشكالية البحث

تمثلت إشكالية البحث فيمايلي:

"كيف ستساهم بطاقة الأداء المتوازن في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية؟"

ستساهم بطاقة الأداء المتواز ن في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بإعطاء صورة أوضح لجميع الجوانب المتعلقة بالمؤسسة المالية، البشرية واللوجستيكية بدلا من الإهتمام بالجانب المالي فقط. وهذا ماقدمناه من خلال المؤشرات المتعلقة ببعد الزبائن، العمليات الداخلية والتعلم والنمو، حيث أعطت بطاقة الأداء

المتوازن صورة أوضح عن جميع الأبعاد المالية، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، وأظهرت جوانب القوة وكذلك القصور في بعض النقاط.

ثانيا: اختبار الفرضية الأولى: والتي تنص على مايلي:

"**ما مدى مساهمة لوحات القيادة المتواجدة بالمؤسسات الاقتصادية في تفعيل نظام مراقبة التسيير؟**"

لوحات القيادة المعتمدة في المؤسسات الاقتصادية تهتم بالرقابة دون المساعدة على اتخاذ القرار.

تعد أدوات التقييم المستخدمة في المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية في مجملها أدوات تقليدية تركز على مراقبة المحور المالي بالأساس. كما اتضح أنها لاتقدم تعبيرا واقعيا على مستوى الأداء الحقيقي للمؤسسة، ولاتسهل عملية اتخاذ القرار، وهو مايثبت صحة الفرضية الأولى.

ثالثا:اختبار الفرضية الثانية: والتي تنص على مايلي:

"**ما هي أهم القرارات الإستراتيجية التي يمكن اتخاذها اعتمادا على بطاقة الأداء المتوازن؟**"

تتمثل أهم القرارات الإستراتيجية في تلك التي تتعلق بزيادة حصة المؤسسة السوقية بالمقارنة مع منافسيها في الدول المجاورة وكذلك الحفاظ على زبائنها، من خلال تعزيز الأمن الجوي، والحرص الشديد على تأهيل مجموع المراقبين الجويين وموظفي التركيبات، وتحفيز الموظفين من خلال الترقية بالنسبة لكفاءات المؤسسة. وكذلك إيقاف برمجة مشاريع جديدة إلى حين إتمام المشاريع الحالية. وهو مايثبت صحة الفرضية الثانية.

خلاصة الفصل

تعد الدراسة الميدانية جانبا مهما لاستكمال وتعزيز الجانب النظري للبحث العلمي، وهو ماتم تطبيقه في هذه الدراسة، من خلال استخدام مجموعة من الوسائل التطبيقية، أهمها: المقابلة والملاحظة، فقد قمنا في هذا الفصل بتصميم بطاقة أداء متوازن تتماشى ومتطلبات المؤسسة، عن طريق اتباع مجموعة من الخطوات المنهجية، بالأخذ بعين الإعتبار الأبعاد الأربعة للبطاقة.

ومن ثم محاولة تخيل القرارات الإستراتيجية التي يمكن اتخاذها من قبل متخذي القرارات الإستراتيجية في المؤسسة. بحيث أثبتت الدراسة التطبيقية بأن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية يحسن من مستويات الأداء فيها.

حيث أعطت بطاقة الأداء المتوازن صورة أوضح لأداء المؤسسة، الذي كان يعتمد فقط على الكم الهائل للمعلومات والبيانات غير المهيكلة دون إعطاء صورة أوضح لجميع الجوانب، حيث جاءت البطاقة لتحديد أوجه القوة والضعف في أداء المؤسسة وكيفية تصحيح الإنحرافات لأداء مستقبلي أفضل عن طريق اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة.

خاتمة

خاتمة:

تعمل المؤسسات الإقتصادية في بيئة ديناميكية سريعة التغيير تتسم بحدة المنافسة المحلية والعالمية، ورغبة قوية من المؤسسات الإقتصادية في تحقيق رضا الأطراف المعنية بأعمالها. الأمر الذي تطلب أنظمة لقياس الأداء بحيث تحدد ما يجب أن تقوم به المؤسسة الإقتصادية وتحديد الإستراتيجيات والعمليات لوضعها في المسار الصحيح لإرضاء الأطراف المعنية. لغرض إعداد هذه العمليات والإستراتيجيات فإن الأمر يتطلب من هذه المؤسسات أن تمتلك رؤية بعيدة الأمد، وأن لا تنظر إلى مجالات تحقيق المردودية في الوقت الحاضر، وإنما عليها أيضا أن تفكر بعمق بالآليات والإستراتيجيات التي تكفل لها تحقيق الأرباح في المستقبل.

في هذا الشأن إتجهت المؤسسات الاقتصادية نحو إستخدام أنظمة للقياس وتطوير الأداء المؤسسي، تسمح بتطبيق الإستراتيجيات ومتابعة الأداء، قائمة على جميع الأطراف المعنية بالمؤسسة، وذلك ما توفره لها بطاقة الأداء المتوازن، بما تتضمنه من مجموعة متنوعة من مقاييس الأداء التي تتعلق بالجوانب الأربعة التالية: المالية، العلاقات مع الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، والتي تتضمن مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية، التي ترتبط معا في سلسلة من العلاقات السببية مجتمعة في الخريطة الإستراتيجية.

ويعد تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء لدى المؤسسات الاقتصادية أمرا بالغ الأهمية حيث أن هناك تكاملا قويا بين بطاقة الأداء المتوازن واتخاذ القرارات الإستراتيجية، بحيث توفر بطاقة الأداء المتوازن المعلومات الضرورية للمسيرين لأجل اتخاذ قرارات إستراتيجية صائبة.

ولأن الدراسة تناولت موضوع بطاقة الأداء المتوازن ومساهمته في اتخاذ القرار الإستراتيجي، فقد استخلصنا من هذه الدراسة مجموعة من النتائج التالية:

أولا: النتائج المتعلقة بالدراسة النظرية: تم التعرف في الجزء الأول من الدراسة على الإطار المفاهيمي لكل من بطاقة الأداء المتوازن واتخاذ القرار الإستراتيجي. ومن خلال دراستنا لهذا الإطار، تبين لنا أن:

-تمثل بطاقة الأداء المتوازن أحد الأساليب الإدارية المستخدمة لقياس وتقييم الأداء المالي، الأداء بالنسبة للزبائن، أداء العمليات الداخلية وأداء التعلم والنمو، بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية.

-تهتم بطاقة الأداء المتوازن بالأداء في الأجل الطويل، حيث تتكون البطاقة من مؤشرات لكل من: الأداء المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، كما يمكن إضافة عنصر المحيط البيئي أو المجتمع، كل هذه المؤشرات مصنفة إلى مؤشرات مالية وأخرى غير مالية.

-تساعد بطاقة الأداء المتوازن على معرفة نقاط ضعف المؤسسة لتفاديها ونقاط القوة لتعزيزها.

-تلعب بطاقة الأداء المتوازن دورا أساسيا في ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى أهداف وغايات قصيرة وطويلة الأجل، ثم الربط بينها في إطار متكامل ومتناسق، تلخصه الخريطة الإستراتيجية.

-للخريطة الإستراتيجية القدرة على توضيح الصورة الإستراتيجية للمؤسسة، من خلال عرض مجموعة من علاقات السبب والنتيجة التي تبين الترابط بين المكونات الإستراتيجية للمؤسسة. حيث تعد الخرائط الإستراتيجية إحدى الوسائل المستخدمة لتوضيح وتوصيل الإستراتيجية وأنظمته للموظفين ليتمكنوا من تطبيق هذه الإستراتيجية، حيث تبين لهم هذه الخرائط بشكل واضح كيفية ارتباط أعمالهم بالأهداف العامة للمؤسسة وتساعدهم على العمل بشكل متناسق ومتعاون. فالخريطة الإستراتيجية تعتبر أهم مكون من مكونات بطاقة الأداء المتوازن فهي عبارة عن تمثيل تصوري وصفي لعلاقات السبب والنتيجة بين محاور البطاقة، لبيان كيفية الربط بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية وبين مؤشرات الأداء الأساسية.

-تتيح بطاقة الأداء المتوازن للإدارة توجيه إهتماماتها لتحقيق تلك الأهداف الإستراتيجية، في إطار المؤشرات الموضوعة لها، والتي تقود المؤسسة إلى تحقيقها وتحسينها كل مرة.

-تعتبر بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة لاتخاذ القرارات وترشيدها، حيث تساعد المسير على تشخيص الحالة المالية وغير المالية للمؤسسة والكشف عن سياستها والظروف التي تمر بها المؤسسة.

-بطاقة الأداء المتوازن ليست بقالب معياري يطبق بنفس الطريقة لجميع المؤسسات الإقتصادية، بل قوتها تكمن في تميزها بالمرونة التي تتيح للإدارة القدرة على تصميم بطاقة مميزة تتناسب واحتياجات المؤسسة.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية: توصلنا من خلال الدراسة الميدانية للمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية، إلى النتائج التالية:

-تتوفر المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية على مجموعة هامة من البيانات والمعلومات التي تسهل عملية تنفيذ مشروع بطاقة الأداء المتوازن.

-تتوافق عمليات قطاع الملاحة الجوية مع أبعاد البطاقة الأربعة، وهذا يعني إرتفاع درجة الوعي بأبعاد البطاقة على المستوى الإستراتيجي للمؤسسة، الأمر الذي يوفر الأساس الموضوعي للتخطيط بشكل جيد لتطبيق هذه البطاقة.

-توصلت الدراسة إلى أن الأداء الإستراتيجي متحكم فيه من طرف المؤسسة، وذلك ما يؤكد الإهتمام برغبات الزبائن وتحقيق عوائد مالية من ذلك.

-تركيز المؤسسة على جانب التعلم والنمو بحيث تتكون من مركز تأهيل خاص بالمؤسسة، والذي تحصل مؤخرا على تأهيل المنظمة العالمية للطيران المدني (OACI)، غير أن المؤسسة لم تحرص في السنة محل الدراسة (2017) على تأهيل جميع موظفيها التقنيين، وهذا مايعيب مهامها في هذا الصدد.

-عرفت المشاريع الممولة من طرف المؤسسة في سنة 2017 تباطأ في تحقيقها، وهذا مايجب على المؤسسة مراعاته حتى لايؤثر ذلك لاحقا على سيرورة أعمالها.

-أظهرت الدراسة تمتع المؤسسة بأداء مالي جيد، يفسره تحسن الأداء في الأبعاد الأخرى، وهو مايقودنا إلى إستنتاج أن الأداء المالي الجيد الذي حققته المؤسسة خلال فترة الدراسة، ماهو إلا ترجمة لما حققه القطاع في الأبعاد الأخرى غير المالية (الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).

-من خلال النتائج المحصل عليها أيضا وبعد محاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن برز لنا أهمية التوازن والتكامل بين الأبعاد الاربعة، فكل بعد يخدم الأخر ، فكل انخفاض في أي بعد يمكن أن يؤدي إلى الانخفاض في مستوى الأداء الكلي ، والفكرة تكمن في أن كل بعد له نسبة وزنه الخاص من مجموع وزن الأداء الكلي في بطاقة الأداء المتوازن.

-إحتكار المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية على قطاع الملاحة الجوية في الجزائر وانعدام المنافسة الداخلية وكذلك التموقع الجغرافي للبلاد، يلعب دورا كبيرا في تحقيق العوائد المالية المعتبرة.

ثالثا: الإقتراحات والتوصيات: من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية، سنقدم بعضا من الإقتراحات التي نراها مناسبة لمشروع الإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ومن ثم سنقدم بعضا من توصيات البحث:

- ضرورة تبني المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية وكذلك المؤسسات الإقتصادية لنظام بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقه بشكل متكامل، حيث يوفر هذا النموذج الأدوات الملائمة لاتخاذ القرار الإستراتيجي، وكذلك ضرورة العمل في ذات الوقت على تهيئة كل الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيقه، وذلك إذا ماأرادت هذه المؤسسات الإقتصادية تحقيق الأداء المالي الإستراتيجي لديها وتعزيز مكانتها في حال وجود منافسة في القطاع.

- على المؤسسة أن تتواصل مع جميع الموظفين، وجعلهم جزء من عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، والعمل على تدريبهم وسماع وجهات نظرهم، والإهتمام بهم ، كون العنصر البشري يعد الركيزة الأولى في المؤسسة.

- تأسيس ورش عمل تناقش كيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة.

- مساندة ودعم الإدارة العليا لبرنامج تصميم وتطبيق قياس الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح البرنامج، وإشراك كل الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة في تصميم هذه البطاقة.

- الاهتمام بإنشاء فرق للدراسات والأبحاث يكون من مهامها إجراء دراسات خاصة بقياس رضا الزبائن ورضا الموظفين والعمليات الداخلية، وربطها بالمؤشرات المالية.

- ضرورة أن تعمل المؤسسة على استخدام الخريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن ونشرها في المؤسسة، باعتبارها نظاما متكاملا للإدارة الإستراتيجية ، وذلك لأن الإعتماد عليها سيساعد على وصف استراتيجية الميزة التنافسية في حال وجود منافسة، ويسهل من عملية تنفيذها، والذي ينعكس لتحقيق الميزة التنافسة وبالتالي تعزيز المركز التنافسي.

- الإهتمام بصياغة إستراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة، فبطاقة الأداء المتوازن دون استراتيجية تعد مضيعة للوقت.

- ضرورة صياغة الرؤية التنظيمية بشكل واضح ومفهوم وبصورة معلنة لجميع الموظفين في المؤسسة.

- تقليل التركيز على المجالات المالية بمفردها دون مناقشة وتحليل المجالات الأخرى غير المالية الخاصة بكافة الموارد المتاحة للمؤسسة.

- الاستفادة من خبرات المنظمات التي تستعمل بطاقة الأداء المتوازن ، حيث أن بطاقة الأداء المتوازن يشكل أداة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، فمن الضروري أن تعمل المؤسسة على استخدامه كوسيلة لترشيد قرارات المسؤولين في الإدارة العليا.

- تدريب الموظفين في المؤسسة وتأهيلهم من خلال إشراكهم في دورات متخصصة للإطلاع على كيفية تصميم وتشغيل هذا النموذج، وتعريفهم بالمزايا التي يحققها لهم تطبيقه بشكل متكامل.

- إستقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق هذا النموذج بشكل كفؤ وفعال في المؤسسة، وذلك من خلال توفير الحوافز والمكافآت.

– اعتماد تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن ، ولكي يكون أكثر فعالية ويعطي نتائج جيدة، من الأفضل أن يتم دمجه ليعمل آليا من خلال برنامج حاسوب يعد خصيصا وفق أسس وقواعد عمل النموذج، ويربط بشبكة داخلية مع كل المصالح وفق الهيكل التنظيمي من أجل سهولة الحصول على المعلومة ودمجها في البرنامج في أوانها لتعطى النتائج في وقتها وليتخذ القرار في وقته. لكي يسهل الحصول على المعلومة في أي وقت.

- لابد على متخذ القرار في المؤسسة الإلمام الدقيق والشامل لبطاقة الأداء المتوازن، والتحكم في آلياتها، وكذلك معرفة أساسيات القرار (الخطوات والأساليب) مع التحلي بصفات متخذ القرار (الإقناع، الصبر، التحكم والثقة في النفس، القدرة على تحمل المسؤولية) وهذا كله لصالح المؤسسة.

- ضرورة تدريب وتأهيل متخذي القرارات الإستراتيجية، وعقد دورات في مجال اتخاذ القرارات مما يسهم في زيادة قدرة متخذي القرارات على التعامل بفعالية مع نتائج المؤسسة.

رابعا: أفاق البحث: فتح موضوع : "مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الإقتصادية، دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية"،لأبحاث مكملة، ونقترح:

- بطاقة الأداء المتوازن كأداة للربط بين الإستراتيجية والموازنات التقديرية.
- تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لتطوير الأداء البيئي للمؤسسة.
- دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الإستراتيجي.
- دور الخريطة الإستراتيجية في تفعيل الإتصال في المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

I -المراجع العربية:

1 -الكتب:

1. الخفاجي، عباس نعمة، ياغي، محمد احسان، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية، منظور متعدد الأبعاد، الطبعة العربية، عمان، الأردن، دار الأيام للنشر والتوزيع، (2015).

2. العريقي، منصور محمد اسماعيل، الإدارة الإستراتيجية، صنعاء، اليمن، جامعة العلوم والتكنولوجيا، (2011).

3. الكرخي، مجيد، تقويم الأداء في الوحدات الإقتصادية باستخدام النسب المالية، 388 معيارا لتقويم الأداء في الوحدات الإقتصادية المختلفة، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، (2014).

4. المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد، بطاقة الأداء المتوازن، المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، الطبعة الأولى، جامعة المنصورة، مصر، (2009).

5. الملكاوي، ابراهيم الخلوف، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، عمان، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، (2008).

6. عبد الرحمن ثابت، إدريس، المرسي، محمد جمال الدين، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، (2002).

7. عبد الهادي، أحمد إبراهيم، الإدارة–الأسس والمبادئ العلمية، القاهرة، مصر ، دار النهضة العربية، (2001).

8. عبيرات، مقدم، بن عون، الطيب، تكنولوجيات الإعلام والاتصال، تكنولوجيا الأنترانيت نموذجا، الطبعة الأولى، الأغواط، الجزائر، مطبعة رويغي، (2008).

9. عليان، مصطفى ربحي ، الطوباسي ، محمود ، عدنان، الاتصال و العلاقات العامة، الطبعة الأولى ، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، (2005).

10. لعويسات، جمال الدين، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، الجزائر، دار هومة، (2005).

11. لعويسات، جمال الدين، إدارة الجودة الشاملة، الجزائر، دار هومة، (2005).

12. مشرقي، حسن علي، نظريات القرارات الإدارية–مدخل كمي في الإدارة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (1997).

14. هيجنز، جيمس، ترجمة "إصدارات بميك"، الإشراف العلمي: عبد الرحمن توفيق، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، القاهرة، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، (2001).
15. وائل محمد صبحي، إدريس، الغالبي، محسن منصور طاهر، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، (2009).

2 -الأطروحات والرسائل الجامعية:

16. العشماوي، عبد الفتاح محمد حردان، صلاح سعود عبدالله ، نموذج مقترح لقياس وتحليل أثر طرق تقييم الأداء على القيمة السوقية للبنوك التجارية في الأردن في ضوء التجارب العالمية والواقع الإقتصادي الأردني، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة في المحاسبة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، عمان، (2009).
17. اليمين، فالتة، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة، الجزائر، (2012-2013).
18. برويس، وردة، فعالية الإتصال الإداري في إنجاح عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسها على أداء العاملين، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه في علم الإجتماع، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم العلوم الإجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، بسكرة، الجزائر، (2014-2015).
19. بن سديرة ، عمر، التحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف 1، الجزائر، (2012-2013).
20. جواد بلخير عمر، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة شركة الإسمنت ومشتقاته -SCIS- بسعيدة، رسالة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، تلمسان، الجزائر، (2014-2015).

21.حنفي، محمد، تبيدي، محمد نور، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الإتصالات السودانية)، رسالة مقدمة إلى جامعة الخرطوم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة النيلين، مدرسة العلوم الإدارية قسم إدارة الأعمال، السودان، (2010).

22.لطرش، وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، المسيلة، الجزائر، (2017-2018).

23.مقدم، وهيبة، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الإجتماعية، دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، رسالة مقدمة لنيل شهادة ال دكتوراه في علوم التسيير، جامعة وهران، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهران، الجزائر، (2013-2014).

24. هلال، درحمون، المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية -دراسة مقارنة-، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية -فرع نقود ومالية-، جامعة يوسف بن خدة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر، (2004-2005).

25.وسيلة، سعود، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إستراتيجية المنظمات، المسيلة، الجزائر، (2015-2016).

3 -الموسوعات:

26. إبراقن، محمود، المبرق، قاموس موسوعي للإعلام والاتصال: فرنسي-عربي، الجزائر ، منشورات المجلس الأعلى للغة العربية، (2004).

4 -المؤتمرات والمداخلات:

27. بوديار، زهية، جباري، شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، 2010.

28. بوشارب بولوداني، خالـد، بحوث العمليات وأهميتها في اتخاذ القرارات الإدارية، الجزائر، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، بدون سنة.

29. بومدين، يوسف، بطاقة الأداء المتوازن مقاربة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير

التنظيمي في المنظمات الحديثة ، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البليدة، الجزائر، جامعة سعد دحلب، (18-19 ماي 2011).

30. جودة، أحمد محفوظ، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، دراسة ميدانية، عمان، الأردن، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، (2008).

31. خنشول، إيمان آسيا، وآخرون، النماذج والطرق الكمية في صنع واتخاذ القرار، تطبيق شجرة القرار كنموذج، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني السادس حول الأساليب الكمية ودورها، سكيكدة، الجزائر، جامعة 20 أوت 1955، (2008-2009).

32. شحات، السيد ابراهيم هناء، دور المؤشرات التعليمية في تقويم أداء المؤسسات التعليمية، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، مصر، (2016).

33. ضحاك، نجية، بوعوينة، سليمة، لوحة القيادة آلية لحوكمة المؤسسات ، دراسة حالة لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية (لوحة القيادة الاجتماعية)، الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، المحور الثالث: واقع ومكانة وظيفة مراقبة التسيير وأدوارها في المؤسسات الجزائرية ، الجزائر، جامعة البليدة2، مخبر البحث حول الإبداع وتغيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،(2017/04/25).

34. عبد الرحيم محمد، عبد الرحيم، دور الخرائط الإستراتيجية في تحقيق التراصف وبناء نموذج العمل المؤسسي "التحول من الفردية إلى المؤسساتية، المؤتمر الثالث لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون الخليجي، الدوحة، قطر، (23- 2014/06/25).

35. مقدم، وهيبة، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة، الجزائر، مستغانم، كلية الحقوق والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، (2015).

36. منظمة الطيران المدني، الأداء الإقتصادي والمتطلبات الدنيا لتقديم التقارير بالنسبة للمطارات ومقدمي خدمات الملاحة الجوية (ورقة مقدمة من الأمانة العامة)، مؤتمر اقتصاديات المطارات وخدمات الملاحة الجوية، مونتريال، 15 إلى 20 سبتمبر 2008، ورقة عمل.

37. نوارة، محمد ، ملواح مريم، بطاقة الأداء المتوازن كآلية من آليات تقييم أداء المؤسسات (نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن للشركة الجهورية للهندسة الريفية بالجلفة)، محور: واقع ومكانة وظيفة مراقبة التسيير وأدواتها في المؤسسات الجزائرية، ملتقى وطني حول : مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، الجزائر، جامعة البليدة 2، مخبر البحث حول الإبداع وتغير المنظمات والمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، (2017/04/25).

38. يحياوي، نعيمة ، بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة، الجزائر،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، العدد 18، (جوان 2008).
39. يحياوي، نعيمة ، لدرع، خديجة ، بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي والأداء البيئي ، الجزائر ، جامعة ورقلة، (22-23 نوفمبر 2011).

5 -المجلات والمقالات:

41 -إبراهيم عبد البصير، بسمة، الخريطة الإستراتيجية للأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الإستراتيجي ببعض الهيئات الرياضية الأهلية "دراسة مقارنة"، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، جمهورية مصر العربية، (ديسمبر 2014).
42 -الحدراوي، رافد حميد، الزهيري، مروة عبد الكريم، استخدام الحدس في صياغة الإستراتيجية بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن، دراسة تحليلية في عدد من فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، السنة التاسعة، العدد التاسع والعشرون، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، (2017).
43 -الزامكي، علي ناصر، الإستراتيجية الإئتمانية للمصارف، مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر 3، العدد 22، المجلد 1، (2010).
44 -الزغودي، محمد السايح، دور آليات التشخيص الداخلي والخارجي في صياغة إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسط ، محاولة تطبيق آلية SWOT على مؤسسة SERSOU لصناعة الغذائية: فرع العجائن بولاية غرداية، الجزائر ، ورقلة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 13، (2018).
45 -العبادي، هاشم فوزي، وآخرون، ا لتراصف الاستراتيجي ودوره في تحقيق النجاح التنظيم ي، بحث تحليلي لأراء عينة من الموظفين في كلية التخطيط العمراني ، جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، السنة 12، المجلد 14، العدد 28، (2016).
46 -العمري عبد الرحمن، هاني، منهجية بطاقة القياس المتوازن للأداء في بناء الإستراتيجية القيادية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة (القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، (6-8 نوفمبر 2001).

47 –المغربي عبد الفتاح ، عبد الحميد، قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، (2015).

48 –الياسري محسن، أكرم، ناصر حسين، ظفر، أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط ، مجلة القدسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 15، العدد 3، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كربلاء، (2013).

49 –بلحاج، فتيحة، الأسس العملية والنظرية في اتخاذ القرار، الجزائر، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الإقتصادية، العدد 7، (2016).

50 –بلايلية، ربيع، حسين الأداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل تجربة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP وحدة سوق أهراس، جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، المجلد الرابع العدد الأول، (جوان 2017).

51 –بن التركي، زينب، الأساليب الكمية في صناعة القرار، أسلوب شجرة القرار نموذجا، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 6، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (2009).

52 –بوسهوة، نذير، أهمية إدارة المعرفة في صنع القرار الإستراتيجي، الجزائر، جامعة المدية، العدد 7، (أفريل 2017).

53 –جودة أحمد، محفوظ، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، (2008).

54 –حايف كاظم السلطاني ، سعدية وآخرون، دراسة العلاقة بين مكونات تقانة المعلومات ومؤشرات الأداء المنظمي (دراسة وصفية تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف التجارية في بغداد)، المجلد 4، العدد 8، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، (2012).

55 –حجاج، عبد الرؤوف، بن رنو، أحلام، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية، دراسة حالة مؤسسة نفطال، مقاطعة الوقود حاسي مسعود (2011–2014)، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، عدد 03، (ديسمبر 2015).

56 –حسن أحمد، علاء، عبد الله أحمد ، ميسون، قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة)، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الموصل، العراق، مجلة العلوم الإقتصادية، العدد 28، (ماي 2011).

57 –خليد، علي، قياس الكفاءة النسبية للنظام باستعمال البرمجة الخطية ، جامعة الجزائر ، مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 17، المجلد 2، (2008).

58 –رملي، حمزة ، قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث BSC III، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، بدون سنة.

59 –زاير، وافية، بطاقة الأداء المتوازن أداة للتنفيذ الإستراتيجي، دراسة حالة ملبنة التل بسطيف، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 9، دار التل للطباعة، جامعة بليدة 2، (جوان 2014).

60 –ساسي هادف، نجاة، نظرية اتخاذ القرارات في المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 18، العدد 35، بدون سنة.

61 –سراج، عبد الله حمود، أهمية خصائص المعلومات في بناء اختيار قرارات المنظمة، جامعة حضرموت للعلوم والتكنولوجيا، اليمن، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 4، العدد 4، (2005).

62 –شفاء، أحمد، رجم، نصيب، دور الأنظمة الخبيرة في صناعة القرارات الإستراتيجية، في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة تبسة، المجلد 8، العدد 13، بدون سنة.

63 –عباس حسين، جواد، عباس حسين، سحر، أثر التخطيط الإستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكيمياوية، المجلد 1، العدد 3، جامعة أهل البيت، العراق، (2006).

64 –عبد الرحيم محمد، عبد الرحيم، قياس الأداء المتوازن وفلسفة إدارة الأداء في القطاع الحكومي، إدارة التخطيط الإستراتيجي، قطر، كلية المجتمع، مجلة الدراسات الأمنية، (2016).

65 –قربة، معمر، بودربالة، سارة، التشخيص الإستراتيجي كمدخل لإدارة الأزمة، الجزائر، جامعة الجلفة، مجلة البديل الإقتصادي، العدد الثاني، (2014).

66 –قنطاس، عبلة، غلاب، نعيمة، استخدام الخريطة الإستراتيجية لمدخل بطاقة الأداء المتوازن في وصف وتنفيذ استراتيجيات الميزة التنافسية نموذج مقترح، الجزائر، جامعة أم البواقي، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، المجلد الرابع، العدد الأول، (جوان 2017).

67 –قويدر الواحد ، عبد الله ، سايحي ، عبد الحق، المسؤولية الإجتماعية من خلال لوحة الأداء الإستراتيجية بمؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE، المدرسة العليا للإدارة، Revue Reforme Economique Et Intégration En Economie Mondiale,، رقم 13، (2012).

68 –مزهوده، عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، العدد الأول، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (نوفمبر 2001).
69 –مزياني، نور الدين، بلاسكة، صالح، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الإستراتيجية للمؤسسة، مجلة الباحث الإقتصادي، العدد 01، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، (2013).
70 –ميا، علي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية وأثره ا في رفع أداء منظمات الأعمال "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 29، العدد 1، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، (2007).

6 –الدراسات:

71 –إبراهيم، عبد الرءوف نبيل، إطار مقترح لتقويم أداء الخدمات الضريبية الالكترونية باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء (دراسة ميدانية)، جامعة المنصورة، مصر، مجلة الشروق للعلوم التجارية، (جوان 2011).
72 –الشمري، أحمد جاسم انتظار، الدوري ، عبد الرزاق معتز سلمان، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الصناعية في بغداد، بغداد، العراق، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والإقتصاد، (2004).
73 –الغامدي، بن علي صالح، العليان، حنان، مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية، الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، المملكة العربية السعودية، جامعة تبوك، (2012).
74 –محمد العبودي، فاطمة، مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية، مشروع تأسيس الجودة والتأهيل للإعتماد المؤسسي والبرامجي، عمادة ضمان الجودة والإعتماد الأكاديمي، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، الرياض، (2012–2013).
75 –الحركان، أحمد عبد الكريم محمد، العوامل المؤثرة في تحديد الأهمية النسبية لأبعاد ومقاييس الأداء لنظام قياس وتقييم الأداء، دراسة، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية، (2012).
76 –منظمة الطيران المدني، الأداء الإقتصادي والمتطلبات الدنيا لتقديم التقارير بالنسبة للمطارات ومقدمي خدمات الملاحة الجوية (ورقة مقدمة من الأمانة العامة)، مؤتمر اقتصاديات المطارات وخدمات الملاحة الجوية، مونتريال، (15 إلى 20 سبتمبر 2008).

7 –القوانين والمراسيم:

77 -الأمر رقم 68-643 لـ 26 ديسمبر 1968، الجريدة الرسمية رقم 27 لـ 04 أفريل 1975.
78 -المرسوم التنفيذي 91-149 لـ 18 ماي 1991، الجريدة الرسمية رقم 25 لـ 29 ماي 1991.
79 -المرسوم رقم 63-84 المؤرخ في 05 مارس 1963، الجريدة الرسمية رقم 48 لـ 28 جوان 1998.
80 -المرسوم رقم 83-311 لـ 07 ماي 1983، الجريدة الرسمية رقم 19 لـ 10 ماي 1983.
81 -قانون رقم 98-06 لـ27 جوان 1998 من الجريدة الرسمية رقم 48 لـ28 جوان 1998.

8 -المواقع الإلكترونية:

82 -الموقع الإلكتروني للمؤسسة، إحصائيات المؤسسة، (تاريخ الإطلاع: 2017.10.25)، http://www.enna.dz/arabe/ organisation.htm
83 -الموقع الإلكتروني للمؤسسة، تاريخ المؤسسة، (تاريخ الإطلاع: 2017.10.25) http://www.enna.dz/arabe/historique.htm
84 -الموقع الإلكتروني للمؤسسة، تنظيم المؤسسة، (تاريخ الإطلاع: 2017.10.25) http://www.enna.dz/arabe/ organisation.htm
85 - الموقع الإلكتروني للمؤسسة، مهام المؤسسة، (تاريخ الإطلاع: 2017.10.25) http://www.enna.dz/arabe/missions.htm
86 - الغنوم، نجم الدين، صنع القرار، دراسة في سيسيولوجيا الإدارة، ص3، نقلا عن موقع: http://www.annajah.net/arabic/show_article.thtml?id=3077
87 - المنهج العلمي لتشخيص وحل المشكلات الإدارية، ص 13، نقلا عن موقع: http://www.tceg.caoa.gov.eg/user/Scientific_Articles/

II -المراجع الأجنبية:

1 -الكتب:

88- DETRIE, Jean-Pierre, et al., Strategor, Politique générale de l'entreprise, 4ème Edition, Dunod, Paris, France, (2005).
89- DORIATH, Brigitte, Contrôle de gestion en 20 fiches, 5ème édition, Dunod, Paris, France, (2008).
90- DRUKER, Peter, Du management, Village mondial, France, (2004).
91- LANGLOIS Georges et autres, Contrôle de gestion, Alger, Berti Edition, (2008).
92- LAWRENCE R. Jauch, et al., Management stratégique et politique générale, McGraw-Hill, Editeurs Montréal, Québec, Canada, (1990).

93- KAPLAN, R.S, NORTON, D.P, le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique : les 4 axes du succès, édition d'organisation, Paris, France, (2002).

2 -الأطروحات:

94- BENZERAFA, Manel, L'universalité d'un outil de gestion en question : cas de la Balanced Scored Card dans les administrations de l'Etat, thèse de Doctorat, en vue de l'obtention du titre de Docteur en science de gestion, université de Paris, Nanterre, UFR de sciences économiques, gestion, mathématique, informatique (SEGMI), centre d'études et de recherches sur les organisations et sur les stratégies (CEROS) ; spécialité Management Public, (2007).

95- GUNIA, Nadège, La fonction Ressource Humaine face aux transformations organisationnelles des entreprises, impacts des NTIC, Thèse de doctorat en science de gestion, Université Toulouse I– sciences sociales, (2002).

96- SAHEL, Fateh, Rôle du système intègre de gestion des couts dans la mesure de la performance de l'entreprise et la prise de décision cas pratique: Hôtel Sheraton Club Des Pins, Thèse de Doctorat, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, Université M'hamed Bougara-Boumerdes, (2014-2015).

3 -المجلات والمقالات:

97- ABDELLAZIZ, Amokrane, BEKOUR, Farida, Les indicateurs de mesure de performance comme moyen d'évaluation de la compétitivité des pme, Revue des reformes Economique et intégration dans l'économie mondiale, Volume 9, Numéro 18, sans année.

98- ALI-BELHADJ, Yassine, BENHABIB, Abderrezzak , Facteurs qui influent sur l'utilisation du modèle de performance Balanced Scorecard par les entreprises algériennes, les cahiers du MECAS, Volume 14, Numéro 1, (Juin 2018).

99- C.BREWER, Peter, PH.D, CPA, le tableau de bord prospectif, outil d'alignement des mesures de performance de la chaine logistique : l'exemple de Dell, revue logistique et management, vol 9, N°2, (2015).

100- CHOFFEL Denis, François MEYSSONNIER, Dix ans de débats autour du Balanced Scorecard, Revue Association Francophone de Comptabilité, «Comptabilité - Contrôle - Audit», Tome 11, 2005/2.

101- HAMHAMI, Amal, SMAHI, Ahmed, Management de la performance et mesure de la performance globale des entreprises, Les cahiers du MCAS Volume 8, Numéro 1, (Décembre 2012).

102- KAPLAN, R.S, NORTON, D.P, Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets, Harvard Business Review, (February 2004).

103- KAPLAN, R.S, NORTON, D.P, The Balanced Scorecard Measures that drive performance, Harvard Business Review, (January-february 1992).
104- LAHLOU, Cherif, TOUBACHE, Ali, Rse : De la performance financière à la performance globale, Revue algérienne d'économie et gestion, Volume 7, Numéro 2, sans année.
105- MERIZEK, Admane, GACHI, Khaled, Vers Une Nouvelle Vision Pour Mesure La Performance Locale En Algérie : l'approche Par Résultats, Volume 11, Numéro 20, (Juin 2016).
106- RACHEDI, Akila, Etude Empirique Sur Les Réalités Des Pratiques De Mesure De La Performance Des Pme Algériennes, Revue des reformes Economique et intégration dans l'économie mondiale, Volume 8, Numéro 15, sans année.
107- SADAOUI, Farid, CHIHA, Khemissi, Comment Le Tableau De Bord Prospectif Peut être Un Outil De Mise En œuvre De La Stratégie D'une Entreprise Publique ? : Cas Eniem, Volume 13, Numéro 13, (2013).
108- ZAIR, Wafia, Le Balanced Scorecard: mesurer la performance « avantages et inconvenient», مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية, Volume 6, Numéro 9, (2013).

4 -المؤتمرات:

109- Commission Européenne, Indicateurs pour le suivi et l'évaluation : un guide pratique, document de travail, 23 janvier 2006.
110- Secrétariat du Conseil du trésor, Le guide sur la carte stratégique, Québec, Canada, (2008).
111- TREBUCQ Stéphane, Vers un modèle de cartographie stratégique intégrant une typologie généralisée des capitaux, Congrès de l'AFC - Nice 2010, Crises et nouvelles problématiques de la valeur, Nice, France, (Mai 2010).

5 -النصوص القانونية:

112- Article 10, Décret n°62-204 du février 1962, Journal Officiel N°49 du 11 juin 1965.
113- Ordonnance n°68-1 du 06 janvier 1968, Journal Officiel N°04 du 12 janvier 1968.

6 -وثائق المؤسسة:

114- Ministère des Transports, ENNA, Annuaires des statistiques, 2017.
115- Ministère des Transports, ENNA/DDNA/DMP, Organigramme ENNA portant tâches et attributions du personnel d'encadrement, 2010.

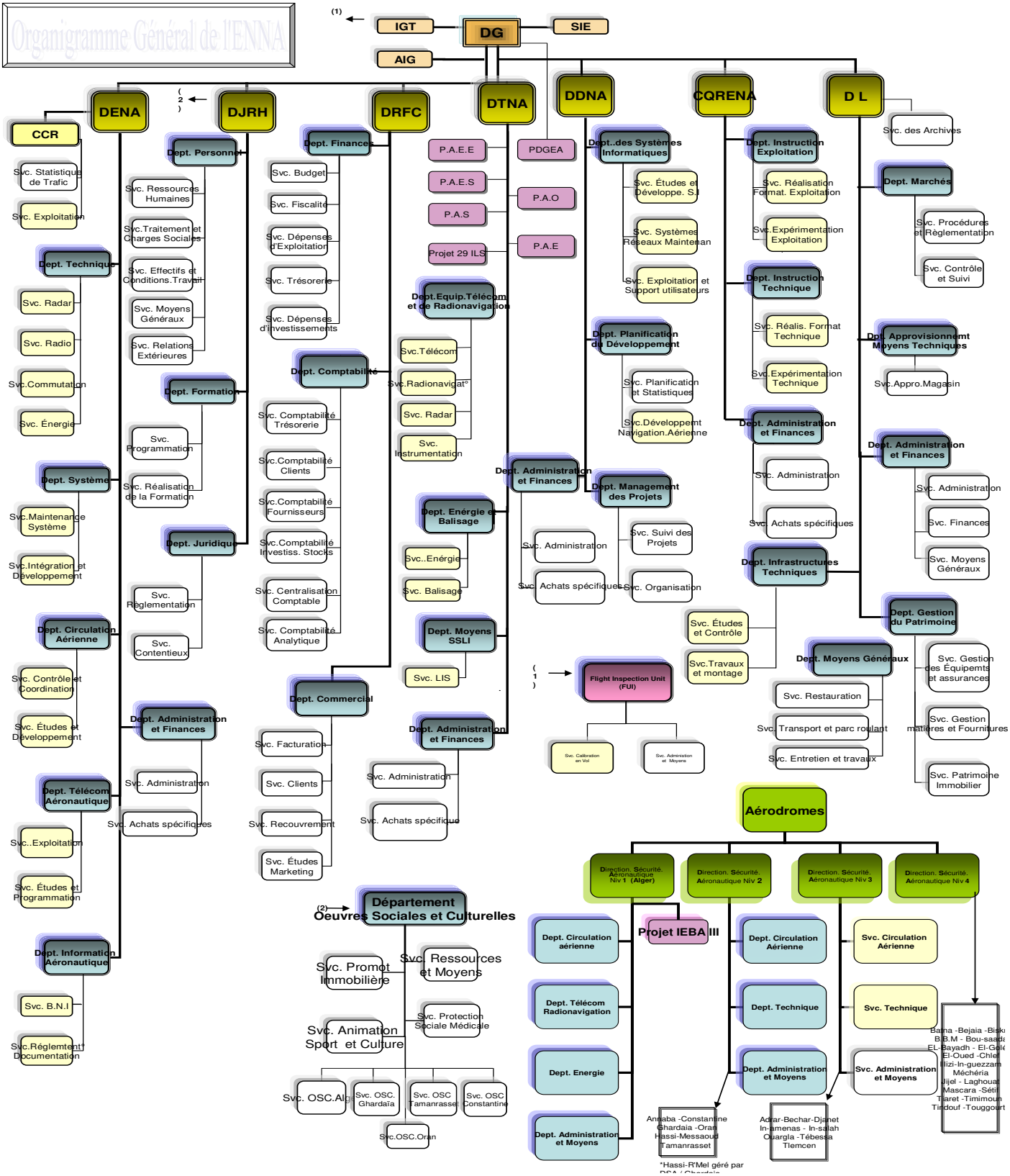
116- Ministère des Transports, ENNA, Organigramme de l'Etablissement 2017.
117- Ministère des Transports, ENNA/DDNA/DP, Textes législatifs et réglementaires de l'aviation civile Algérienne « Décrets ».
118- Ministère des Transports, ENNA, Plan d'Action, 2017.
119- Ministère des Transports, ENNA, Présentation de l'Etablissement, Avril 2006.
120- Ministère des Transports, ENNA, Rapport Annuel DJRH, 2017.
121- Ministère des Transports, ENNA, Rapport d'Activité Annuel 2009.
122- Ministère des Transports, ENNA, Rapport de gestion, 2017.

قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي المفصل للمؤسسة	216
02	قائمة المحطات الجوية لمديريات أمن الطيران بالمؤسسة	217
03	تغطية تردد الراديو جد العالي/الرادار	218
04	أهم مشاريع المؤسسة	219
05	ورقة تقديم تقرير التسيير للمؤسسة	220
06	إستمارة الأسئلة باللغة الفرنسية	221
07	إستمارة الأسئلة باللغة العربية	224

الملاحق

ملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي المفصل للمؤسسة



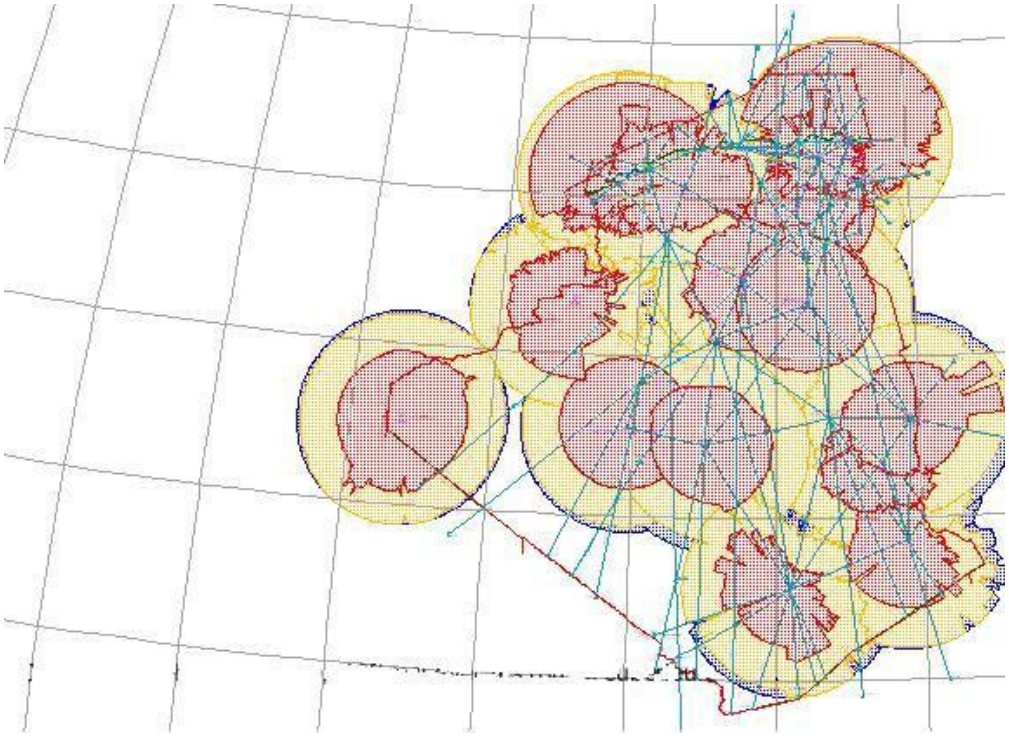
ملحق رقم 02: قائمة المحطات الجوية لمديريات أمن الطيران بالمؤسسة

المحطات الجوية الدولية	المحطات الجوية الوطنية
ADRAR أدرار	BATNA باتنة
ALGER الجزائر	BECHAR بشار
ANNABA عنابة	BEJAIA بجاية
CONSTANTINE قسنطينة	BISKRA بسكرة
GHARDAIA غرداية	B B MOUKHTAR برج باجي مختار
H–MESSAOUD حاسي مسعود	BOU–SAADA بوسعادة
IN–AMENAS عين أمناس	CHELF شلف
IN–SALAH عين صالح	DJANET جانت
ORAN وهران	EL–BAYADH البيض
TAMANRASSET تمنراست	EL–GOLEA الجولية
TLEMCEN تلمسان	EL–OUED الوادي
	H–R'MEL حاسي الرمل
	ILLIZI إليزي
	IN –GUEZZAM عين قزام
	JIJEL جيجل
	LAGHOUAT الأغواط
	MASCARA معسكر
	MECHERIA مشرية
	OUARGLA ورقلة
	SETIF سطيف
	TEBESSA تبسة
	TIARET تيارت
	TIMIMOUN تيميمون
	TINDOUF تيندوف
	TOUGGOURT توقرت

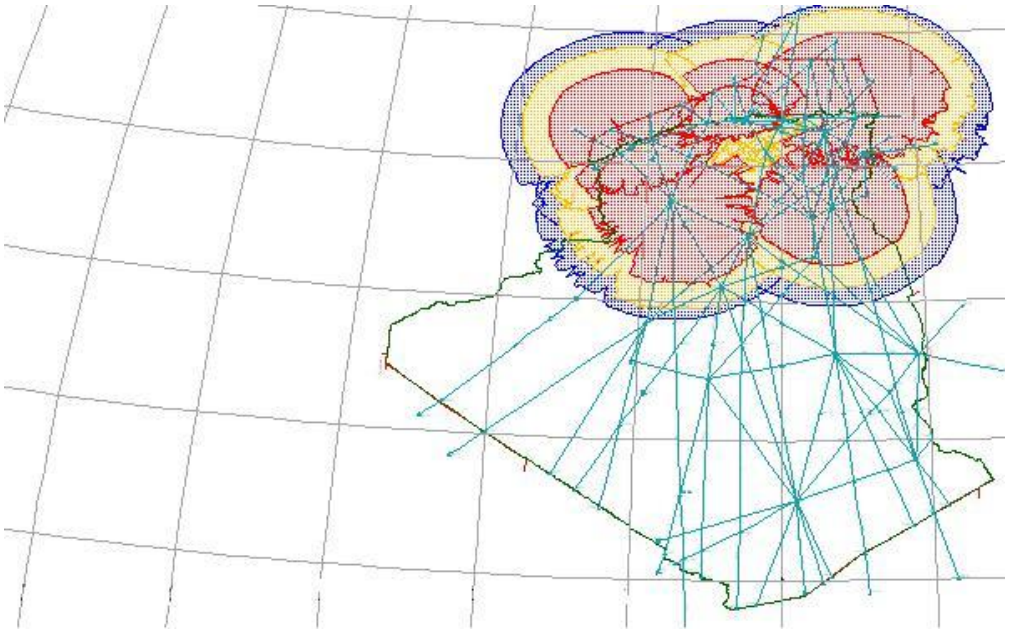
ملحق رقم 03: تغطية تردد الراديو جد العالي/الرادار.

Couvertures VHF / Radar :

Couverture VHF :



Couverture RADAR :



ملحق رقم 04: أهم مشاريع المؤسسة. **Principaux projets de l'ENNA :**

Projets en cours :

Sur concours définitif (Opérations Planifiées) dont :

- Développement de la gestion de l'espace aérien Algérien (PDGEA);
- Réalisation de tours de contrôle : Alger, Oran, Constantine, Ghardaïa, Tamanrasset. - Projet d'électrification de la nouvelle aérogare et du salon d'honneur et parking avion de l'aéroport d'Alger;
- Etudes, fourniture, installation (12) systèmes d'atterrissage aux instruments ILS.

Sur concours Temporaire (Crédit Trésor) dont :

- Etudes, fourniture, installation (08) systèmes d'atterrissage aux instruments ILS.

Sur Programmes Wilaya (Programme Sectoriel Déconcentré) dont :

- Réalisation de centrales électriques au niveau des A/D de Timimoun et In-Guezzam;
- Réalisation de blocs SSLI au niveau d'A/D Djanet;
- Réalisation de Blocs techniques et tour de contrôle (03 blocs) au niveau des A/D de In-Amenas, Timimoun et Bordj Badji Mokhtar;
- Réalisation de vigie pour TWR d'Adrar.

Sur budget de l'établissement (Autofinancement) dont :

- Acquisition d'une tour de control mobile;
- Acquisition de 11 pupitres équipés de VHF pour les A/D d'Adrar, Djanet, El Bayadh, El-Menia, Illizi, In Salah, Tébessa, Ouargla, Tiaret, Timimoun et Alger;
- Renouvellement simulateur tour CQRENA;
- Acquisition de panneaux de signalisation et divers feux de balisage à l'A/D d'Alger;
- Acquisition d'équipements d'aide à la navigation aérienne composé de 02 VOR/D pour les aérodromes : Tébessa et Ghardaïa et 05 DME/R pour les aérodromes : BOD (Hassi Messaoud), Boussaâda, Constantine, Djanet et Oran;
- Réalisation d'une centrale électrique au niveau de l'A/D d'El-Oued;
- Blocs SSLI au niveau de la DSA Bejaia;
- Génie civil pour balisage, PAPI et rampe d'approche et Moyen R-NAV : Tamanrasset, Tiaret, Tindouf, Biskra, Adrar, Bechar, Chlef , Constantine, El-Goléa, et Alger;
- Etude et réalisation d'un abri en charpente métallique pour Radar : El-Bayadh;
- Fournitures et installations de 37 pylônes d'éclairages;
- Extension simulateur ATC partie équipement CQRENA;
- Acquisition d'un nouveau système de communication VCCS pour CCR d'Alger;
- Renouvellement équipement salle annexe (console et système de communication) CQRENA;
- Acquisition véhicules d'intervention anti-incendie SSLI (05) VIGP Annaba, Constantine, Oran et deux pour Alger, (10) VIMP pour Constantine, H-Messaoud, In-Amenas, Illizi, Batna, Chlef, El-Goléa, Tébessa, Bejaia et Djanet;
- Réalisation d'un bloc SSLI DSA/Tamanrasset;
- Construction d'une résidence pour stagiaires au niveau du complexe de la navigation aérienne d'une capacité de 30 chambres Oued-Smar;
- Réalisation d'un bâtiment technico-administratif DSA Ouargla
- Acquisition de 09 radiogoniomètres pour les aérodromes de : Alger, BBM, Djanet, Ghardaïa, H-Messaoud, Illizi, In-Amenas, Oran et Tamanrasset;
- Acquisition des lots de balisage haute intensité pour l'aérodrome d'Alger.

ملحق رقم 05: ورقة تقديم تقرير التسيير للمؤسسة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ETPOPULAIRE

وزارة الاشغال العمومية و النـــــقل

MINISTERE DES TRAVAUX PUBLICS ET DES TRANSPORTS

المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية

ETABLISSEMENT NATIONAL DE LA NAVIGATION AERIENNE

RAPPORT DE GESTION



Nouvelle tour de contrôle-Oran | Nouvelle tour de contrôle-Ghardaïa | Nouvelle tour de contrôle-Tamanrasset | Nouvelle tour de contrôle-Constantine



Nouvelle tour de contrôle-Alger

ANNEE 2017

ملحق رقم 06: إستمارة الأسئلة باللغة الفرنسية

Entretien

Ce questionnaire est réalisé en vue de la préparation d'une thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, option : Management, portant sur le thème :

La contribution du tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard) dans la prise de décisions stratégiques

Etude de cas : Etablissement National de la Navigation Aérienne.

L'objectif est de mettre en relief la façon dont les responsables de l'ENNA perçoivent, dans leur Etablissement, la performance et les prises de décisions stratégiques.

Nous vous remercions de consacrer un peu de votre temps à ce questionnaire et, vous prions de bien vouloir répondre aux questions, ci-dessous.

Quant à la source d'information et les données que vous mettez à notre disposition, nous vous garantissons l'entier anonymat ainsi que la confidentialité totale dans le traitement, la présentation et le résultat qui en découle.

Les données recueillies et leur exploitation seront utilisées uniquement à des fins de recherches.

Merci de votre compréhension et collaboration.

Madame HASSANI Rym

I. Généralité sur le cadre stratégique de l'entreprise:

Cette section vise à identifier les aspects de la stratégie, qui sont : la vision, la mission, les objectifs et les stratégies adoptées.

- L'Etablissement, étudie-t-il et analyse-t-il son environnement interne et externe?

  Oui ☐ Non ☐

- L'Etablissement, a-t-il une vision stratégique?

  Oui ☐ Non ☐

- Si oui, la vision est-elle documentée et connue par l'ensemble du personnel ?

  Oui ☐ Non ☐

- L'Etablissement a-t-il une mission ?

  Oui ☐ Non ☐

- Si oui, la mission est-elle documentée et connue par l'ensemble du personnel ?

  Oui ☐ Non ☐

- L'Etablissement annonce-t-il les objectifs à atteindre pour tout le personnel ?

  Oui ☐ Non ☐

- Si oui, comment l'Etablissement communique-t-il et clarifie-t-il ces objectifs ?

  Réunions et séances de travail ☐ Affichage ☐ Autres, précisez svp…….……

- Quels sont les objectifs à atteindre dans la stratégie actuelle?

  Quantitatifs ☐ Qualificatifs ☐

- Quelle est la stratégie générale de votre Etablissement ?

……..……
……..……
……..……
……..……

- Sur quelle base l'Etablissement identifie-t-il les stratégies appliquées ?

Stratégies réussies mises en œuvre par l'Etablissement ☐ stratégies des concurrents ☐
Diagnostic stratégique ☐ Autres, préciser svp……..……

- Comment identifiez-vous la culture de votre Etablissement ?

……..……
……..……
……..……

- Quelle est l'intensité de la concurrence dans le secteur ?

  Très faible ☐ Faible ☐ Moyenne ☐ Forte ☐

- Quand l'Etablissement évalue t-il sa stratégie ?

  Périodiquement ☐ Parfois ☐ En cas de besoin ☐

- Quel est le niveau habituel d'atteinte des objectifs stratégiques ?

  Très faible ☐ Faible ☐ Moyen ☐ Bon ☐

- Quels sont les outils adoptés par l'Etablissement dans le processus d'évaluation de la stratégie ?

  Budget prévisionnel ☐ Tableau de bord ☐ Autres, à préciser svp……..……

- L'Etablissement évalue-t-il ses performances ?

  Oui ☐ Non ☐

- Quels sont les indicateurs utilisés pour évaluer la performance ?

  ……
  ……
  ……

- Existe-t-il dans l'Etablissement un service pour réviser et évaluer la stratégie ?

  Oui ☐ Non ☐

- Les décisions, comment sont-elles prises dans l'Etablissement?

  Unanimité ☐ Majorité ☐ Autres, à préciser svp……..……

- L'Etablissement, a-t-il déjà essayé de mettre en place un système de tableau de bord ?

  Oui ☐ Non ☐

II. Vos commentaires :

- Quelles sont vos suggestions pour améliorer la performance dans votre Etablissement ?

- …….....

- Quelles sont vos suggestions pour améliorer la prise de décision dans votre Etablissement ?

…….....

- Quelle sont les mesures à entreprendre pour la conception et la bonne mise en ouvre d'un tableau de bord prospectif?

- …….....

- Y'a t-il des questions qui ne vous ont pas été posées et sur lesquelles vous auriez souhaité vous exprimer ?

- …….....

Une fois encore, recevez nos sincères remerciements pour votre disponibilité et l'effort déployé pour répondre à nos questions.

ملحق رقم 07: إستمارة الأسئلة باللغة العربية

الإستمـارة

هذه الإستمارة مصممة في إطار تحضير أطروحة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، تحت عنوان:

مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.
دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية.

الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على الكيفية التي يدرك فيها مسؤولو المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية الأداء واتخاذ القرارات الإستراتيجية في مؤسساتهم.
من أجل ذلك، نطلب من حضرتكم تخصيص قليل من وقتكم للإجابة على أسئلة الاستمارة.
أما بالنسبة لمصدر المعلومات والبيانات التي تضع ونها تحت تصرفنا، فنحن نضمن عدم الكشف عن الهوية والسرية التامة في المعالجة، حيث سيتم استخدام البيانات التي تم جمعها واستغلالها فقط لأغراض البحث.

شكرا لتفهمكم ولتعاونكم

السيدة حساني ريم

I. عموميات حول الإطار الإستراتيجي في المؤسسة:

يهدف هذا القسم إلى تحديد جوانب الإستراتيجية التي تتمثل في: الرؤية، الرسالة، الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة.

- هل تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية؟

نعم ☐ لا ☐

- هل لدى المؤسسة رؤية إستراتيجية؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بنعم، فهل هذه الرؤية موثقة ومعروفة لدى جميع الموظفين؟

نعم ☐ لا ☐

- هل لدى المؤسسة مهمة محددة؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بنعم، فهل هذه المهمة موثقة ومعروفة لدى جميع الموظفين؟

نعم ☐ لا ☐

- هل تعلن المؤسسة عن الأهداف المراد تحقيقها لجميع الموظفين؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بنعم، فهل تقوم المؤسسة بتوصيل وتوضيح هذه الأهداف؟

إجتماعات وحصص عمل ☐ عرض ☐ آخر، وضحوا من فضلكم،.....

- ماهي الأهداف التي يجب تحقيقها في الإستراتيجية الحالية؟

كمية ☐ كيفية ☐

- ماهي الإستراتيجية العامة لمؤسستكم؟

.....

.....

.....

.....

- على أي أساس تحدد المؤسسة الإستراتيجيات التطبيقية؟

الإستراتيجيات الناجحة المنفذة من طرف المؤسسة ☐ إستراتيجيات المنافسين ☐ التشخيص الإستراتيجي ☐

آخر، وضحوا من فضلكم ☐

- كيف تحددون ثقافة مؤسستكم؟

.....

.....

.....

- ماهي شدة المنافسة في قطاعكم؟

جد ضعيفة ☐ ضعيفة ☐ متوسطة ☐ قوية ☐

- متى تقيم المؤسسة إستراتيجيتها؟

دوريا ☐ أحيانا ☐ عند الحاجة☐

- ماهو المستوى المعتاد لتحقيق الأهداف الإستراتيجية؟

جد ضعيف ☐ ضعيف☐ متوسط ☐ جيد ☐

- ماهي الوسائل المعتمدة من طرف المؤسسة في سيرورة تقييم الإستراتيجية؟

الميزانية المحتملة ☐ جدول القيادة☐ آخر، وضحوا من فضلكم، .....

- هل تقيم المؤسسة أدائها؟

نعم ☐ لا ☐

- ماهي المؤشرات المعتمدة لتقييم الأداء؟

.....

.....

.....

- هل توجد مصلحة في المؤسسة لمراجعة وتقييم الإستراتيجية؟

نعم ☐ لا ☐

- كيف يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة؟

بالإجماع ☐ بالأغلبية☐ آخر، وضحوا من فضلكم،.....

- هل حاولت المؤسسة تطبيق نظام لوحة القيادة؟

نعم ☐ لا ☐

II. تعليقاتكم:

- ماهي إقتراحاتكم لتحسين الأداء في مؤسستكم؟

- .....

- ماهي إقتراحاتكم لتحسين إتخاذ القرار في مؤسستكم؟

- .....

- ماهي التدابير الواجب إتخاذها لتصميم وتنفيذ جدول قيادة متوازن؟
- .....
- هل هناك أسئلة وددتم لو طرحت حتى تتمكنوا من التعبير عنها؟
- .....

مرة أخرى، تقبلوا منا شكرنا الخالص على جهدكم و وقتكم المبذولين في سبيل الإجابة على استمارتنا .

الملخص باللغة الأجنبية

Résumé :

Cette étude a permis de remédier à l'incapacité des outils administratifs traditionnels à absorber les nouvelles variables devenues l'environnement distinctif de l'entreprise, ce qui a empêché la plupart de ces outils d'évaluer correctement les performances, ce qui a une incidence sur la qualité du processus décisionnel stratégique. La plupart des entreprises doivent rechercher de meilleurs outils leur permettant d'évaluer correctement leur performance et de les aider à prendre des décisions judicieuses à long terme en ce qui concerne leur stratégie.

Cette étude examine le tableau de bord équilibré de KAPLAN & NORTON selon quatre axes: finance, client, processus internes, apprentissage et développement.

Afin d'atteindre les objectifs de l'étude et de vérifier les hypothèses, un modèle de tableau de bord équilibré a été proposé et appliqué dans une entreprise économique, l'Etablissement National de la Navigation Aérienne, afin de mesurer et d'évaluer ses performances et de prendre des décisions stratégiques.

Dans le cadre de cette étude, nous avons étudié les performances de l'Etablissement National de la Navigation Aérienne en vue de développer une carte stratégique pour l'entreprise. Nous avons par la suite conçu un modèle de tableau de bord équilibré et nous avons essayé de simuler son application à l'entreprise étudiée, nous avons également essayé d'évaluer la prise de décision stratégique via ce modèle, à l'aide d'un ensemble d'indicateurs permettant d'évaluer les quartes axes du tableau de bord.

Dans notre étude, nous nous sommes basés sur l'approche descriptive en ce qui concerne l'aspect théorique et sur la revue de la littérature administrative relative au tableau de bord équilibré et à la prise de décision stratégique, ainsi qu'à l'approche qualificative en ce qui concerne l'étude sur le terrain, en abandonnant l'étude théorique sur l'institution étudiée.

Et comme nous n'avons pas pu appliquer le tableau de bord équilibré dans l'entreprise, nous avons adopté une méthode de simulation pour analyser les résultats obtenus. En ce qui concerne les outils de l'étude, nous nous sommes appuyés sur des références en arabe et en langues étrangères, notamment des livres, des thèses, des interventions et des articles.

L'étude s'est également appuyée sur les données et les documents de l'entreprise étudiée, ainsi que sur l'utilisation d'une technique d'entretien avec des fonctionnaires de l'entreprise pour pouvoir obtenir des informations complémentaires à l'étude, en plus du constat que le chercheur est un cadre dans l'entreprise depuis quinze (15) ans.

Sur la base des résultats de l'étude, nous avons formulé plusieurs recommandations, dont la plus importante consistait à renforcer l'application du tableau de bord équilibré dans les entreprises algériennes, en mettant l'accent sur l'utilisation des résultats de ce processus pour la prise de décisions stratégiques.
Mots clés : Tableau de Bord Prospectif, performance, prise de décision stratégique, carte stratégique, diagnostic stratégique, analyse stratégique, alignement stratégique.

Abstract :

This study has addressed the inability of traditional administrative tools to absorb the new variables that have become the company's distinctive environment, which has prevented most of these tools from properly assessing performance, which has an impact on the quality of the strategic decision-making process. Most companies need to look for better tools to properly evaluate their performance and help them make sound long-term decisions about their strategy.

This study examines KAPLAN & NORTON's Balanced Scorecard in four areas: finance, client, internal processes, learning and development.

In order to achieve the objectives of the study and to verify the hypotheses, a balanced scorecard model was proposed and applied in an economic enterprise, the National Establishment of Air Navigation, to measure and evaluate its performance and make strategic decisions.

As part of this study, we studied the performance of the National Establishment of Air Navigation in order to develop a strategic map for the company. We then designed a Balanced Scorecard model and tried to simulate its application to the company studied, we also tried to evaluate the strategic decision making via this model, using a set of indicators to evaluate the four-axis dashboard.

In our study, we relied on the descriptive approach to the theoretical and review of the Balanced Scorecard and strategic decision-making administrative literature, as well as the for the field study, by abandoning the theoretical study on the institution studied.

And since we were not able to apply the Balanced Scorecard in the company, we adopted a simulation method to analyze the results obtained. Regarding the study tools, we relied on references in Arabic and foreign languages, including books, theses, interventions and articles.

The study also relied on the data and documents of the company studied, as well as on the use of an interview technique with company officials to obtain additional information to the study. In addition to the observation that the researcher has been an executive in the company for fifteen (15) years.

Based on the results of the study, we made several recommendations, the most important of which was to strengthen the application of Balanced Scorecard in Algerian companies, with a focus on using the results of this study, process for making strategic decision.

Key words: Balanced Scorecard, performance, strategic decision making, strategic map, strategic diagnosis, strategic analysis, strategic alignment.